

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
*SCUOLA INTERNAZIONALE DI DOTTORATO IN FORMAZIONE
DELLA PERSONA E DIRITTO DEL MERCATO DEL LAVORO
XXVII CICLO*

MOBILITÀ ENDOAZIENDALE, CONTRATTAZIONE
COLLETTIVA E PROSPETTIVE PER LA FLESSIBILIZZAZIONE
DEL SISTEMA

Relatore

Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

Dottorando

Dott. ssa Giulia Tolve

INDICE – SOMMARIO

Abstract	4
----------	---

Capitolo I LA MOBILITÀ MANSIONALE

1.1 Mansioni, qualifica, categoria nella regolamentazione normativa	8
1.1.1 Il concetto di categoria	10
1.2 L'equivalenza delle mansioni	13
1.2.1 L'irriducibilità della retribuzione	21
1.3 Il demansionamento	23
1.3.1 I casi ammessi dall'ordinamento	24
1.3.2 Le tutele a disposizione del lavoratore	30
1.4 Le mansioni superiori	32
1.5 Cenni sul pubblico impiego	39

Capitolo II LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DI SETTORE

2.1 Il ruolo della contrattazione collettiva	43
2.1.1 Ricostruzione storica	46
2.1.2 Il linguaggio e le categorie concettuali utilizzate dalla contrattazione: i sistemi di classificazione inquadramento	49
2.2 La valorizzazione delle competenze trasversali nei sistemi di classificazione	55
2.2.1 Il C.C.N.L. Chimici	56
2.2.2 Il C.C.N.L. Energia Petrolio	63
2.3 Contrattazione collettiva e contributo alla disciplina della mobilità	66

2.3.1 La mobilità orizzontale	66
2.3.2 Le mansioni promiscue	68
2.3.3 Il passaggio a mansioni superiori	71
2.3.4 L'adibizione a mansioni inferiori	73

Capitolo III

L'APPROCCIO AZIENDALE ALLA MOBILITÀ

Parte I

LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE

3.I.1 Il ruolo della contrattazione aziendale	75
3.I.2 Contrattazione aziendale e sistemi di inquadramento	75
3.I.3 Contrattazione aziendale e disciplina della mobilità	83
3.I.4 L'accordo Fiat del 29 dicembre 2010	89
3.I.5 Le intese di prossimità sottoscritte ex art. 8, l. n. 148/2011	91

Parte II

LE PROCEDURE INTERNE ALL'IMPRESA

3.II.1 La struttura organizzativa di un'impresa	101
3.II.1.1 Mansioni, posizioni e ruoli nelle discipline organizzative	104
3.II.2 Analisi e progettazione delle posizioni	106
3.II.2.1 I processi di valutazione	109
3.II.2.2 Lo sviluppo del personale	112

Capitolo IV

PROSPETTIVE DI FLESSIBILIZZAZIONE

4.1 Il dibattito legato all'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori	115
------------------------------------------------------------------	-----

4.2 L'esperienza del codice semplificato Ichino-Tiraboschi	120
4.3 Attuali prospettive di riforma	124
4.4 Considerazioni conclusive	127
4.4.1 I sistemi di classificazione ed inquadramento	127
4.4.2 La mansione e il concetto di equivalenza	129
4.4.3 Il demansionamento	131
Literature Review	135
Bibliografia	179

Abstract

Il tema della presente trattazione è la mobilità mansionale del lavoratore, materia disciplinata nell'ordinamento italiano principalmente dall'art. 2103 c.c., come modificato, da ultimo, dall'articolo 13, legge 5 maggio 1970, n. 300. Lo scopo dell'elaborato è ricostruire i profili giuridici, dottrinali e giurisprudenziali in materia, al fine di evidenziare le linee direttrici nell'ambito delle quali possano essere formulate proposte effettive di riforma di questa norma, tali da soddisfare le esigenze che l'evoluzione del contesto sociale ed economico ha generato in capo alle aziende, flessibilizzando il regime delle tutele previsto per il prestatore di lavoro.

La prima parte dell'analisi (capitolo 1) ha ad oggetto la disciplina legislativa. - La disamina si concentra in primo luogo sulla norma del codice civile, la quale prevede il diritto del lavoratore ad essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto, la possibilità di attuare interventi di mobilità orizzontale nell'area della equivalenza fra le mansioni, il diritto all'inquadramento alle mansioni superiori che il lavoratore abbia successivamente acquisito ed il divieto di attuare interventi di mobilità verso mansioni inferiori. Il quadro delle disposizioni a presidio della materia è completato dall'analisi dell'art. 96 delle disposizioni di attuazione del Codice Civile, che prevede che il lavoratore debba essere messo a conoscenza della qualifica e della categoria assegnata in relazione alle mansioni cui è adibito, e dell'art. 2095 c.c., da ultimo modificato dalla legge n. 190/85, che ha disposto la divisione dei lavoratori nelle categorie legali degli operai, degli impiegati, dei quadri e dei dirigenti. L'ultimo intervento esaminato è costituito dall'art. 8, legge 14 settembre 2011 n. 148, che ha concesso la facoltà alla contrattazione collettiva cd "di prossimità" di prevedere, nel rispetto di determinate condizioni, deroghe alla disciplina legislativa in tema di mobilità e di sistemi di classificazione ed inquadramento dei lavoratori, definiti dalla contrattazione collettiva di settore.

La parte centrale della trattazione (capitoli 2 e 3) è dedicata all'analisi delle norme previste dalla contrattazione collettiva settoriale ed aziendale ed è funzionale a sottolineare il contributo dei sistemi di classificazione ed inquadramento del personale per l'evoluzione dei concetti cardine della materia della mobilità.

Il primo fra questi concetti è quello di mansione, ormai avvicinato nei suoi contenuti alla nozione di ruolo o posizione professionale. La definizione di mansione quale insieme di compiti cui il lavoratore è adibito non è più sufficiente a descrivere i tasselli nei quali può essere scomposto il lavoro, nella moderna concezione organizzativa. L'attuale contesto economico e sociale è infatti profondamente mutato rispetto agli anni in cui il sistema codicistico è stato concepito ed i metodi di organizzazione del lavoro si sono evoluti abbandonando l'assetto di matrice fordista che li caratterizzava. La mansione è pertanto arricchita di ulteriori elementi che sfuggono alla definizione giuridica, quali le competenze trasversali che il lavoratore possiede e il presidio che questi esercita sul ruolo organizzativo che occupa. La maggior parte dei contratti aziendali analizzati ed alcuni contratti collettivi di settore – quali il CCNL del Settore Chimico o del Settore Energia e Petrolio – valorizzano gli elementi sopra richiamati, nell'ottica di definire un concetto di mansione in chiave di polivalenza e polifunzionalità.

Direttamente collegata all'evoluzione del concetto di mansione è la necessità di ripensare le modalità di intervento in ambito di mobilità orizzontale in quanto il principio di equivalenza, pur in considerazione dell'opera di interpretazione ed adeguamento effettuata dalla giurisprudenza, non può più assolvere alla funzione che sin ora gli è stata affidata dal sistema.

Ulteriori elementi di rilievo che emergono dallo studio della contrattazione collettiva riguardano il superamento del concetto di categoria legale e la funzione stessa della mobilità, la quale viene concepita come risorsa a disposizione dell'azienda in ottica di reazione alla crisi economica ed ai mutamenti tecnologici e di sviluppo della professionalità del lavoratore.

Con riferimento agli interventi di mobilità diversi dalla mobilità orizzontale le parti sociali si sono generalmente limitate a riproporre nei testi contrattuali i contenuti della norma di legge, sostanzialmente perché l'art. 2103 c.c. non prevede spazi di operatività per la contrattazione, sancendo espressamente la nullità dei patti contrari al disposto della norma. Anche la contrattazione in deroga ammessa dall'art. 8, legge 14 settembre 2011 n. 148, non ha visto uno sviluppo di rilievo e pertanto l'opera di interpretazione e – per certi versi di innovazione – in questi ambiti è stata effettuata esclusivamente dalla giurisprudenza.

Ci si riferisce soprattutto agli orientamenti giurisprudenziali che hanno stabilito la legittimità di patti di declassamento del lavoratore in determinati casi quali la richiesta dello stesso lavoratore, dovuta essenzialmente a motivi di salute e l'ammissibilità del demansionamento in alternativa alla risoluzione del rapporto a causa di licenziamento per giustificato motivo oggettivo o in ragione del consenso del dipendente.

L'ultima parte dell'analisi (capitolo 4) si concentra sull'attuale dibattito in ordine alla riforma della disciplina della mobilità con cenni alla legge delega di riforma sul Jobs Act, approvata nel mese di dicembre 2014, nonché sulla rilevazione dei dati emergenti dall'analisi compiuta. Alla luce di questi ultimi si ritiene che una riforma che permettesse al quadro legislativo di adeguarsi all'attuale contesto economico non sarebbe caratterizzata da un atteggiamento di rottura con il sistema preesistente qualora si muovesse nel senso di recepire i risultati cui sono pervenute la contrattazione collettiva e la giurisprudenza.

Sarebbe conseguentemente possibile una modifica dell'art. 2103 c.c. che sancisse la legittimità dell'adibizione a mansioni inferiori nei casi che già la giurisprudenza – sebbene con orientamenti non sempre univoci – ritiene ammissibili. Verrebbe introdotta, in questo modo, una modulazione delle tutele a disposizione del lavoratore la cui compatibilità con la protezione di tutti i diritti fondamentali in gioco è stata già accertata dai Giudici, ma il sistema ne guadagnerebbe in termini di certezza del diritto.

Con riferimento ai sistemi di classificazione ed inquadramento una efficace riforma della materia potrebbe accogliere i risultati del processo già timidamente iniziato a livello di contrattazione collettiva, operando in primo luogo su quei concetti – quali la mansione o la categoria legale – ormai fortemente rimodulati ad opera delle parti sociali.

La delineazione dell'ambito di legittimità della mobilità orizzontale dovrebbe, infine, essere di esclusivo dominio della stessa contrattazione, stante la complessità dei moderni metodi di organizzazione del lavoro che esigono la valorizzazione del singolo contesto aziendale e, conseguentemente, dell'equivalenza convenzionale.

Capitolo 1

La mobilità mansionale

Sommario: **1.1** Mansioni, qualifica, categoria nella regolamentazione normativa. - **1.1.1** Il concetto di categoria. - **1.2** Il concetto di equivalenza delle mansioni. - **1.2.1** L'irriducibilità della retribuzione. - **1.3** Il demansionamento. - **1.3.1** I casi ammessi dall'ordinamento. - **1.3.2** Le tutele a disposizione del lavoratore - **1.4** Le mansioni superiori. - **1.5** Cenni sul pubblico impiego

1.1 Mansioni, qualifica, categoria nella regolamentazione normativa

Nel rapporto di lavoro coesistono due obbligazioni contrapposte: l'una a carico del datore di lavoro, costituita dalla retribuzione; l'altra a carico del lavoratore, costituita dalla prestazione di lavoro.

Per descrivere l'oggetto della prestazione di lavoro si fa ricorso al concetto di mansione che indica l'insieme delle attività e dei compiti cui il lavoratore è adibito.

Stabilire la mansione affidata al lavoratore è un'operazione che ha una valenza almeno duplice:

- sul piano individuale, del singolo rapporto di lavoro, ad ogni mansione corrisponde uno specifico inquadramento contrattuale e, pertanto, uno specifico trattamento retributivo e normativo. È partendo dalla mansione quindi che si può analizzare il rapporto di lavoro e stabilire se il suo concreto svolgimento rispetta le norme contrattuali e legali vigenti;
- sul piano organizzativo, la mansione è la descrizione dettagliata ed operativa del contenuto di una posizione organizzativa: è la rappresentazione concreta di ciascuna posizione aziendale. Descrivere le mansioni presenti in un'organizzazione, è un'operazione funzionale alla comprensione degli scopi della

stessa. Come le organizzazioni hanno scopi precisi e differenti l'una dall'altra, così le mansioni calate in ciascuna specifica realtà aziendale avranno diversi significati.

Nel Codice Civile, le mansioni sono disciplinate dall'art. 2103 e dall'art. 96 delle disposizioni di attuazione. La prima disposizione stabilisce che il prestatore «debba essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione»⁽¹⁾.

Il concetto di categoria è poi nuovamente chiamato in causa dal già citato art. 96 disp. att. secondo il quale, all'atto dell'assunzione, il datore di lavoro ha l'obbligo di far conoscere al prestatore la qualifica e la categoria assegnata in relazione alle mansioni per le quali è stato assunto.

La categoria, a sua volta, è disciplinata dall'art. 2095 c.c. che dispone, dopo la modifica operata dalla legge n. 190/85, che i prestatori di lavoro si dividono in operai, impiegati, quadri e dirigenti.

Pertanto per stabilire il trattamento economico e normativo del prestatore di lavoro, non basta fare riferimento alla mansione, ma bisogna avere riguardo anche alla categoria ed alla qualifica.

In particolare, la qualifica costituisce un raggruppamento di mansioni omogenee che identificano una figura professionale.

A prescindere dalle distinzioni operate dalla dottrina per definire il concetto (in merito ad esempio a qualifica oggettiva, intesa come

¹ Art. 2013 c.c.: Il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione. Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il prestatore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta, e l'assegnazione stessa diviene definitiva, ove la medesima non abbia avuto luogo per sostituzione del lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, dopo un periodo fissato dai contratti collettivi, e comunque non superiore a tre mesi. Egli non può essere trasferito da una unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive. Ogni patto contrario è nullo.

variante semantica delle mansioni e soggettiva intesa invece come insieme di capacità, cognizioni e attitudini preesistenti al rapporto di lavoro (si veda *Literature Review*, par. 1.1) e dalle varianti terminologiche che esso ha conosciuto nella contrattazione collettiva (v. *infra Cap.2*), possiamo affermare come la qualifica sia fondamentale per riassumere il profilo professionale che in ragione di determinati tratti caratterizzanti può essere assegnato ad un lavoratore tipo: la qualifica è necessaria per potere parlare, in astratto, delle mansioni. La categoria è invece un'entità classificatoria più ampia in cui vengono a loro volta raggruppate le qualifiche.

1.1.1 Il concetto di categoria

Nel 1963, Giugni aveva definito la categoria come un mero espediente di tecnica contrattuale o di espressione legislativa diretto esclusivamente a permettere l'individuazione dell'ambito di applicazione di una determinata disciplina, quindi a stabilire una serie precisa di diritti e di obblighi (GIUGNI, 1963).

Secondo tale autore il concetto di categoria esplicherebbe una funzione di «definizione precettiva» ed alla violazione della norma non potrebbero quindi ricollegarsi effetti di nullità. Alla stregua di questa dottrina, l'appartenenza alla categoria, non sarebbe un interesse azionabile indipendentemente dal trattamento economico ad essa corrispondente. La collocazione in una determinata categoria deve, insomma, essere riflessa nel contenuto concreto della mansione e nel identità della prestazione dovuta.

Secondo altri (LISO, 1988), invece, la categoria sarebbe un criterio di raggruppamento omogeneo di lavoratori subordinati destinatari di trattamenti normativi e collettivi conformi e pertanto nel linguaggio comune tale termine sarebbe da considerarsi pressoché equivalente al termine "qualifica".

Per altri ancora, la categoria non avrebbe alcuna funzione definitoria, ma la sua ragion d'essere si ritroverebbe nel fatto che esistono

normative che non hanno applicazione generale, ma che prevedono trattamenti differenziati (PERA, 1991).

È proprio alla luce di quest'ultima impostazione dottrinale che si può arrivare a ritenere che, ad oggi, il concetto di categoria abbia perso quasi del tutto la sua funzione originaria.

Originariamente l'art. 2095 aveva introdotto tre categorie: operai, impiegati e dirigenti. La distinzione fra la qualifica operaia ed impiegatizia trova il suo fondamento legislativo nel R.D.L. n. 1825 del 1924. L'art. 1 della citata legge definiva l'impiegato come colui che svolge attività professionale, con funzioni di collaborazione, tanto di concetto che di ordine, eccettuata ogni prestazione che sia di manodopera che invece è di competenza dell' «operaio».

La l. n. 190/1985, come già accennato, ha modificato l'art. 2095 c.c. introducendo la categoria dei quadri, ovvero quei lavoratori che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti svolgono funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dell'attuazione e dello sviluppo degli obiettivi dell'impresa.

Dalla distinzione fra operai ed impiegati riportata sopra, appare evidente come i criteri di differenziazione adottati siano tipici di un modello di organizzazione del lavoro fordista ed ancorato a logiche del passato.

La distinzione fra lavoro manuale ed intellettuale è ormai infatti largamente inadatta a descrivere l'organizzazione del lavoro, le mansioni affidate ai lavoratori e, soprattutto, i sistemi di competenze che presidiano le diverse mansioni esistenti.

Essa non è più tale da identificare mansioni meno qualificate nell'ambito della prima categoria o più qualificate nell'ambito della seconda e il processo di evoluzione tecnologica ha introdotto mansioni che comportano compiti di manodopera altamente specializzata o, al contempo, attività del tutto basilari e stereotipate che oggi si eseguono in ufficio, davanti ad un pc. L'operaio tipo, che era colui che utilizzava la forza fisica e l'abilità manuale nell'esecuzione della sua prestazione è ormai scomparso da tempo, con l'introduzione dei processi automatici dei sistemi produttivi. L'adozione di tali nuovi processi di

produzione ha comportato un mutamento sostanziale delle mansioni ed ha introdotto nuovi criteri di valutazione delle stesse. La dottrina ha peraltro nel corso degli anni riconosciuto l'impossibilità di basarsi ancora su un criterio distintivo fra impiegati ed operai fondato sulla manualità ed ha elaborato una formulazione evolutiva del principio legato al grado di collaborazione nella struttura dell'impresa del lavoratore.

Anche tale criterio però si dimostra attualmente del tutto inadeguato a definire trattamenti retributivi e normativi diversi tra varie tipologie di lavoratori, in quanto prevede il riconoscimento dell'impiegato come colui che collabora nell'amministrazione dell'impresa e che ha funzioni connesse alla amministrazione e gestione della stessa. L'emersione di nuove professionalità – legate al mondo della comunicazione, del marketing, della pubblicità ad esempio – fa sì oggi che esistano al contrario molte mansioni «impiegatizie» che con la gestione e l'amministrazione nulla hanno a che vedere.

A ciò si aggiunga che tale distinzione legislativa non ha più alcun impatto nella regolamentazione reale dei rapporti di lavoro, posto che l'appartenenza alle differenti categorie non si stabilisce in base al rispetto di criteri legali, ma dipende dai criteri fissati dalla contrattazione collettiva.

Contrattazione collettiva che, sin dagli anni '70 ha tentato di delineare l'inquadramento unico con il quale si è in parte stata superata la distinzione fra operai ed impiegati.

La classificazione, nei contratti collettivi che hanno introdotto l'inquadramento unico, si realizza attraverso declaratorie generiche e con la descrizione di una serie di profili professionali generici che specificano le declaratorie, prevedendo gruppi di mansioni omogenei. Infine vengono esemplificate, in tali gruppi omogenei di mansioni, singole mansioni tipiche, rientranti nei vari profili. Nel capitolo successivo, si dimostrerà come i contratti collettivi della gran parte dei settori produttivi abbiano ormai abbandonato la distinzione introdotta dal regio decreto del '24 ed ancora oggi riproposta nel dettato normativo vigente.

Alla luce di queste considerazioni, appare evidente l'urgenza di aggiornare il dettato normativo alle reali esigenze del contesto, riconoscendo come l'evoluzione tecnologica e sociale del lavoro e il processo di informatizzazione che ha coinvolto le organizzazioni negli ultimi anni abbiano determinato profondi mutamenti che non possono più essere descritti con le categorie concettuali di cui si dispone.

1.2 Il concetto di equivalenza delle mansioni

Il principio di equivalenza delle mansioni è un concetto tanto centrale nella disciplina della mobilità endoaziendale quanto difficile da definire. Esso è un concetto relazionale la cui descrizione implica la precisa definizione dei termini della relazione stessa, essendo pressoché impossibile addivenire ad una definizione astratta della nozione, avulsa dalla situazione concreta.

È peraltro proprio il concetto di equivalenza ad abilitare il datore di lavoro ad effettuare operazioni di mobilità orizzontale.

L'art. 2013 nella sua prima parte enuncia, infatti, il principio secondo cui il lavoratore debba essere adibito alle mansioni previste nel contratto di assunzione (ovvero il principio della contrattualità delle mansioni). Detto principio risponde all'esigenza di circoscrivere l'obbligazione lavorativa in ragione del consenso prestato dal lavoratore all'inizio del rapporto. A tale proposito occorre specificare che per accertare la reale volontà delle parti andranno verificate le mansioni effettivamente e concretamente assegnate e non quelle astrattamente deducibili dalla qualifica indicata nel contratto in quanto esiste una osservabile frattura fra criteri di organizzazione astratta e gestione concreta della forza lavoro. È pertanto fondamentale avere riguardo alla reale posizione che il lavoratore andrà ad occupare nell'impresa.

Ciò a maggior ragione se si considera che, sempre secondo la norma in commento, il lavoratore dovrà essere adibito, in alternativa a quanto sopra, alle ultime mansioni effettivamente svolte o «alle mansioni

corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito».

Quanto alla prima ipotesi (relativa all'assegnazione alle ultime mansioni svolte), in dottrina sono state proposte diverse interpretazioni della locuzione. Secondo alcuni autori, per identificare le ultime mansioni svolte si deve fare riferimento esclusivamente ad un criterio temporale (ASSANTI, 1972); secondo una dottrina maggioritaria, invece, le ultime mansioni sarebbero quelle svolte dal lavoratore in maniera stabile e definitiva (LISO, 1982). Pertanto, le ultime mansioni svolte coinciderebbero o con le mansioni di assunzione o con le mansioni svolte successivamente in forza di un precedente mutamento definitivo. In assenza di un mutamento definitivo, non sarebbe quindi possibile isolare nell'ambito delle mansioni di assunzione, le mansioni più elevate che il lavoratore avesse successivamente svolto in assenza dei requisiti della stabilità e della definitività.

Si ritiene che tale seconda impostazione sia la più conforme allo spirito ed al tenore, anche letterale, della norma e sostanzialmente la unica compatibile con i principi enunciati nella seconda parte della disposizione e relativi al conseguimento della promozione alle mansioni corrispondenti alla qualifica superiore che il lavoratore abbia successivamente acquisito solo trascorso un determinato periodo di tempo (per l'approfondimento del punto si veda *infra* par. 1.4).

Quanto alla seconda ipotesi (relativa alle mansioni superiori), bisogna innanzitutto sottolineare come il legislatore nell'art. 2013 c.c. utilizzi il termine categoria in modo improprio, ovvero non con riferimento alla categoria legale (operai, impiegati, quadri o dirigenti), bensì alla categoria definita dalla contrattazione collettiva come sorta di ripartizione ulteriore della categoria legale. Tale formulazione intende evidenziare il carattere migliorativo del mutamento intervenuto nella posizione del lavoratore, ma non anche fare riferimento naturalmente a tutte le mansioni inquadrato nella categoria (LISO, 1982).

Se così fosse, lo scopo della norma potrebbe essere inteso come quello di estendere l'ambito delle mansioni esigibili, quando invece essa deve essere interpretata in funzione impeditiva, intesa quindi ad impedire

l'affidamento di compiti inferiori alla categoria di provenienza, riservando il processo di mobilità ad interventi esclusivamente migliorativi.

Se fin qui abbiamo tentato di chiarire quale sia il parametro relazionale per operare il giudizio di equivalenza, ancora molto resta da dire sul significato del concetto di mansioni equivalenti.

Secondo un orientamento, le diverse ampiezze della nozione di equivalenza variano in funzione delle modalità in cui lo *jus variandi* viene esercitato: in caso di modifica unilaterale e definitiva delle mansioni si avrà un ambito decisamente ristretto; se la modifica è temporanea l'area sarà più ampia, fino ad essere quasi illimitata (seppur sempre nell'ambito dello stesso livello di inquadramento) in presenza del c.d. patto modificativo, ossia del consenso del lavoratore (Liso, 1982).

In dottrina, si ritengono equivalenti quelle mansioni che permettono l'utilizzo ed il perfezionamento del livello di professionalità già posseduto dal dipendente (PERA, 1996).

Un orientamento minoritario (e superato) riteneva invece che le mansioni equivalenti fossero mansioni tali da permettere la crescita professionale del lavoratore, ma si può ormai ritenere che tale assunto rappresenti una forzatura in quanto non vi sono elementi tali da avvallare una simile tesi nel dettato della norma. Lo sviluppo della professionalità è, infatti, tutelato autonomamente nella parte della disposizione che fa riferimento alla definitività dell'assegnazione a mansioni superiori ed è poi lasciato, nella sua compiuta definizione, alla contrattazione collettiva (BROLLO, 1997).

Dunque il concetto di mansioni equivalenti non postula l'identità delle mansioni (in quanto, se così fosse, implicherebbe l'immobilità totale del dipendente nell'assegnazione alle mansioni di assunzione), ma implica che le nuove mansioni siano aderenti alla specifica competenza tecnica e professionale del lavoratore e che consentano a quest'ultimo di utilizzare il patrimonio di competenze posseduto. Questo tratto caratterizzante, che comporta il mantenimento nella carriera del dipendente di una linea professionale omogenea e continua rappresenta

uno dei due requisiti del criterio della doppia chiave dell'equivalenza, utilizzato, appunto, dalla giurisprudenza e dalla dottrina (GARILLI, BELLAVISTA, 1989), per effettuare la valutazione. Si tratta del requisito dell'equivalenza soggettiva, accanto al quale si prevede quello, complementare, dell'equivalenza oggettiva, che impone l'ascrizione delle mansioni nuove nella medesima qualifica d'inquadramento di quelle precedenti.

Questo secondo requisito, infatti, da solo non basterebbe a postulare l'equivalenza delle mansioni in quanto la qualifica o categoria contrattuale di inquadramento comprende solitamente prestazioni di valore e contenuto eterogeneo. Esso deve pertanto essere accompagnato dalla valutazione concreta circa il tipo di professionalità che il lavoratore è chiamato ad utilizzare, nonostante la collocazione delle nuove mansioni in un livello inferiore rispetto alle precedenti sia considerato di per sé indice di non equivalenza dalla giurisprudenza.

Pertanto la previsione contrattuale che colloca determinate mansioni allo stesso livello non vincola in alcun modo la valutazione circa l'equivalenza delle stesse, in quanto dovranno essere valutati altri elementi legati alla svolgimento in concreto della prestazione lavorativa.

Nella giurisprudenza, storicamente, il concetto di equivalenza, di per sé molto vago, ha assunto una qualificazione rigida e ristretta intesa a tutelare la professionalità del lavoratore in senso statico e restringendo di conseguenza l'area di legittimità degli interventi di mobilità orizzontale.

Questa visione del concetto di equivalenza non può che valutarsi come espressione di una visione del mondo del lavoro che ha come referente economico il modello di organizzazione del lavoro taylorista e come referente giuridico il clima di garantismo (CARINCI, 1998).

Tale visione è peraltro legata ad un sistema economico in espansione, mentre in una situazione di recessione si rivela addirittura come pericolosa per il lavoratore in quanto solo una visione dinamica del concetto di equivalenza e una maggiore flessibilità della prestazione

sembrano potere essere presupposti per la crescita professionale e per l'adattamento all'evoluzione, anche tecnologica, del mondo del lavoro. Nonostante quanto sopra la tesi per cui il giudizio di equivalenza debba essere attuato nell'ottica di tutelare la professionalità in senso statico ha trovato, come si diceva, non solo ampi consensi in una prima fase della giurisprudenza, ma risulta tutt'ora piuttosto diffuso (si veda, a titolo esemplificativo Cass. 12 gennaio 2006, n. 425, Cass. 12 aprile 2005, n. 7453, Cass. 11 aprile 2005, n. 7351, Cass. 30 luglio 2004, n. 14666, Cass. 11 febbraio 2004, n. 2649, Cass. 11 dicembre 2003, n. 18984).

Esiste però un secondo orientamento dottrinale, da valorizzare sempre di più, soprattutto al giorno d'oggi, nonostante sia stato spesso oggetto di critiche perché troppo creativo rispetto al dato letterale della norma, che mira alla tutela della professionalità dinamica del lavoratore intesa non solo come professionalità già acquisita, ma come professionalità potenziale.

Tale orientamento sposta il centro della riflessione dal concetto di mansione, al concetto di posizione professionale del lavoratore, termine che appunto non compare nel dettato normativo ma che viene mutuato dal linguaggio delle discipline organizzative. L'utilizzo di questo concetto permette di prendere a riferimento elementi ulteriori, che si collocano all'esterno della mansione intesa come insieme di compiti e che caratterizzano la prestazione quali la posizione gerarchica del lavoratore, il prestigio, il potere di controllo, l'autonomia decisionale valutandoli complessivamente. Essi fanno ingresso nel giudizio di equivalenza andando a controbilanciare eventuali discostamenti nel contenuto delle mansioni assegnate al lavoratore. Il giudizio di equivalenza si arricchisce divenendo un giudizio omnicomprensivo in cui vengono valutati vantaggi e svantaggi del mutamento (DELL'OLIO, 1986).

In quest'ottica assumono particolare importanza le conoscenze culturali del lavoratore, nonché i percorsi di formazione e riqualificazione. In tal modo, la professionalità non è più considerata come un patrimonio immutabile del lavoratore ed egli non è più soggetto ai rischi che

l'obsolescenza dei contenuti professionali tradizionali, dovuta all'innovazione tecnologica, comporta (anche se la valorizzazione delle capacità potenziali del lavoratore non deve mai comportare un'alterazione definitiva del corredo genetico minimo essenziale del patrimonio professionale dello stesso).

Pertanto il passaggio a mansioni diverse dal punto di vista oggettivo e contenutistico, proprio per la presenza degli elementi sopra richiamati potrebbe essere considerato legittimo perché tale da garantire maggiormente il ruolo e l'importanza del lavoratore nell'organizzazione aziendale.

La giurisprudenza stenta ancora ad imboccare in maniera decisa tale orientamento continuando ad assestarsi su posizioni abbastanza garantiste.

Invero, i più recenti orientamenti della Cassazione, hanno tentato, seppur timidamente, di ampliare il ventaglio di possibilità a disposizione del datore di lavoro per attuare una gestione più flessibile della forza lavoro, attraverso la valorizzazione del principio di equivalenza professionale proprio in questa sua seconda accezione dinamica.

Punto fermo per la definizione del parametro rimane l'inclusione delle mansioni iniziali e di quelle di destinazione nella medesima area professionale e nel medesimo livello di inquadramento (si veda, in proposito, Cass. 2 maggio 2006 n. 10091, Cass. 15 febbraio 2003, n. 2328, Cass. 1° settembre 2000, n. 11457).

Accanto a questo aspetto (ovvero il requisito oggettivo), è necessario prendere in esame il contributo della giurisprudenza nella definizione dei contenuti della tutela della professionalità del lavoratore ed analizzare il percorso evolutivo compiuto in ottica di adeguamento della norma alle esigenze del contesto sociale ed economico.

La nozione dinamica di equivalenza professionale ha cominciato ad affermarsi in giurisprudenza sin dagli anni Ottanta, nel segno del superamento del modello fordista di organizzazione del lavoro. Le decisioni che rientrano in questo orientamento possono essere raggruppate in tre filoni principali. Il primo, della seconda metà degli

anni '80, è quello che maggiormente ha allargato l'ambito dello *ius variandi* datoriale. Esso ha infatti centrato la nozione di equivalenza professionale sulla capacità professionale potenziale del lavoratore, intesa come sintesi di «formazione culturale di base» e «abilità tecnica acquisita attraverso l'esperienza, che lo rende idoneo ad espletare un'ampia gamma di attività lavorative», eventualmente anche del tutto diverse da quelle svolte fino ad allora (così Cass. 16 ottobre 1985, n. 5098, Cass. 7 febbraio 1987, n. 1315). Un secondo filone, sostiene che l'equivalenza professionale ricomprenda, sempre fermo il requisito oggettivo, «mansioni anche del tutto nuove e diverse», ma a condizione che esista un «minimo comun denominatore di conoscenze teoriche e capacità pratiche» e «non venga del tutto disperso il patrimonio professionale e di esperienza già maturato dal dipendente» (Cass. 20 marzo 2004, n. 5651, Cass. n. 2328/2003; Cass. 1° marzo 2001, n. 2948; Cass. 1° settembre 2000, n. 11457; Cass. 8 febbraio 1985, n. 1038; Cass. 15 giugno 1983, n. 4106).

L'esistenza di un “minimo comune denominatore” di conoscenze teoriche e capacità pratiche è infatti condizione necessaria e sufficiente a consentire lo svolgimento da parte del dipendente delle nuove mansioni con la preparazione posseduta; anzi, il fatto di mutare ramo di attività, operando in settori diversi della medesima area professionale, permette al lavoratore d'incrementare ed arricchire il bagaglio di nozioni sviluppato nella fase pregressa del rapporto. In quest'ottica, consona alle attuali caratteristiche ed esigenze del mondo del lavoro la professionalità non rileva, dunque, come un'entità statica ed assoluta, sganciata dalla realtà aziendale, bensì come patrimonio di conoscenze potenzialmente polivalente (Cass. 18.2.2008, n. 4000; Cass. 8.3.2008, n. 5285).

Un terzo filone scompone la posizione professionale del lavoratore nei suoi elementi costitutivi (collocazione gerarchica, autonomia decisionale, prestigio, capacità di controllo, procedendo a compensare vantaggi acquisiti sotto questo profilo in seguito all'assegnazione delle nuove mansioni con le possibili perdite in termini di professionalità pregressa (Cass. 11 gennaio 1995, n. 276).

La presenza di molteplici orientamenti giurisprudenziali che oscillano tra la propensione per un concetto statico di equivalenza ed uno dinamico, variamente specificato, rivela quanto il presidio di questo principio nella materia della mobilità interna sia tale da rendere i contorni degli interventi legittimi estremamente vago ed incerto. Ciò depotenzia lo strumento e frustra la sua capacità di rispondere alle esigenze organizzative delle imprese.

Dal canto suo, la contrattazione collettiva – a cui spetta la competenza nel disciplinare i sistemi di classificazione ed inquadramento - poco può e sembra stabilire in tema di equivalenza e di mobilità orizzontale (si veda *infra*, Capitolo II).

Secondo alcuni, peraltro, (BROLLO, 1997) i poteri della contrattazione in materia sarebbero comunque poco estesi, perché vincolati dal limite di intangibilità e di immutabilità del bagaglio professionale posseduto dal lavoratore.

La giurisprudenza si è sempre limitata a riconoscere ai limiti ed ai contenuti della nozione di equivalenza definita a livello contrattuale un valore solo indiziario e non vincolante (Cass. 18 agosto 2004, n. 16183, Cass. 9 aprile 1992, n. 314, Cass. 5 aprile 1984, n. 2231). In proposito si segnala un'interessante sentenza del 2006, che ha consentito, con riferimento all'inquadramento del personale delle Poste, alla contrattazione collettiva una deroga all'art. 2103 c.c., giustificando la clausola di fungibilità di mansioni in realtà non equivalenti in quanto motivata da esigenze oggettive aziendali e dall'operatività è limitata ad un periodo breve (24 novembre 2006, n. 25033).

La chiave quindi per superare la rigidità del concetto di equivalenza potrebbe essere proprio quella di abbandonare l'approccio oggettivo al contenuto delle mansioni in favore di un giudizio complessivo, o, anche, soggettivo che porti a ridurre il peso della professionalità pregressa in vista della tutela della capacità professionale in divenire. In questo senso la professionalità posseduta si attergerebbe come una riserva di competenze e capacità tecniche che possano consentire, previ eventuali interventi di formazione o di riqualificazione, l'esecuzione di nuove prestazioni.

L'esigenza di tutela della norma, se si sposassero gli orientamenti più flessibili sopra richiamati, si sposterebbe da quella di preservare una professionalità del medesimo *tipo* a quella di preservare una professionalità del medesimo *valore*.

Come si vedrà nel prosieguo della trattazione, sarebbe inoltre quanto mai opportuno stabilire una effettiva ed esclusiva competenza della contrattazione collettiva nella definizione del principio in esame.

1.2.1 L'irriducibilità della retribuzione

Gli spostamenti orizzontali, tra mansioni equivalenti fra loro, devono avvenire senza alcuna diminuzione della retribuzione, nell'ottica di garantire che gli interventi di mobilità legittimamente attuabili dal datore di lavoro non producano conseguente svantaggiose per il prestatore. A tale proposito occorre individuare quali siano i limiti dell'intangibilità della retribuzione, perché se è chiaro che gli elementi normali debbano rimanere inalterati (paga base e contingenza) e che i rimborsi spese e le indennità di natura non retributiva vadano esclusi, più complicato è il discorso sulle indennità accessorie collegate a particolari modalità della prestazione. In dottrina si sono sviluppati diversi orientamenti sul punto.

Secondo un primo orientamento maggiormente garantista, da una lettura letterale del dato normativo discenderebbe una nozione omnicomprensiva del concetto di retribuzione. Alla stregua di tale orientamento, nel passaggio alle nuove mansioni, il dipendente dovrebbe conservare lo stesso trattamento economico globale di cui beneficiava nelle mansioni precedenti (PISANI 1996).

Diversamente, altri autori hanno sostenuto l'opportunità di tenere in considerazione il principio di proporzionalità della retribuzione, secondo il quale non sarebbe giustificata la conservazione di elementi retributivi strettamente collegati alle particolari modalità di luogo o tempo collegate alle precedenti mansioni, che non ricorrano in quelle nuove (PERSIANI, 1982). Questo secondo orientamento, ormai

prevalente, è stato peraltro variamente modulato in posizioni intermedie da parte di diverse correnti dottrinali.

Secondo una prima tesi (GIUGNI, 1975) sarebbero escluse dalla garanzia retributiva le indennità connesse a fattori ambientali (indennità di rischio, maneggio denaro ecc.) che attengano a fattori estrinseci alla prestazione ed inclusi invece gli elementi intrinseci alla prestazione e alle aspettative di guadagno derivanti dalla stessa. Secondo questo orientamento spetterà al giudice un'analisi di fatto della situazione per individuare l'effettiva funzione attribuita dalle parti all'indennità di volta in volta in questione. Ad esempio, nel caso in cui l'indennità di turno sia stabilmente adottata dall'impresa per lo svolgimento di determinate mansioni e non costituisca una circostanza meramente occasionale, allora verrà conservata anche nel passaggio alle nuove mansioni.

Secondo altri (MAZZOTTA, 1982) sarebbero escluse dalla garanzia retributiva le indennità legate ai contenuti oggettivi della prestazione, mentre sarebbero incluse quelle volte a compensare caratteristiche soggettive della prestazione, quali particolari competenze o capacità professionali.

In ogni caso l'orientamento che pare più convincente e che, nella prassi, risulta adottabile soprattutto in via prudenziale, impone di considerare l'incisività della tutela retributiva con esplicito riferimento al caso concreto e, segnatamente, a seconda che ci si trovi davanti a mutamenti di mansioni unilaterali operati dal datore di lavoro, che esigeranno garanzie più forti, o mutamenti consensuali o addirittura motivati da una richiesta del lavoratore (LISO, 1982).

La giurisprudenza di legittimità e di merito ha da tempo riconosciuto inequivocabilmente il carattere non assoluto della regola dell'irriducibilità della retribuzione (si vedano, fra tutte, Cass. 10 maggio 2002, n. 6763; Cass. 7 dicembre 2000, n. 15517; Cass. 7 maggio 1992, n. 5388).

In sostanza, esso non trova applicazione alle indennità erogate in ragione di particolari modalità della prestazione lavorativa, le quali essendo corrisposte soltanto per compensare disagi o difficoltà del

lavoratore, possono essere soppresse quando vengono meno le specifiche situazioni che le hanno generate (Cass. 19.2.2008, n. 4055 Cass. 27.10.2003, n. 16106). È altresì esclusa dalla garanzia di cui all'art. 2103 cod. civ. la maggiorazione per lavoro notturno, caratterizzata da un'intrinseca precarietà anche qualora l'attività venga prestata secondo regolari turni periodici (Cass. 29.1.2004, n. 1680).

La giurisprudenza ha poi ritenuto operante il principio di irriducibilità della retribuzione in un'accezione estensiva, volta a comprendere anche indennità diverse dagli "elementi base", in particolari fattispecie in cui il comportamento aziendale assumeva una connotazione particolarmente rilevante, quali ad esempio:

- qualora, variate le mansioni e cessata l'attività in funzione della quale era erogata una particolare indennità, l'erogazione stessa in concreto venga mantenuta dall'azienda (Cass. 13.2.2006, n. 3050);
- allorché il lavoratore percepisca, in forza di sovra inquadramento, una retribuzione superiore a quella prevista dal contratto collettivo di categoria rispetto alle mansioni in concreto svolte e rimaste invariate anche a seguito dell'assegnazione del corretto inquadramento (Cass. 23.1.2007, n. 1421).
- con riferimento ad un compenso denominato "compenso forfetario per straordinario", che può essere ritenuto componente irriducibile della normale retribuzione in base al comportamento tenuto dall'azienda (Cass. 13.10.2006, n. 22050).

1.3 Il demansionamento

L'art. 2103 c.c. non contiene un riferimento espresso all'adibizione del lavoratore a mansioni inferiori, ma il divieto di porre in essere tale mutamento si ricava dall'impianto complessivo della disposizione che, come abbiamo visto sopra, pone precise limitazioni all'esercizio dello *jus variandi* del datore di lavoro. Inoltre la disposizione sancisce, al secondo comma, la nullità di ogni patto contrario.

Un breve cenno merita la ricostruzione dell'evoluzione storica della norma che nella sua formulazione originaria, prima dell'intervento dello Statuto dei Lavoratori, permetteva l'attuazione di misure di *reformatio in peius*. Essi erano infatti ammessi sulla base di accordi raggiunti con il consenso del lavoratore, fosse questo esplicitamente espresso oppure desumibile dal suo comportamento.

In questo ambito, la riforma ha inteso limitare l'autonomia negoziale del prestatore di lavoro, con l'intento di preservarlo da eventuali prevaricazioni datoriali rese possibili dalla posizione di contraente debole, ovvero sul presupposto che il lavoratore accettasse il mutamento *in peius* delle mansioni più per paura di perdere il posto di lavoro che per autentica volontà.

L'attuale formulazione della norma, quindi, sanziona oggi la nullità di qualsiasi patto stipulato per l'attuazione di interventi di dequalificazione professionale, siano essi individuali o collettivi, impliciti o espliciti, stipulati all'inizio del rapporto o in un momento successivo.

1.3.1 I casi ammessi dall'ordinamento

Con l'evolversi dell'organizzazione del lavoro, il legislatore ha però previsto in alcune specifiche situazioni, ipotesi di deroga al divieto di adibizione a mansioni inferiori previsto dall'ordinamento, legate essenzialmente o a ragione di carattere occupazionale o a motivi di tutela del diritto alla salute del prestatore di lavoro.

La legge n. 223 del 23 luglio 1991 - che disciplina le procedure di licenziamento collettivo - ha disposto agli artt. 4, comma 11, e 24, comma 1, che, in occasione dell'apertura di procedure di mobilità o di riduzione di personale (per le aziende con più di 15 dipendenti) si possa, con accordo sindacale, disporre l'assegnazione del personale in eccedenza a mansioni diverse, anche in deroga al 2° comma dell'art. 2103 c.c.

Nonostante l'ambiguità della formula legislativa, in questo caso si ritiene che la norma vada interpretata nel senso di permettere la

possibilità di adibire il lavoratore a mansioni inferiori o non equivalenti (VARVARO, 1995). Tale facoltà del datore di lavoro è però riconosciuta solo in presenza di accordi sindacali, stipulati nel corso delle procedure di mobilità, che prevedano il riassorbimento totale o parziale dei lavoratori ritenuti eccedenti.

Con riferimento a tali tipologie di accordi sindacali, definiti gestionali, in quanto hanno il potere di realizzare una limitazione concordata dei poteri del datore di lavoro, (nello specifico, del potere di licenziare una pluralità di lavoratori) emergono due profili di criticità:

- l'ambito soggettivo di efficacia;
- gli effetti dell'accordo sulla retribuzione.

Quanto al primo profilo, il problema principale è legato all'efficacia dell'accordo nei confronti dei lavoratori che non siano aderenti al sindacato sottoscrittore dell'accordo o dissenzienti. Un orientamento dottrinale ha sostenuto che nella prima ipotesi l'accordo sia valido anche nei confronti di questi lavoratori solo in seguito ad una ratifica dell'accordo stesso. Nella seconda ipotesi invece i lavoratori dissenzienti, per non subire gli effetti dell'accordo, dovranno portare a conoscenza del datore di lavoro la loro posizione prima della stipula dello stesso (MATTIUZZO, 1991).

Un secondo orientamento dottrinale ha invece sostenuto l'efficacia *erga omnes* di tali accordi in quanto il potere negoziale al sindacato viene conferito, in questi casi, dalla legge (BROLLO, 1997).

Per quanto riguarda gli effetti del demansionamento sulla retribuzione, la legge nulla dispone in quanto anche questo aspetto è lasciato alla disciplina da parte degli accordi sindacali in questione, che quindi potrà essere differentemente normato caso per caso.

Il secondo gruppo di disposizioni presenti nell'ordinamento che prevedono la possibilità di attuare interventi di mobilità *in peius* sono accumulate dal fatto che il legislatore nel giudizio di bilanciamento tra contrapposti interessi alla base di ciascuna fattispecie, ha inteso sacrificare la tutela della professionalità del lavoratore in ragione dell'interesse di tutelare la salute del prestatore di lavoro.

La prima fattispecie in cui si debba ritenere ammessa l'assegnazione del dipendente a mansioni non equivalenti a quelle di provenienza riguarda il caso delle lavoratrici madri. La disposizione di riferimento è l'art. 7 del d. lgs. n. 151 del 2001, che ripropone una norma già contenuta nella legge n. 1204 del 1971. In tale legge è previsto, appunto, l'obbligo per il datore di lavoro di adibire la donna lavoratrice, durante il periodo di gravidanza e fino a sette mesi dopo il parto, a mansioni non pregiudizievoli per il suo stato di salute, anche se inferiori rispetto alle mansioni di appartenenza.

Con riferimento alla situazione della lavoratrice madre si segnala che il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, ha fornito - rispondendo ad un interpello - un'interpretazione relativa alla possibilità di demansionamento anche al di fuori delle ipotesi previste dalla legge. Ci si riferisce all'interpello n. 39 del 21 settembre 2011, il quale, nel fornire l'interpretazione sul diritto alla conservazione del posto della lavoratrice madre, ex artt. 54 e 56, D.lgs. n. 151/2001, ammette il patto individuale di demansionamento (senza diminuzione della retribuzione) della lavoratrice rientrata in servizio, anche nel periodo in cui vige il divieto di licenziamento, chiedendo di verificare che il contesto aziendale sia tale «che, per fondate e comprovabili esigenze tecniche, organizzative e produttive o di riduzione dei costi, non sussistano alternative diverse per garantire la conservazione del posto di lavoro e per consentire *aliunde* l'esercizio delle mansioni».

Altre ipotesi riguardano casi in cui il dipendente sia divenuto fisicamente inidoneo allo svolgimento delle mansioni. La legge, in proposito, ha recepito un principio di diritto enunciato dalla stessa giurisprudenza di legittimità che aveva appunto statuito come sussistesse l'onere per il datore di lavoro di adibire il lavoratore a mansioni compatibili con il suo stato di salute (si veda in particolare Cass. S.U. n. 7755/1998).

Nella legge n. 68/99 recante "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" si prevede, con riferimento alle ipotesi di sopravvenuta inidoneità allo svolgimento delle mansioni, da parte di lavoratori inizialmente abili e divenuti non più idonei per inabilità dovuta ad infortunio o malattia,

che gli stessi non possano essere licenziati per giustificato motivo oggettivo qualora possano essere adibiti a mansioni diverse equivalenti o, eventualmente, anche inferiori.

Viene stabilito quindi, anche in questo caso, un vero e proprio onere a carico del datore di lavoro e solo in caso di rifiuto del dipendente ad essere adibito alle mansioni da questi individuate cesserà l'obbligo di conservazione del posto.

L'articolo 42 del D.Lgs. n. 81/2008, come modificato dal D.Lgs. n. 106/2009 (che ha eliminato i riferimenti al mantenimento della qualifica originaria e all'art. 2103), dispone che il datore di lavoro «anche in considerazione di quanto disposto dalla legge 12 marzo 1999, n. 68, in relazione ai giudizi di cui all'articolo 41, comma 6», attui le misure indicate dal medico competente e qualora le stesse prevedano un'inidoneità alla mansione specifica adibisca il lavoratore, ove possibile, a mansioni equivalenti o, in difetto, a mansioni inferiori garantendo il trattamento corrispondente alle mansioni di provenienza. Qualora il medico competente giudichi un lavoratore inidoneo alla mansione specifica ed emetta il relativo giudizio, il datore dovrà adibirlo, “ove possibile”, ad altra mansione equivalente, superiore o inferiore che sia, compatibile con il suo stato di salute.

Viene stabilito in tale caso peraltro, che il lavoratore non subisca alcuna decurtazione della sua retribuzione.

Un'ulteriore ipotesi di possibilità di deroga alla disciplina prevista dall'art. 2103 c.c. – che verrà diffusamente trattata nel Capitolo 3 della presente trattazione – è da ultimo stata introdotta dall'art. 8 l. n. 148/2011. Esso prevede che attraverso la stipula di intese di prossimità, in presenza di determinati requisiti soggettivi ed oggettivi, la contrattazione collettiva sia abilitata a prevedere ipotesi di deroga alla disciplina legale e contrattuale in materia di «mansioni del lavoratore, alla classificazione ed inquadramento del personale». Pertanto fra i molteplici interventi che le intese di prossimità potrebbero attuare in questo campo, in tema, ad esempio, di individuazione di nuovi profili professionali, inquadramento del personale, principio di equivalenza rientra anche la possibilità di prevedere ipotesi legittime di adibizione

del lavoratore inferiori a mansioni inferiori a quelle effettivamente svolte.

Oltre alle ipotesi di legittimo demansionamento previste dalla legge vi sono particolari fattispecie ormai riconosciute in modo piuttosto univoco dalla giurisprudenza e che vengono spesso portate a dimostrazione di quanto l'art. 2013 c.c. sia stato interpretato in senso evolutivo e tale da adeguarne i contenuti all'attuale contesto economico.

La prima riguarda il caso del demansionamento quale possibile e legittima alternativa al licenziamento per giustificato motivo oggettivo per soppressione della posizione occupata dal lavoratore. Tale ipotesi è riconosciuta dal filone giurisprudenziale del « male minore », inaugurato dalla sentenza della Cassazione n. 266 del 12 gennaio 1984. Il principio a base di tale corrente è quello della preminenza del valore della conservazione del posto di lavoro su quello della tutela della professionalità.

Non esiste infatti alcuna norma che impedisca l'innovazione organizzativa dell'impresa, sacrificandola all'interesse del lavoratore alla conservazione delle precedenti condizioni di lavoro. Sulla base di questa considerazione, la giurisprudenza di legittimità ha talvolta ritenuto ammissibile il licenziamento di un lavoratore che si era mostrato incapace o indisponibile ad adattarsi alle nuove condizioni di lavoro conseguenti all'introduzione di procedure e strumentazioni informatiche ed aveva rifiutato altresì la ricollocazione in diverse posizioni lavorative che pure gli erano state proposte (si veda ad esempio Cass. 8 luglio 1982, n. 4050).

Anche nella giurisprudenza più recente troviamo continue conferme dei principi sopra richiamati (v. in proposito Cass. 9 marzo 2004, n. 4790; Cass. 5 ottobre 2000, n. 10339; Cass. 29 marzo 2000, n. 3827; Cass. 6 aprile 1999, n. 3314). Per Cass. 7.2.2005, n. 2375, inoltre, il patto di demansionamento con il quale il lavoratore accetta di proseguire il rapporto di lavoro con mansioni e retribuzione inferiori a quelle di assunzione, se posto in essere per evitare il licenziamento è valido, pur con le riserve derivanti dalla possibilità che il lavoratore al termine del

rapporto di lavoro impugni il patto per nullità ai sensi dell'ultimo comma dell'art. 2103 c.c.

Adottare posizioni in contrasto con essi urterebbe infatti con la ragionevolezza ed il buon senso, soprattutto in quelle situazioni in cui patti di declassamento possano effettivamente rappresentare l'unico modo per il lavoratore di salvaguardare il proprio *status* di occupato. Una volta che si siano compiuti tutti i doverosi accertamenti circa l'effettiva sussistenza delle ragioni che legittimerebbero il licenziamento e si sia verificata l'obbiettiva impossibilità di recuperare il lavoratore su posizioni equivalenti, non pare equo impedire a quest'ultimo di sacrificare un interesse (la professionalità) che sul piano logico costituisce un *posterius* rispetto ad un altro (il lavoro). Ciò soprattutto tenuto conto della situazione di grave difficoltà in cui versa oggi il mercato del lavoro.

La gran parte delle sentenze di Cassazione che ammettono l'attribuzione di mansioni inferiori al lavoratore per evitare il licenziamento o la Cassa Integrazione osservano che le esigenze di conservazione del posto di lavoro trovano fondamento negli artt. 4 e 36 della Costituzione e per questo motivo prevalgono sulle esigenze di tutela della professionalità (Cass. 12 gennaio 1984, n. 266; Cass. 7 marzo 1986, n. 1536; Cass. 4 maggio 1987, n. 4142; Cass. 29 novembre 1988, n. 6441; Cass. 8 settembre 1988, n. 5092; Cass. 1° dicembre 1988, n. 6515; Cass. 7 settembre 1993).

Posto che anche il diritto alla professionalità è un diritto tutelato a livello costituzionale, altra soluzione per arrivare a consentire il demansionamento in determinati casi potrebbe essere quella di considerare la dichiarazione del datore di lavoro di modificare *in peius* le mansioni come una vera e propria dichiarazione di non voler o poter continuare il rapporto alle precedenti condizioni. Si tratterebbe di fatto di un recesso, sottoposto a condizione risolutiva.

Non si avrebbe così alcuna violazione dell'art. 13 St. lav., poiché non vi sarebbe alcuna modifica del rapporto originario, ma una vera e propria integrale rinegoziazione di un nuovo rapporto obbligatorio (con la conseguente novazione dello stesso).

Da ultimo la Suprema Corte ha ribadito che il patto di demansionamento che, ai soli fini di evitare un licenziamento, attribuisce al lavoratore mansioni e conseguente retribuzione inferiori a quelle di assunzione o successivamente acquisite è valido non solo ove avvenga su richiesta del dipendente, ma anche quando l'iniziativa sia stata presa dal datore di lavoro (Cass. 10.10.2006, n. 21700). In caso di controversia il datore di lavoro è tenuto a provare l'esistenza delle ragioni organizzative che avrebbero comportato il licenziamento (Cass. 22.8.2006, n. 18269).

Una delle ultime frontiere dell'orientamento sopra tratteggiato è rappresentata dalle sentenze che sanciscono la legittimità del patto di declassamento in caso di richiesta del lavoratore dovuta a qualsiasi interesse dello stesso, non necessariamente tipico o legato alla necessità di evitare il licenziamento per giustificato motivo oggettivo. Tale interesse rileverebbe come indice di genuinità del consenso e, in giudizio, dovrà essere fornita la prova del fatto che l'adibizione a mansioni inferiori sia frutto della libera scelta del lavoratore, cui sia pervenuto «senza alcuna sollecitazione, neppure indiretta, del datore di lavoro, che l'abbia invece subita» (v. Cass. Sez. Lav. 8.8.2011, n. 17095).

1.3.2 Le tutele a disposizione del lavoratore

Di fronte all'esercizio dello *ius variandi* da parte del datore di lavoro il lavoratore potrà opporsi ed azionare delle forme di tutela, sia in caso di legittimo esercizio del potere sia, ed a maggior ragione, in caso tale potere venga esercitato illegittimamente.

Nel primo caso, qualora il lavoratore non abbia intenzione di ottemperare all'ordine di adibizione a mansioni differenti (ma equivalenti), potrà azionare forme di autotutela quali il rifiuto o, in estrema ipotesi, la presentazione delle dimissioni. Mentre quest'ultima scelta sembra la meno percorribile, in quanto ad essa seguirebbe la perdita del posto di lavoro e, conseguentemente, della fonte di sostentamento costituita dalla retribuzione, più spesso il lavoratore

tenterà di non adempiere all'ordine, nella speranza che, conseguentemente, il datore di lavoro modifichi la determinazione assunta.

Naturalmente in tal caso il lavoratore sarà esposto al potere disciplinare del datore di lavoro che, stante l'inadempimento contrattuale, potrà anche decidere di procedere con un licenziamento.

Nel secondo caso, il lavoratore invece si troverà sovente a decidere di attivare una forma di tutela in via giudiziale, che potrà essere:

- dichiaratoria della nullità del patto intervenuto;
- reintegratoria, ovvero tale da portare ad una condanna del datore di lavoro alla reintegra del dipendente nelle mansioni antecedenti all'illegittimo spostamento ordinato dal datore;
- cautelare, ovvero tale da sospendere attraverso la promozione di un ricorso d'urgenza gli effetti giuridici del mutamento di mansioni in via provvisoria ed in attesa della definitiva pronuncia di nullità in via ordinaria;
- risarcitoria.

È proprio in relazione a quest'ultima tipologia di tutela che si ritiene utile un breve approfondimento in ragione del fatto che il lavoratore assegnato a mansioni inferiori o non equivalenti a quelle dovute può subire pregiudizi a beni fondamentali riferibili alla sua persona, oggetto di diritti tutela a livello costituzionale. Sebbene molti fra questi beni non siano in realtà suscettibili di essere pienamente riparati a mezzo di un risarcimento monetario e la tutela risarcitoria possa apparire inadeguata, stante la generale incoercibilità degli obblighi di non fare, essa rimane l'unico mezzo a disposizione del lavoratore.

Quali siano le tipologie di danno risarcibili in conseguenza di una violazione del dettato dell'art. 2103 e pertanto di una lesione del diritto alla professionalità è materia oggetto di un ampio dibattito che nei tempi più recenti ha assunto nuove configurazioni, in conseguenza dello sviluppo delle problematiche legate al *mobbing*, di cui spesso la dequalificazione o lo svuotamento delle mansioni assegnate al lavoratore è una forma di espressione.

Infatti tali condotte sono spesso risultate, in svariate pronunce giurisprudenziali, l'effetto di una pratica persecutoria e vessatoria posta in atto dai colleghi di lavoro ovvero direttamente dai superiori gerarchici, svincolata da qualsiasi esigenza organizzativa e posta in atto al solo fine di escludere un lavoratore dal contesto lavorativo.

Esse appaiono differenti a seconda del pregiudizio subito dal lavoratore, ma dall'esame della giurisprudenza si evince come il contenuto del danno da dequalificazione non abbia ancora acquisito una definizione precisa. Esso si configura innanzitutto come danno alla professionalità, in quanto lo priva di utilizzare e valorizzare il patrimonio di competenze che esercitava nelle mansioni precedenti. Il danno alla professionalità, peraltro, è prevalentemente qualificato come un danno patrimoniale in senso tradizionale ed il suo risarcimento si articolerà sia sotto forma di danno emergente che di lucro cessante.

Accanto a questa tipologia di danno la giurisprudenza ha riconosciuto il danno alla personalità del lavoratore, alla sua immagine, alla vita di relazione, alla perdita di chances, il danno morale ed il danno biologico inteso come danno alla salute o menomazione delle capacità psico-fisiche del lavoratore, spesso riconoscendo le tipologie di danno legate ai diritti afferenti alla personalità come categorie autonome e distinte dal danno patrimoniale.

Viene invece tendenzialmente esclusa la riconoscibilità di un danno morale, posto che il risarcimento di quest'ultimo – definito come riparazione delle sofferenze morali patite dal soggetto – viene ammesso solo in particolari ipotesi previste dalla legge (art. 2059 c.c.).

Il risarcimento non è una conseguenza automatica dell'illecito, ma il lavoratore dovrà fornire la prova dell'effettiva lesione lamentata, nonché del nesso di causalità fra inadempimento e danno. La difficoltà di fornire una simile prova – pur nella generale e ferma esclusione della sussistenza di un danno in *re ipsa* – ha peraltro fatto propendere parte degli interpreti nel ritenere sufficienti anche solo prove indiziarie e probabilistiche.

1.4 Le mansioni superiori

L'art. 2103 c.c. contempla l'adibizione a mansioni superiori sia nel primo periodo del primo comma che nel secondo. Nel primo periodo considera l'acquisizione del superiore inquadramento conseguente all'assegnazione in via non provvisoria a mansioni corrispondenti alla categoria superiore.

La norma, in sostanza sancisce il principio secondo cui una volta acquisita una posizione migliore di quella posseduta in partenza, questa diviene irreversibile e non è più possibile tornare alle mansioni precedenti.

Non viene peraltro considerato il motivo per cui il lavoratore abbia acquisito la categoria superiore, che potrebbe essere anche indipendente dal merito o dall'acquisizione di professionalità in quanto potrebbe essere dovuto ad un automatismo legato all'anzianità (cd. promozione automatica) o comunque ad una previsione della contrattazione collettiva.

Nel secondo periodo invece la norma considera l'ipotesi del "diritto alla promozione" a seguito di provvisoria assegnazione a mansioni superiori.

Infatti la previsione stabilisce che «in caso di assegnazione a mansioni superiori il prestatore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta e l'assegnazione stessa diviene definitiva, ove la medesima non abbia avuto luogo per sostituzione del lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, dopo un periodo fissato dai contratti collettivi, e comunque non superiore a tre mesi».

Dunque gli elementi costitutivi di questa seconda fattispecie sono due: il primo è un elemento positivo consistente nell'effettivo svolgimento di mansioni superiori per il lasso di tempo indicato dalla norma.

L'unica deroga, a tale proposito, è stabilita dalla legge n. 180/1985 che prevede appunto che quando l'assegnazione riguardi le mansioni di quadro o dirigente il diritto alla qualifica superiore maturi dopo un periodo di tre mesi oppure dopo quello superiore stabilito dalla contrattazione collettiva.

In merito alla maturazione del periodo necessario ai fini del riconoscimento va precisato che:

- l'assegnazione a mansioni superiori deve durare ininterrottamente per tutto il periodo fissato dalla contrattazione collettiva o dalla legge;
- non è possibile cumulare distinte e reiterate assegnazioni provvisorie di breve periodo, a meno che le stesse non abbiano assunto particolare frequenza e sistematicità.

Posto che il principio che domina la materia del conseguimento della qualifica superiore è il principio dell'effettività, assume rilievo anche il modo in cui calcolare il periodo di continuativa assegnazione alle mansioni superiori: in particolare i giorni non lavorati o non lavorabili, a causa di assenze, permessi o chiusure aziendali non potranno essere computati nel periodo utile per la maturazione del diritto. Si deve ritenere infatti che la *ratio* della norma che mira alla verifica della idoneità professionale del lavoratore debba prevalere sulla finalità sanzionatoria nei confronti del datore di lavoro che sovrautilizzi i propri dipendenti, al contrario di quanto sostenuto da una minoritaria corrente dottrinale.

Pare in effetti corretto che per computare il periodo di assegnazione a mansioni superiori si utilizzi una tecnica simile a quella propria del calcolo del periodo di prova, durante il quale il datore di lavoro ha a disposizione un lasso di tempo in cui valutare l'adeguatezza del dipendente al contesto aziendale ed ai compiti assegnati.

Problematico è il profilo della continuità dell'assegnazione a mansioni superiori: da un lato le assenze del lavoratore per ferie o malattia non interrompono il periodo, dall'altro non è immaginabile consentire al datore di lavoro di porre in essere pratiche elusive attraverso cui aggirare il principio del diritto alla promozione, di fatto interrompendo i periodi di assegnazione in modo fraudolento. Ruolo fondamentale nella regolamentazione di questo aspetto della fattispecie è pertanto assegnato alla giurisprudenza che avrà il compito di valutare caso per caso il comportamento delle parti.

Si segnala, in proposito, Cass. 23.4.2007, n. 9550, secondo cui la reiterata assegnazione a mansioni superiori per periodi inferiori,

singolarmente considerati, al termine previsto dall'art. 2103 cod. civ., ma superiori per cumulo di più di esse, può rivelare l'intento del datore di lavoro meramente elusivo della disposizione finalizzata alla c.d. promozione automatica, quando non sussista contemporaneamente la prova, il cui onere è a carico dello stesso datore di lavoro, di aver fatto ricorso a tali modalità nella gestione delle assegnazioni provvisorie per assicurare la vacanza del posto da coprire obbligatoriamente per il tramite della procedura concorsuale o selettiva, e per il periodo necessario alla definizione di essa (Cass. 22.5.2007, n. 11850).

Il secondo requisito è invece negativo, in quanto l'assegnazione non deve avvenire per sostituire un lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto.

In merito la giurisprudenza ha ormai assunto posizioni consolidate. Cass. 28 settembre 2011, n. 21021 ha affermato che per lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto deve intendersi solo quello che non sia presente in azienda a causa di una delle ipotesi di sospensione legale o convenzionale del rapporto di lavoro e non anche quello destinato, per scelta organizzativa, al di fuori dell'azienda o in un'altra unità produttiva. Quanto alla sostituzione dei lavoratori assenti per ferie l'orientamento giurisprudenziale più rigido ritiene che tale fattispecie di sostituzione comporti l'inapplicabilità del meccanismo della promozione automatica, difettando in tal caso quella effettiva vacanza del posto che costituisce il presupposto dell'acquisizione della qualifica superiore (con riferimento al più rigoroso orientamento si vedano Cass. 13.11.1984, n. 5798, Cass. 3.6.1976, n. 2010).

Un orientamento più flessibile, che però restringe l'ambito della promozione automatica, allarga la nozione di assenza ricomprendendovi i casi che rientrano nel normale svolgimento del rapporto quali le ferie (Cass. 8.10.1997, n. 9763, Cass. 13.8.1996, n. 7541) o addirittura le assenze di coloro che, pur presenti in azienda, sono momentaneamente addetti ad altre mansioni (Cass. 28.10.1989, n. 4526).

Controverso è invece il caso della sostituzione a cascata: secondo alcune pronunce non si acquisisce il diritto al superiore inquadramento

(Cass. 17.7.2002, n. 10346). Un diverso orientamento ha invece ritenuto che la locuzione assente con diritto alla conservazione del posto debba essere interpretata in senso lato come comprensiva cioè non soltanto del lavoratore direttamente sostituito ma anche nell'ipotesi di sostituzione "a cascata" anche del sostituto dell'assente sempre che rimanga provato che la sostituzione di tale soggetto trova causa diretta ed immediata nell'assenza (effettiva) del lavoratore con diritto alla conservazione del posto non in servizio (Cass 18 ottobre 1982 n. 5374). Quanto alla fonte del miglioramento della propria posizione lavorativa, non si darà conto nella presente trattazione dei differenti orientamenti dottrinali in proposito sulla esistenza di una sorta di potere unilaterale del datore di lavoro nel disporre l'assegnazione a mansioni superiori. In giurisprudenza, infatti, le pronunce in tema non sono numerosissime, in quanto è più frequente osservare procedimenti in cui il lavoratore esiga il disposto della norma rispetto a istanze dei dipendenti volte a contestare l'assegnazione delle mansioni superiori.

Basti osservare che indubbiamente il mutamento *in melius* delle mansioni può avvenire a seguito di un accordo tra le parti, ma nemmeno la contrattazione collettiva richiede sempre l'esistenza del consenso del lavoratore (v. infra cap.2, nonché Literature Review, par. 1.4).

L'espletamento delle mansioni superiori dà luogo immediatamente al diritto al corrispondente trattamento retributivo, anche nel caso in cui esso sia conseguente alla necessità di sostituzione di un lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto.

Si osserva peraltro che anche il concetto di mansioni superiori è un concetto difficile da definire senza fare ricorso ai contenuti concreti della prestazione calata nel contesto aziendale, nonostante sia opinione consolidata che per determinare la superiorità delle mansioni si debba fare riferimento alle declaratorie contrattuali.

Tale criterio può creare però profili di incertezza nel caso in cui si discuta della fattispecie della *mobilità verticale interna*, ovvero quando il lavoratore sia chiamato a svolgere mansioni che sono inquadrare nella stessa categoria contrattuale rispetto a quelle di provenienza, ma

che sono differenti per contenuti qualitativi e per valore professionale. In generale, la dottrina e giurisprudenza escludono un diritto alla promozione in tali casi, posto che il mutamento delle mansioni deve sempre consistere in un miglioramento dal punto di vista del livello di inquadramento o, quantomeno, del profilo retributivo.

Anche in questi casi però, solo una attenta considerazione del contesto ambientale e culturale di riferimento rende possibile l'analisi completa della fattispecie e quindi portare ad ammettere una "progressione di carriera" anche in assenza di una progressione dal punto di vista del livello di inquadramento assegnato al lavoratore.

Le pronunce giurisprudenziali in materia sono particolarmente numerose in quanto la disposizione ha dato vita ad un contenzioso piuttosto consistente in quanto intimamente connessa con alcuni degli interessi fondamentali dei lavoratori: lo sviluppo della carriera, l'accrescimento delle proprie competenze e professionalità, il soddisfacimento delle proprie aspirazioni e desideri professionali.

In particolare, è ormai riconosciuto che la valutazione circa la superiorità delle mansioni svolte dal lavoratore implica un'analisi qualitativa delle stesse (v. Cass. 13 luglio 2004, n. 12923), anche se la giurisprudenza ha posto in rilievo il ruolo determinante che gioca la contrattazione collettiva (Cass 7 febbraio 2004, n. 2360).

In ogni caso l'accertamento delle mansioni concretamente svolte dal dipendente ai fini dell'inquadramento del medesimo in una determinata categoria di lavoratori, costituisce giudizio di fatto riservato al giudice di merito ed insindacabile in sede di legittimità se sorretto da logica ed adeguata motivazione (Cass, 11 luglio 2007, n 15489).

Alcuni profili di criticità sono emersi con riferimento alla tipologia e al contenuto delle mansioni cui il lavoratore venga adibito.

Come abbiamo visto, il diritto alla promozione consegue ad una effettiva e piena assegnazione alla posizione superiore. Assume rilievo, in tale contesto, la categoria delle mansioni promiscue, ovvero situazioni caratterizzate dal fatto che accanto alle mansioni proprie della categoria o qualifica superiore il lavoratore svolge anche mansioni inquadrabili nella qualifica inferiore.

In tali ipotesi il criterio da utilizzare per determinare se il lavoratore abbia o meno acquisito il diritto alla promozione è il criterio di prevalenza che tiene conto di un criterio qualitativo, valorizzando le mansioni di più elevata specializzazione che il lavoratore svolge e di un criterio quantitativo che dovrà valutare la frequenza e la ripetitività nello svolgimento di tali mansioni più qualificate.

Nel caso di adibizione a mansioni promiscue, ad esempio, l'esercizio contemporaneo di più mansioni, tutte ricomprese nella medesima qualifica, non giustifica di per sé solo il riconoscimento della qualifica superiore (si veda Cass, Sez. Un. 24 novembre 2006 n. 25033).

Quando tra le mansioni tipiche della qualifica di appartenenza sono compresi compiti di collaborazione e sostituzione temporanea del dipendente di grado più elevato si parla di mansioni vicarie e la giurisprudenza ha di norma escluso il diritto del lavoratore che sostituisce alla superiore qualifica del sostituito. La sentenza Cass. 25.7.1994 n. 6912 ha stabilito che la previsione contrattuale di tale compito di sostituzione comporta l'implicita valutazione di esercizio di mansioni non superiori stante la precarietà dell'incarico, precarietà che contrasta con la necessaria pienezza dell'assegnazione.

Occorre però che si tratti di sostituzioni meramente occasionali e non frutto di una stabile scelta organizzativa del datore di lavoro (in questo senso si veda Cass. 28 settembre 2006, n. 21021).

È quest'ultimo il caso del sostituto programmato: compito del magistrato, alla ricorrenza di tale fattispecie, sarà quello di valutare se la sostituzione sia causata da esigenze contingenti dell'impresa oppure da un'obiettiva carenza dell'organico, optando nella seconda ipotesi, per il riconoscimento della qualifica superiore (Cass. 10.5.97, n. 2296).

In ogni caso, se lo svolgimento di mansioni superiori avviene per la necessità di sostituire un lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto non si produce l'effetto dell'acquisizione definitiva della qualifica più elevata, mentre, per quel lasso di tempo, si beneficerà comunque del trattamento retributivo corrispondente. Sono nulle infatti le clausole dei contratti collettivi che subordinino tale

diritto al decorso di un periodo minimo di tempo, più o meno lungo (BROLLO, 1997).

Posto che non sempre lo svolgimento di mansioni superiori si accompagna ad un incremento retributivo, ci si chiede se l'inciso della norma che vieta qualsiasi diminuzione della retribuzione a seguito di interventi di mobilità debba essere applicato anche in caso di svolgimento di mansioni superiori. In proposito la dottrina non ha dato soluzioni univoche. Meno recente è l'orientamento rigido che sostiene che il principio della garanzia retributiva debba applicarsi anche agli interventi di mobilità verticale. Più recente, e confermato in genere dalla giurisprudenza, l'orientamento inverso che ammette che il lavoratore possa subire un peggioramento del trattamento retributivo in ragione dell'inesistenza di un diritto alla conservazione della carriera economica di provenienza.

1.5 Cenni sul pubblico impiego

In considerazione degli aspetti che si analizzeranno nei capitoli successivi legati al ruolo della contrattazione collettiva con riferimento alla disciplina delle mansioni e della mobilità, pare opportuno un breve cenno alla disciplina del settore del pubblico impiego, quanto meno con riferimento alla mobilità mansionale e alla discussa operatività dell'art. 2103 c.c. nel settore.

La materia è disciplinata dall'art. 52 del d. lgs. 165/2001 come modificato, da ultimo, dal d.lgs.150/2009, ovvero dalla Riforma Brunetta.

Esso prevede che il prestatore di lavoro debba «essere adibito alle mansioni per le quali stato assunto o alle mansioni equivalenti nell'ambito dell'area di inquadramento ovvero a quelle corrispondenti alla qualifica superiore che abbia successivamente acquisito per effetto delle procedure selettive di cui all'articolo 35, comma 1, lettera a). L'esercizio di fatto di mansioni non corrispondenti alla qualifica di appartenenza non ha effetto ai fini

dell'inquadramento del lavoratore o dell'assegnazione di incarichi di direzione».

Si escluderà, peraltro, dalla presente ricostruzione la disciplina dell'attribuzione di mansioni superiori, disciplinata in modo autonomo e totalmente differente nel settore pubblico rispetto a quanto avviene nel settore privato dai commi 2 – 6 dell'art. 52 in commento. Basti segnalare, a tale proposito, che nel settore pubblico le mansioni concretamente svolte dal lavoratore sono totalmente irrilevanti rispetto alla qualifica individuata al momento dell'assunzione e che l'ultimo periodo del primo comma dell'art. 52 sancisce espressamente il divieto di promozione automatica.

Prima dell'intervento della riforma Brunetta l'art. 52 TU prevedeva che le mansioni equivalenti fossero quelle ricomprese «nell'ambito della classificazione professionale prevista dai contratti collettivi.

La successiva formulazione ha cancellato il rinvio esplicito alla contrattazione collettiva che assume comunque rilievo indirettamente in virtù della competenza della contrattazione collettiva circa le aree di inquadramento per la suddivisione del personale (fermo restando l'obbligo della previsione di un numero minimo di aree pari a tre).

Pertanto si può affermare che il principio di equivalenza delle mansioni nel settore pubblico sia fortemente ancorato alla contrattazione collettiva ed alle tipizzazioni in essa contenute. Da ciò discende che mentre nel settore privato il giudizio di equivalenza assolve alla funzione di tutelare la professionalità dinamica o effettiva del lavoratore ed ha necessitato un'opera di costante interpretazione ed aggiornamento ad opera della giurisprudenza, nel settore pubblico ha assunto una configurazione più formalistica. In particolare la disciplina introdotta dalla contrattazione collettiva ha il potere di disciplinare la materia in termini esclusivi e in caso di controversia, il giudice si dovrà limitare a verificare se le mansioni di assunzione e le nuove mansioni del dipendente siano riconducibili alla medesima area di inquadramento.

Ulteriore annotazione riguarda il fatto che l'art. 52 del Testo Unico sul Pubblico Impiego non prevede espressamente la nullità dei patti

contrari e la dottrina si è pertanto interrogata sull'applicabilità o meno dei principi generali stabiliti dall'ultimo comma dell'art. 2103. In merito la tesi prevalente è che si ritiene di dovere accogliere propende per il conferire alla norma del codice civile una funzione regolatrice generale destinata ad essere applicata in quegli spazi in cui la normativa speciale per il settore del pubblico impiego privatizzato non abbia previsto una disciplina specifica. Inoltre l'indice dell'applicabilità dell'ultimo comma dell'art. 2103 c.c. sarebbe costituito anche dall'evoluzione normativa seguita dalla norma che nella sua formulazione originaria – costituita dall'art. 56 d.lgs. n. 29/1993 – consentiva espressamente la possibilità di adibire il dipendente pubblico a compiti o mansioni immediatamente inferiori rispetto alla qualifica di appartenenza, garantendo comunque l'invarianza del trattamento economico. La successiva abrogazione di tale previsione pare pertanto dimostrare la volontà del legislatore di allineare i contenuti della disciplina delle mansioni del settore pubblico a quella vigente nel settore privato.

Infine, questa tesi è avvalorata dal testo dell'art. 5 l. n. 90/2014 recante misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficientamento degli Uffici Giudiziari, il quale introduce un'ipotesi di legittima adibizione a mansioni inferiori sancendo espressamente che questa si pone «in deroga all'art. 2103 c.c.»

La disposizione prevede che i dipendenti collocati in disponibilità – iscritti in appositi elenchi pubblicati sul sito istituzionale delle amministrazioni – possano presentare istanza di ricollocazione richiedendo di essere adibiti a mansioni corrispondenti ad una qualifica o posizione economica inferiore rispetto a quella precedentemente posseduta, in deroga a quanto previsto dall'art. 2103 c.c. Il dipendente dovrà presentare l'istanza nei sei mesi anteriori alla data di scadenza del periodo massimo di permanenza negli elenchi del personale in disponibilità (24 mesi) e l'accoglimento dell'istanza non potrà avvenire prima di 30 giorni dalla scadenza di tale data. Uno strumento posto come ultima ratio, al fine di evitare il licenziamento che consegue, appunto, all'inutile decorrere dei 24 mesi sopra richiamati. Si prevede

poi che nell'istanza il dipendente possa richiedere di essere collocato in una qualifica o posizione economica inferiore di un solo livello rispetto a quella precedentemente posseduta e che mantenga comunque il diritto ad essere ricollocato nella propria originaria qualifica e categoria, anche attraverso il ricorso a procedure di mobilità volontaria.

Questa breve analisi della disciplina vigente dimostra sinteticamente il principale scostamento fra gli ambiti pubblico e privato, che risiede quindi, appunto, nel ruolo privilegiato della contrattazione collettiva nella determinazione dei contenuti dell'equivalenza e dalla differente configurazione dello stesso, volto a tutelare nel settore pubblico una professionalità formale e non conseguente alla tipologia di attività svolta in concreto dal lavoratore. L'attenzione verso la tutela di una professionalità dinamica ed effettiva che i giudici hanno posto nei giudizi aventi ad oggetto la mobilità orizzontale nel settore privato, ha costituito un vantaggio ed al contempo un grande difetto per l'assestamento della disciplina.

Infatti, se ha permesso un adeguamento del principio alle mutevoli esigenze del contesto sociale economico e produttivo ha anche causato la proliferazione di orientamenti giurisprudenziali numerosi e differenziati. Non a caso, vari autori, soprattutto a seguito dell'introduzione nell'ordinamento dell'art. 8 l. n. 148/2011 – che come meglio si vedrà nel capitolo 3 affida un ruolo importante alla contrattazione collettiva di prossimità in materia – hanno paventato interessanti ipotesi relative al fatto che il lavoro privato possa assumere alcuni aspetti imitativi degli esiti regolativi del lavoro pubblico (si rimanda, per l'approfondimento, alla *Literature Review*, paragrafo 1.5).

Capitolo 2

La contrattazione collettiva di settore

Sommario: **2.1** Il ruolo della contrattazione collettiva. - **2.1.1** Ricostruzione storica. - **2.1.2** Il linguaggio e le categorie concettuali utilizzate dalla contrattazione: i sistemi di classificazione e inquadramento. - **2.2** La valorizzazione delle competenze trasversali nei sistemi di classificazione. - **2.2.1** Il C.C.N.L. Chimici. - **2.2.2** - Il C.C.N.L. Energia Petrolio. - **2.3** Contrattazione collettiva e contributo alla disciplina della mobilità. - **2.3.1** La mobilità orizzontale. - **2.3.2** - Le mansioni promiscue. - **2.2.3** - Il passaggio a mansioni superiori. - **2.2.4** L'adibizione a mansioni inferiori: i provvedimenti per la ricollocazione dei lavoratori inidonei

2.1 Il ruolo della contrattazione collettiva

Per analizzare il tema della mobilità mansionale e della sua disciplina nell'ambito della contrattazione collettiva di settore, almeno due sono gli elementi da tenere in debita considerazione.

Il primo è costituito dal fatto che l'individuazione delle mansioni e delle qualifiche è tradizionalmente effettuata dalla contrattazione stessa. Essa, come si vedrà nel paragrafo che segue, ha nel tempo adottato sistemi di inquadramento dei lavoratori differenti in funzione dell'evolversi delle esigenze della produzione e della professionalità nell'ambito dei vari settori merceologici.

Il secondo elemento da sottolineare riguarda invece il fatto che in tema di disciplina della mobilità, la norma di legge attualmente non contempla alcuna delega in favore della contrattazione di primo livello per l'individuazione di deroghe o di particolari ipotesi in cui il divieto di demansionamento possa essere considerato legittimo. Anzi, l'art. 2103 c.c., al secondo comma, sancisce espressamente la nullità di qualsiasi patto contrario al dettato della norma.

Come già accennato, la previsione della nullità riguarda sia i patti individuali che i patti collettivi, nonostante un orientamento dottrinale minoritario abbia sostenuto in passato come la disposizione potesse

essere applicabile ai soli patti individuali, mentre i contratti collettivi, se stabiliscono condizioni meno favorevoli, devono essere considerati invalidi (ASSANTI, 1972).

In dottrina vari autori hanno sostenuto, invero, la marginalità del ruolo del contratto collettivo con riferimento al tema in esame.

Per quanto riguarda il concetto di equivalenza delle mansioni, ad esempio, il ruolo della contrattazione dovrebbe considerarsi marginale in quanto vincolato dal limite di modificabilità e di intangibilità dello status socio – tecnico professionale acquisito dal lavoratore nella fase pregressa del rapporto di lavoro.

Ancora, le nuove caratteristiche della professionalità, emerse a seguito dell'evoluzione del lavoro, per alcuni sarebbero tali da comportare capacità interpretative in larga parte simili sia nelle diverse postazioni lavorative, sia nell'ambito dei diversi settori merceologici, tra loro sempre più integrati.

La conseguenza, pertanto, sarebbe la progressiva perdita di significato della contrattazione collettiva per categorie e per rami di attività produttiva.

Nonostante le possibilità di intervento dello strumento in esame possano sembrare limitate, un'analisi delle disposizioni contrattuali relative ai sistemi di classificazione e, più in generale, alla disciplina delle mansioni, si spiega sotto vari aspetti.

In primo luogo il contratto di settore, rappresentando per sua natura il mezzo privilegiato per guidare le scelte organizzative delle professionalità all'interno di un'azienda, è lo strumento più vicino alle reali esigenze dei vari settori merceologici. Pertanto esso, adeguandosi e seguendo i mutamenti dei processi tecnologici e produttivi che coinvolgono le imprese, conserva il compito di descrivere le mansioni e le posizioni professionali esistenti e quindi di rivelare le tendenze in atto nei vari settori che la regolamentazione normativa non riesce e non può cogliere.

La contrattazione, inoltre, può rivestire un ruolo importante nella definizione di alcuni concetti che hanno una caratterizzazione piuttosto vaga nel dettato normativo quali il centrale concetto di equivalenza

delle mansioni oppure i concetti di mansioni promiscue, polivalenti o polifunzionali. In proposito il contratto di settore potrebbe spingersi fino ad individuare i fattori di affinità tra mansioni attinenti a distinte posizioni lavorative, posto che, come abbiamo visto, per costante orientamento giurisprudenziale e dottrinale l'includibilità delle mansioni nella medesimo livello di inquadramento delle precedenti non è di per sé indice sufficiente di equivalenza (GHERA, 1984).

Già negli anni Novanta, i contratti nazionali di lavoro si proponevano quale fonte privilegiata per la regolazione dell'ampiezza degli spazi di mobilità endoaziendale del lavoratore. Nel pubblico impiego la contrattazione collettiva è nondimeno competente *ex lege* ad individuare l'ambito dell'equivalenza professionale (cfr. l'art. 52, comma 1, del Testo Unico adottato con d.lgs. n. 165/2001), svincolando così il concetto da valutazioni giurisprudenziali spesso difficili.

Uno fra gli aspetti disciplinati o disciplinabili dalla contrattazione collettiva è appunto costituito dalle c.d. « clausole di fungibilità » in base alle quali, a fronte di contingenti esigenze aziendali, il datore di lavoro può adibire il lavoratore a mansioni che la stessa fonte collettiva ha provveduto a collocare all'interno di un'unica categoria contrattuale. In tal modo, il lavoratore inquadrato in quella determinata categoria potrà essere coinvolto in un meccanismo di rotazione su più mansioni (*job rotation*), tecnica, questa, che, se attuata correttamente - mediante un'effettiva alternanza di compiti a diverso contenuto professionale, secondo un ordine ciclico in cui le assegnazioni risultino sufficientemente brevi da poter essere distinte da un'adibizione stabile - , potrebbe contribuire ad incrementare la professionalità del dipendente. In tal caso, una breve adibizione a mansioni di contenuto professionale inferiore può risultare compatibile con il disposto dell'art. 2103 c.c., in quanto nuova esperienza professionale che va ad arricchire la professionalità del dipendente.

In proposito le Sezioni Unite della Cassazione hanno avuto modo di affermare che la contrattazione collettiva, nel creare meccanismi di mobilità orizzontale endoaziendale tesi alla valorizzazione della

professionalità potenziale del lavoratore, non incorre nella sanzione di nullità comminata dall'art. 2103, comma 2, c.c. (Cass. 24 novembre 2006 n. 25033). Tuttavia, poiché le clausole contrattuali non possono comunque consentire « un'indiscriminata fungibilità di mansioni che esprimano in concreto una diversa professionalità » resta essenziale compito del giudice accertare che, nel caso concreto, la rotazione delle mansioni non sia avvenuta con modalità tali da contraddire il fine di accrescimento e valorizzazione della polivalenza professionale del lavoratore.

Nel presente capitolo, dopo avere brevemente ricostruito l'evoluzione storica della disciplina dei sistemi di classificazione ed inquadramento si darà atto del contributo della contrattazione collettiva di settore al tema della mobilità endoaziendale.

I testi contrattuali verranno analizzati da varie prospettive di osservazione. La prima è la prospettiva linguistica/definitoria: attraverso la descrizione della terminologia utilizzata dalle parti sociali si rileverà la misura in cui le discipline organizzative hanno fatto ingresso nei testi contrattuali così andando a scardinare lo schema mansione – qualifica – categoria delineato dalla norma di legge.

La seconda chiave di lettura sarà invece funzionale all'analisi dell'evoluzione del contenuto delle mansioni e delle posizioni professionali. L'ultima analisi infine riguarderà il contributo dei testi nella definizione dei concetti chiave del tema della mobilità endoaziendale e degli spazi di manovra a disposizione dell'imprenditore.

2.1.1 Ricostruzione storica

La materia dei sistemi di classificazione ed inquadramento è di competenza principale della contrattazione collettiva, la quale, nel corso degli anni, l'ha sottoposta a profonda revisione dando vita ad un sistema autonomo e diverso da quello legale, quale risulta enucleabile dai provvedimenti normativi illustrati nel capitolo precedente.

Fino agli anni Sessanta è stato prevalente, nel settore dell'industria, un sistema di classificazione tradizionale che traeva le sue origini dalla contrattazione degli anni Trenta: segno di una sostanziale staticità dell'organizzazione del lavoro e della contrattazione stessa. Tale sistema era caratterizzato dalla distinzione fra operai ed impiegati e dalla previsione di livelli di inquadramento distinti per le due categorie. Nel corso degli anni Sessanta, sotto la spinta dello sviluppo economico, la contrattazione sperimentò nuovi sistemi di classificazione basati su tecniche di valutazione delle posizioni del lavoro; la c.d. *job evaluation*, che ebbero però una diffusione piuttosto limitata e di limitata efficienza.

Il cambiamento più rilevante del sistema si realizzò a partire dalla fine degli anni Sessanta con l'adozione dell'inquadramento unico, prima nella contrattazione aziendale e quindi nella maggior parte dei contratti nazionali degli industriali (a partire dalla tornata 1973-1974).

Le novità introdotte riguardarono l'abolizione nominale della divisione tra operai ed impiegati con l'adozione di una scala di classificazione unificata. Si ridusse notevolmente il numero delle categorie contrattuali di inquadramento, chiamate livelli, in cui si raggrupparono le varie mansioni a fini retributivi e si attuò un parziale cambiamento delle tecniche di inquadramento. La classificazione è infatti generalmente suddivisa in sette o otto categorie corrispondenti ad altrettanti livelli retributivi comuni ad impiegati ed operai.

La classificazione si realizza attraverso declaratorie generiche con la descrizione di una serie di profili professionali diretti a specificarle secondo gruppi di mansioni professionalmente omogenei, definiti in relazione alla valutazione della generica capacità professionale del dipendente. Le declaratorie raggruppano infatti una serie più o meno ampia di specifici profili professionali individuati sulla base delle caratteristiche professionali (abilità, conoscenza, esperienza) della prestazione e non più in base alla mera descrizione delle mansioni.

Il sistema di classificazione è completato infine con la esemplificazione di singole mansioni tipiche rientranti nei vari livelli.

L'introduzione dell'inquadramento unico si deve, essenzialmente, ad un' esigenza di perequazione normativa del trattamento previsto per le differenti categorie di lavoratori ed ha avuto principalmente un effetto di riduzione dei differenziali salariali. Negli anni Ottanta, a causa dell'influsso della scala mobile il sistema classificatorio è messo in crisi in modo decisivo e si assiste ad un crescente appiattimento salariale.

Ecco perché, successivamente, abbiamo avuto il susseguirsi di reazioni che hanno teso all'aggiustamento e in parte al depotenziamento del sistema stabilito con l'inquadramento unico, senza però profilare un modello alternativo definito.

Dall'inizio degli anni Novanta è stata introdotta un'innovazione più netta nei contratti di categoria che hanno riformato il sistema sostituendo i tradizionali livelli di inquadramento con nuove aree professionali, minori di numero, ma più ampie di contenuto all'interno delle quali sono previste vari profili professionali. Esse prevedono un trattamento retributivo differenziato e sono graduate al loro interno sulla base di parametri flessibili di tipo professionale in cui saranno inquadrati i lavoratori sulla base delle declaratorie e dei profili. Sintetizzando quanto si vedrà più compiutamente nel paragrafo successivo possiamo infatti dire che oggi il sistema si presenta come inquadramento per aree professionali (chiamate anche categorie), articolate al loro interno in diverse posizioni organizzative (o livelli) ed alle quali corrisponde un trattamento retributivo differenziato.

Questa evoluzione contrattuale rende labile il confine tra definizione generale delle qualifiche e attività concreta di inquadramento dei singoli lavoratori ed è pertanto tale da incidere sul sindacato giudiziale e sui diritti del singolo lavoratore all'inquadramento.

Il controllo giudiziale, che è infatti tradizionalmente ammesso per verificare la congruenza fra le mansioni concrete del singolo e la relativa classificazione, non è invece ammissibile con riferimento alle regole classificatorie come tali, che rientrano nella insindacabile competenza dell'autonomia collettiva.

Con riferimento alle tendenze della contrattazione collettiva degli ultimi decenni, si specifica infine che sin dagli anni Novanta molti contratti di categoria si sono limitati a prevedere apposite Commissioni Paritetiche Nazionali per la revisione della classificazioni, provviste di compiti non solo applicativi, ma anche innovativi di modifica e aggiustamento dei profili professionali a seconda delle indicazioni provenienti dalla realtà aziendale. Tali innovazioni riflettono la consapevolezza che negli attuali contesti produttivi caratterizzati da grande mutevolezza tecnologica/organizzativa, una valutazione corretta del lavoro può difficilmente raggiungersi con declaratorie statiche ma solo adottando procedure flessibili di adattamento continuo delle classificazioni alla realtà produttiva realizzabili a livello decentrato. La stessa professionalità infatti dipende sempre meno da predefinite capacità pratiche tecniche del singolo, ma è legata sempre di più ad un insieme mutevole di fattori correlati alla posizione del lavoratore nell'intera organizzazione.

2.1.2 Il linguaggio e le categorie concettuali utilizzate dalla contrattazione: i sistemi di classificazione e inquadramento

L'analisi condotta nell'ambito dei contratti collettivi nazionali dei principali settori economici rivela essenzialmente che, salvo alcune eccezioni, gli attuali sistemi di classificazione ed inquadramento sono strutturati secondo l'impianto dell'inquadramento unico.

La categoria e i profili professionali

A livello terminologico, la contrattazione collettiva utilizza il termine categoria genericamente non al fine di identificare le categorie legali, ma piuttosto al fine di identificare le qualifiche. Alcuni contratti parlano appunto di categoria nell'identificare i cluster di inquadramento del personale, altri di livelli di inquadramento, altri ancora di aree professionali. Accanto a questo utilizzo della nozione di categoria, troviamo però anche l'impiego del termine in senso legale, in pressoché

tutti i contratti analizzati, nella sola disposizione che definisce i quadri, ed in quei contratti dove invece la distinzione fra impiegati, intermedi ed operai ha un valore classificatorio più evidente.

Nella maggior parte dei contratti, infatti, la suddivisione dei dipendenti nelle categorie legali rimane un presupposto che non si riflette in alcun modo nel sistema di classificazione. Tutti i contratti infatti specificano che la classificazione unica, mentre determina comuni livelli di retribuzione minima contrattuale, non modifica per il resto l'attribuzione ai singoli lavoratori dei trattamenti di carattere normativo ed economico che continuano ad essere previsti per gli operai gli impiegati ed i quadri dalle disposizioni di legge, di accordo interconfederale e di contratto collettivo (v. C.C.N.L. Lapidei, C.C.N.L. Commercio, C.C.N.L. Turismo, C.C.N.L. Comunicazioni, C.C.N.L. Chimici). Solo alcuni contratti collettivi prevedono però ancora nel loro articolato disposizioni normative distinte per operai e impiegati (v. C.C.N.L. Edilizia), mentre altri nell'ambito di ciascuna categoria di lavoratori definiscono i profili professionali cui si applica la normativa operai e quelli cui invece si applica la normativa impiegati (v. C.C.N.L. Ceramica e C.C.N.L. Cemento).

Inoltre vi è da segnalare che molti contratti tendono oggi a diversificare il trattamento normativo da applicare ai lavoratori in ragione di elementi intrinseci al contenuto delle mansioni. Il trattamento normativo quindi, non è più diversificato in base ad un elemento esterno alla prestazione, quale l'appartenenza alla categoria legale, ma ad un elemento interno legato alle caratteristiche dei compiti affidati al dipendente.

È il caso delle particolari norme previste per i lavoratori "con mansioni di semplice attesa o custodia" (v. C.C.N.L. Alimentari, Elettrici, Edilizia, Chimici, Ceramica), per i "viaggiatori o piazzisti" (v. C.C.N.L. Alimentari) oppure per i "turnisti a ciclo continuo" (v. C.C.N.L. Chimici, C.C.N.L. Ceramica).

Nel C.C.N.L. Ceramica, poi, è stabilita l'applicazione del medesimo trattamento normativo (in materia di copertura assicurativa ed assistenza legale) dei quadri anche ai lavoratori che, pur non

appartenendo alla categoria legale dei quadri, svolgono funzioni direttive che implicano la responsabilità, il coordinamento ed il controllo di unità organizzative di notevole importanza, con ampia discrezionalità di poteri per l'attuazione dei programmi stabiliti dalla direzione aziendale

Sempre a livello terminologico e definitorio, vi è da annotare che molti contratti hanno superato la denominazione “profili professionali”, in favore di locuzioni mutuata dalle discipline organizzative.

Ed infatti alcuni testi utilizzano le espressioni “posizione organizzativa” o “posizione professionale”: è il caso del C.C.N.L. Elettrici, del C.C.N.L. Chimici e del C.C.N.L. Ceramica, ad esempio. Tale mutamento a livello terminologico implica il riconoscimento del fatto che il dipendente non svolga solo una mansione, ma sia in realtà parte di un sistema più complesso ed integrato in quanto occupa, appunto, una posizione. La posizione è uno snodo in cui si articolano i processi e le funzioni che compongono il sistema impresa e pertanto nel concetto di posizione è implicito uno sforzo di sintesi che accomuna differenti compiti ad unica entità organizzativa e, conseguentemente, classificatoria.

La struttura della classificazione

La classificazione unica utilizzata dalla maggior parte dei contratti segue lo schema già descritto nel paragrafo precedente: in primo luogo, sono definite le declaratorie, che determinano, per ciascuna categoria, le caratteristiche ed i requisiti indispensabili per l'inquadramento nella categoria stessa e corrispondono a livelli omogenei di competenze e capacità necessarie per lo svolgimento della prestazione lavorativa.

Nelle declaratorie sono quindi descritte, in modo piuttosto asciutto e basilare, le caratteristiche generiche della mansione, generalmente riconducibili alla semplicità o alla complessità dei compiti, al binomio mansioni esecutive/mansioni di concetto, alla specializzazione del lavoratore o all'ambito di responsabilità. A questo proposito è singolare

il caso del C.C.N.L. Bancari che stabilisce quattro livelli retributivi nell'ambito della categoria dei quadri direttivi e che determina il passaggio da un livello retributivo al superiore a seconda del numero delle risorse che il lavoratore ha in carico.

In quasi tutti i contratti analizzati le declaratorie sono seguite dalla esemplificazione dei profili, funzionale a descrivere in modo più specifico il contenuto professionale delle mansioni in essi individuate.

L'esemplificazione dei profili professionali è poi seguita, a sua volta, da esempi che si riferiscono genericamente alla figura professionale del lavoratore, e pertanto sono prevalentemente formulati in termini uniformi. Prevedono per esempio tutti questi *step* classificatori il C.C.N.L. Metalmeccanici ed il C.C.N.L. Comunicazioni. Altri C.C.N.L. invece prevedono esclusivamente la declaratoria e l'esempio, omettendo l'esemplificazione dei profili professionali: è il caso ad esempio del C.C.N.L. Terziario.

L'abbondanza di esempi contenuti nell'art. 95 del summenzionato C.C.N.L. Terziario, Distribuzione e Servizi consente la riflessione sull'inadeguatezza della maggior parte dei sistemi di classificazione ed inquadramento ad adattarsi ed a recepire l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro. Scorrendo infatti gli esempi riportati nel testo, si nota come da un lato alcune mansioni citate siano ormai completamente in disuso (è il caso dello steno – dattilografo o del dattilografo) o di difficile definizione nell'assetto attuale delle aziende moderne, caratterizzate dall'emergere di nuovi profili professionali complessi in cui convivono competenze di diversa natura (è il caso delle professionalità legate al mondo della comunicazione, della pubblicità, delle ricerche di mercato).

Pertanto, un'auspicata evoluzione dei sistemi di qualificazione ed inquadramento dovrebbe passare non già attraverso il perfezionamento delle tecniche di esemplificazione, ma piuttosto attraverso un più puntuale recepimento dell'organizzazione aziendale e del lavoro. In questo senso, esempi interessanti e virtuosi sono costituiti dal C.C.N.L. Elettrici, dal C.C.N.L. Gomma Plastica e dal C.C.N.L. Chimici che

pongono quale presupposto della scala classificatoria la suddivisione dei lavoratori in differenti aree funzionali.

Esse non sono propriamente definibili come aree di competenze professionali, ma sono in realtà i veri e propri settori operativi in cui si esplica l'attività aziendale. Le aree funzionali definite dai C.C.N.L. sono l'area amministrazione, commerciale-logistica, manutenzione, personale/org/EDP, produzione, qualità, ricerca e sviluppo, servizi vari. Nell'ambito di ciascuna area funzionale vengono quindi esemplificati i profili professionali, secondo una scala che tiene conto del diverso contenuto professionale delle mansioni.

Una classificazione siffatta costituisce un buon punto di partenza per superare la funzione classica cui assolvono i sistemi di classificazione ed inquadramento professionale, ovvero la mera definizione di livelli retributivi ed evolvere verso la possibilità di attribuire a tali sistemi un significato di natura gestionale ed organizzativa. Un passo ulteriore in questo percorso, come si vedrà nel paragrafo che segue, è costituito da quei sistemi di classificazione ed inquadramento che hanno saputo valorizzare i profili professionali non solo in ragione delle competenze tecniche o specialistiche possedute dai dipendenti, ma anche delle competenze trasversali (come ha fatto, ad esempio, il C.C.N.L. per i dipendenti dell'industria chimica).

In pochi contratti il titolo di studio posseduto dal dipendente rappresenta un criterio attraverso il quale attuare l'inquadramento dello stesso. Esemplificativo è il caso del C.C.N.L. Edilizia il quale prevede che i laureati in specialità tecniche inerenti all'industria edilizia (ingegneri, architetti e simili), in specialità amministrative (dottori in economia e commercio, in giurisprudenza e simili) e i diplomati di scuole medie superiori in specialità tecniche inerenti all'industria edilizia (geometri, periti edili e simili) o in specialità amministrative (ragionieri, periti commerciali) non possano essere assegnati a categoria inferiore alla 2^a per i laureati ed alla 3^a per i diplomati, sempreché siano adibiti a mansioni inerenti al loro titolo di studio. Terminato il periodo di prova i laureati mantenuti in seconda categoria

ed i diplomati mantenuti in terza, avranno diritto a maggiorazioni retributive.

Le mansioni emergenti

Descritto il sistema di classificazione, i contratti contemplano poi alcune indicazioni relative all'inquadramento di mansioni non individuate dalla contrattazione collettiva ed emergenti dal processo di evoluzione del lavoro.

Il C.C.N.L. Metalmeccanici, specifica ad esempio che i requisiti indispensabili derivanti dalle caratteristiche e dai presupposti professionali indicati nelle declaratorie e dai contenuti professionali specificati nei profili, consentono, per analogia, di inquadrare le figure professionali non indicate negli esempi contenuti nel testo contrattuale. Lo stesso contratto specifica poi che per mansioni nuove non previste nelle esemplificazioni contrattuali, l'azienda darà comunicazione, tramite la propria Associazione, all'Organizzazione dei lavoratori della categoria retributiva nella quale il lavoratore è stato inserito ed in tal caso il Sindacato potrà formulare i suoi rilievi al riguardo.

Allo stesso modo, i requisiti definiti dalle declaratorie e dai profili professionali guideranno il datore di lavoro anche nel caso in cui le figure professionali non siano indicate perché il contratto collettivo non utilizza la esemplificazione del profilo professionale, o pur utilizzandola, non la prevede per tutte le categorie ad esempio perché già sufficientemente definite nelle declaratorie. Il C.C.N.L. Lapidei, ad esempio, specifica che per le mansioni non rappresentate nei profili o aventi contenuto professionale superiore a quello del relativo profilo, anche in relazione ad innovazioni tecnologiche, l'inquadramento sarà effettuato nell'ambito della stessa qualifica - sulla base delle declaratorie ed utilizzando per analogia i profili esistenti (similmente anche il C.C.N.L. Alimentari, che stabilisce come l'inquadramento verrà effettuato a livello aziendale).

Il C.C.N.L. Turismo, invece, stabilisce che nel caso in cui dovessero identificarsi, a livello territoriale, mansioni non riconducibili alle

qualifiche previste, l'inquadramento sarà esaminato, sulla base delle declaratorie, dalle competenti Organizzazioni territoriali ed in caso di mancata soluzione la questione sarà demandata alle rispettive Organizzazioni Nazionali.

L'equivalenza

Per quanto riguarda il concetto di equivalenza, vi è da segnalare che pochi contratti collettivi stabiliscono a priori quali mansioni si possono definire equivalenti: ciò è comprensibile essenzialmente perché il giudizio di equivalenza è un giudizio concreto, affidato alla valutazione del giudice. Tale giudizio, come si è detto nel capitolo precedente non è vincolato, in senso assoluto, dall'appartenenza delle mansioni alla medesima categoria contrattuale. Una valutazione operata chiaramente dalla contrattazione collettiva, potrebbe da un lato avere l'utilità di costituire una base per il ragionamento del giudice, ma dall'altro lato potrebbe avere l'effetto di restringere eccessivamente gli ambiti di legittimità degli interventi di mobilità professionale. In ogni caso, anche i contratti collettivi che contengono un giudizio di equivalenza, non si spingono più in là di considerare equivalenti le mansioni ricomprese nella medesima categoria. È il caso dell'art. 62 del C.C.N.L. Ceramica, che stabilisce come il personale sia inquadrato "in un'unica scala classificatoria composta dalle seguenti 6 categorie nell'ambito delle quali sono previste figure professionali con mansioni contrattualmente equivalenti, distribuite su diverse posizioni organizzative", o dell'art. 4 del C.C.N.L. Chimici.

2.2.La valorizzazione delle competenze trasversali nei sistemi di classificazione.

La premessa principale dell'impianto normativo concernente la disciplina della mobilità è, come abbiamo visto, il concetto di mansione. Essa è definita, secondo la tradizionale impostazione, dall'insieme dei compiti cui è adibito il lavoratore. La mansione è

inoltre il primo tassello dell'architettura organizzativa del sistema impresa che si esplica poi in categorie più ampie, quali la posizione organizzativa ed il ruolo.

L'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e delle professionalità è stata tale negli ultimi anni da mettere in crisi, non solo - come evidenziato nel paragrafo precedente - il concetto di categoria legale, ma addirittura il concetto stesso di mansione che è sempre più difficile identificare oggi con un insieme di compiti.

Infatti al fine di poter ricondurre un lavoratore ad un determinato livello di inquadramento è sempre più importante individuare accanto a *cosa* il dipendente fa quotidianamente anche *come* lo fa, ovvero quali sono le competenze - sia specifiche che trasversali - cui fa ricorso.

Tale operazione è diventata indispensabile secondo i sistemi di classificazione ed inquadramento individuati in alcuni contratti collettivi, in particolare il contratto nazionale del settore dei chimici ed altri contratti ad esso affini. Per tali contratti collettivi l'evidenza delle competenze messe in atto dal lavoratore è lo strumento principale per riconoscere e valorizzare adeguatamente le figure professionali emergenti o nuove, caratterizzate da elevata professionalità e che contribuiscono in modo significativo allo sviluppo della produttività tecnica ed economica delle imprese.

Il sistema di inquadramento, attraverso la profonda revisione attuata in tali contratti collettivi, diventa capace di cogliere le evoluzioni e gli sviluppi dei sistemi organizzativi. Il contratto collettivo è così addirittura in grado di prefigurare percorsi di crescita professionale, anche attraverso la mobilità dei lavoratori verso diverse e figure professionali presenti nelle organizzazioni.

2.2.1 Il C.C.N.L. Chimici

Come esplicitamente dichiarato dalle parti nella premessa al titolo del C.C.N.L. Chimici dedicato alla classificazione, la revisione del sistema di inquadramento è finalizzata a valorizzare e rafforzare il rapporto tra organizzazione del lavoro, ruoli e professionalità e sistema di

inquadramento del personale, supportare ed aderire al cambiamento e alle evoluzioni presenti nelle organizzazioni, introdurre riferimenti oggettivi nelle declaratorie di ciascuna categoria in grado di facilitare il corretto inquadramento delle posizioni di lavoro, aumentare la trasparenza del sistema di inquadramento contribuendo a renderne più coerente l'applicazione a livello aziendale.

Le parti confermano che lo sviluppo della produttività tecnico-economica passa anche attraverso il migliore utilizzo di tutte le risorse tecniche ed umane.

Viene riconosciuta, inoltre, la possibilità di valorizzare la professionalità anche mediante l'utilizzo di nuovi modelli organizzativi comportanti una diversa configurazione delle mansioni e delle figure professionali.

Le parti sottolineano inoltre l'importanza che lo sviluppo professionale dei lavoratori sia sostenuto dalla realizzazione di *programmi formativi* mirati a facilitare la crescita professionale in connessione con le esigenze organizzative delle imprese e dalla diffusione di *tecnologie informatiche*.

La ricerca volta all'individuazione del modello organizzativo più idoneo al perseguimento di tutti questi scopi, potrà comportare l'accorpamento e l'arricchimento di più mansioni e quindi, come si può bene immaginare, la necessità che i lavoratori affrontino, nello svolgimento dei loro compiti, veri e propri cambiamenti.

Nel C.C.N.L. Chimici i lavoratori sono inquadrati in un'unica scala classificatoria composta da sei categorie nell'ambito delle quali sono previste figure professionali con mansioni contrattualmente considerate equivalenti, distribuite su diverse posizioni organizzative. La declaratoria individua, per ciascuna categoria, attraverso otto fattori guida, le caratteristiche ed i requisiti indispensabili per l'inquadramento nella categoria stessa.

Sono inoltre individuate 187 figure professionali di riferimento, i cui contenuti professionali, ai fini dell'inquadramento, devono essere integrati con i contenuti indicati dalle declaratorie.

L'attribuzione del corretto inquadramento, rispetto alla posizione di lavoro assegnata, avviene attraverso un procedimento composto da più fasi che impone una profonda analisi della posizione di lavoro e dei suoi contenuti professionali e l'esame concreto della corrispondenza tra i contenuti professionali della posizione di lavoro e i contenuti delle declaratorie. L'ultimo *step* del procedimento impone poi di individuare il grado di copertura della posizione di lavoro, ovvero il grado di corrispondenza tra i requisiti richiesti dalla posizione di lavoro e quelli espressi dal lavoratore.

Il lavoratore che abbia requisiti corrispondenti a quelli richiesti dalla posizione di lavoro riconducibile ad una figura professionale individuata dal C.C.N.L. dovrà avere l'inquadramento previsto dal C.C.N.L. per quella figura professionale.

Per le figure professionali non individuate o aventi contenuto professionale diverso rispetto a quelli delle 187 figure professionali indicate nel C.C.N.L., l'inquadramento dovrà effettuarsi o utilizzando in via analogica le figure professionali ivi previste, oppure utilizzando figure professionali definite a livello aziendale.

Come già accennato, ai fini di una puntuale comprensione delle declaratorie, la descrizione del sistema di classificazione e di inquadramento è preceduta dal glossario dei fattori, che ha appunto l'obiettivo di rendere più chiaro il contenuto delle declaratorie stesse e quindi di agevolare la correlazione tra i contenuti della declaratoria quelli della specifica posizione lavorativa presente in azienda.

Esso è costituito da una definizione generale del fattore cui poi è seguita la esemplificazione della declinazione che ciascun fattore ha nelle diverse categorie.

Il primo dei fattori presi in esame dal C.C.N.L. è la *conoscenza*, definita come il complesso di nozioni necessarie nella propria attività. Nella categoria A, in cui sono ricomprese le professionalità più elevate, il livello di conoscenze richiesto è *interdisciplinare*, ovvero riferito a più ambiti del sapere.

Il livello di conoscenza diventa *interfunzionale*, ovvero riferito a più ambiti di attività, nella categoria B, *interspecialistico* ovvero

approfondito in più ambiti specialistici diversificati, nella categoria C, *specialistico*, ovvero approfondito in ambiti specialistici collegati, nella categoria D, *generalistico*, ovvero formalizzato, ma non approfondito, in ambiti specialistici, nella categoria E ed infine di *base*, ovvero non formalizzato e tipo pratico, nella categoria F.

Il secondo fattore è la *capacità*, intesa come esercizio delle proprie conoscenze, seguono le *competenze*, ovvero l'insieme di conoscenze e capacità necessarie per ricoprire un dato ruolo organizzativo

Il quarto fattore è l'*esperienza*, intesa come insieme di conoscenze, capacità, competenze, effettivamente maturate e stabilizzate attraverso una ripetuta pratica. Il quinto fattore è l'*autonomia* che misura l'ambito e l'ampiezza della presa di decisione applicata all'area di attività

Il sesto fattore è infine la *responsabilità*, che misura, con riferimento ai risultati prodotti e agli impatti economici, l'influenza della posizione e la sua correlazione con altre posizioni nella struttura

Oltre ai sei fattori essenziali, descritti sopra, il contratto definisce due fattori accessori: la modalità di rapporto con i collaboratori e l'attività in gruppi di progetto.

Il primo è quel meccanismo organizzativo che individua la relazione, anche non di tipo gerarchico, tra le diverse posizioni nella struttura e può essere di supervisione, sviluppo o coordinamento per le professionalità più elevate o guida e controllo per le professionalità meno elevate.

Il criterio delle attività in gruppi di progetto individua invece quell'insieme di azioni, non necessariamente coincidenti con la propria attività, rivolte al raggiungimento degli obiettivi di un progetto cui il lavoratore prenda parte, con diversa intensità (l'impatto del lavoratore nelle attività può andare dalla gestione alla mera partecipazione).

Il sistema di inquadramento del C.C.N.L. in commento divide le figure professionali a seconda delle aree funzionali dell'impresa convenzionalmente individuate, che sono:

- 1) Amministrazione e controllo
- 2) Commerciale marketing/vendite
- 3) Logistica/acquisti

- 4) Produzione
- 5) Qualità
- 6) Ricerca e sviluppo
- 7) Risorse umane e organizzazione
- 8) Servizi tecnici (composta da manutenzione, ingegneria, tecnologia)
- 9) Servizi vari
- 10) Sicurezza, salute, ambiente
- 11) Sistemi informativi

Il sistema delineato viene poi reso ulteriormente più chiaro da ulteriori accorgimenti. Infatti per ogni declaratoria sono riportate le relative definizioni del glossario, le figure professionali sono ordinate per posizione organizzativa e, nell'ambito della stessa, per area funzionale dell'impresa. Nel titolo di ogni figura professionale è riportata la qualifica di appartenenza (in realtà si tratta della categoria legale).

Per meglio comprendere tutto quanto sin qui esposto, si riporta un'esemplificazione nell'ambito della Categoria A, che come abbiamo già detto, è la categoria in cui sono ricomprese le professionalità più elevate.

La declaratoria stabilisce come appartengano a questa categoria le posizioni di lavoro con la qualifica di quadro preposte ad importanti settori di attività aziendale e che richiedano:

- conoscenza e competenze interdisciplinari per svolgere mansioni per le quali necessita capacità gestionale integrata;
- esperienza gestionale integrata e/o diversificata in più discipline;
- autonomia decisionale nell'ambito delle politiche aziendali con obiettivi di carattere generale ed in relazione alle caratteristiche dell'azienda, anche di tipo internazionale;
- responsabilità rilevanti per l'impresa che comportano l'assunzione di decisioni integrate con più aree funzionali e la gestione di risorse aziendali.

Eventuale:

- supervisione, sviluppo, coordinamento di collaboratori;
- gestione attività di articolati gruppi di progetto.

Dopo la definizione è riportato nuovamente il glossario che permette di comprendere precisamente il significato della stessa. A seguire in una tabella sono riportate le figure professionali suddivise per area funzionale e posizione organizzativa che poi vengono ampiamente illustrate in modo discorsivo. Solo in quest'ultima sezione, possiamo notare la presenza della descrizione dei compiti cui sono adibiti i lavoratori inquadrati in ciascuna posizione professionale e ritroviamo quindi la mansione in senso classico.

Ad esempio, il Responsabile personale/organizzazione di unità operativa (figura professionale n. 19, appartenente alla categoria legale dei quadri) garantisce:

- la corretta applicazione delle norme contrattuali e l'osservanza degli adempimenti di legge in fase di costituzione, gestione e cessazione del rapporto di lavoro nel rispetto delle politiche societarie;
- alla linea la continuità del personale qualitativamente e quantitativamente necessario al conseguimento degli obiettivi specifici e generali della società;
- le relazioni con le Organizzazioni sindacali locali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali nel rispetto delle politiche societarie.

Inoltre:

- contribuisce all'applicazione ed al rispetto delle norme di legge in materia di sicurezza, salute e ambiente partecipando alla formulazione degli interventi adeguati;
- provvede all'impostazione e gestione del contenzioso di lavoro;
- mantiene un adeguato sistema di comunicazione con il personale al fine di garantire un clima di partecipazione e di elevata produttività;
- propone piani di sviluppo organizzativo coerentemente con la politica generale della società;
- imposta, in collaborazione con le altre funzioni, piani di formazione e sviluppo del personale dell'unità operativa di competenza.

L'evoluzione del sistema di classificazione e di inquadramento attuata dal C.C.N.L. per i lavoratori dell'industria chimica oltre che segnare il tramonto delle definizioni tradizionali di mansione, qualifica e

categoria, segna il decisivo passaggio da un sistema funzionale esclusivamente al soddisfacimento di esigenze di equità retributiva ad uno in cui il sistema di classificazione disegnato dal C.C.N.L. assolve esigenze propriamente gestionali. La collocazione di un lavoratore in una delle caselle predisposte dal sistema di inquadramento non rivela esclusivamente quanto questi venga retribuito, come accade per i sistemi di classificazione classici, ma offre una completa fotografia del prestatore di lavoro.

A riprova del fatto che le parti abbiano inteso predisporre uno strumento di valenza gestionale vi è la definizione, nel C.C.N.L., di un sistema di classificazione ed inquadramento pensato appositamente per la piccola impresa. Ciò in considerazione del fatto che la PMI manca delle strutture e delle risorse necessarie per adottare una architettura organizzativa troppo complessa.

L'art. 4-bis del contratto infatti disegna un sistema di classificazione semplificato che pur conservando le direttrici del modello sopra descritto è in grado di cogliere e di adattarsi alla realtà delle PMI, caratterizzata da snellezza organizzativa e dall'espletamento di più mansioni in capo allo stesso lavoratore con conseguente necessità di una elevata flessibilità nell'esercizio della prestazione lavorativa.

Altra spia della funzionalità gestionale del modello proposto dal C.C.N.L. del settore chimico è costituita dalla modalità in cui sono definiti nello stesso testo contrattuale i profili formativi per il contratto di apprendistato professionalizzante. Infatti la mappatura delle figure professionali si riflette sulla completezza dell'elaborazione dei profili formativi e sull'individuazione delle qualifiche da conseguire. Le competenze, che costituiscono l'obiettivo formativo per il conseguimento della qualificazione professionale e devono essere conseguite mediante l'esperienza di lavoro e l'attività formativa formale sono suddivise in competenze professionali generali di carattere trasversale e competenze specifiche caratteristiche e proprie delle aree funzionali individuate nell'ambito delle quali si colloca la qualifica. La normativa contrattuale relativa al contratto di apprendistato pertanto

poggiando su un sistema di classificazione ed inquadramento così strutturato diviene estremamente concreta ed effettiva.

2.2.2 Il C.C.N.L. Energia Petrolio

Il C.C.N.L. del settore chimico non è l'unico a prevedere un siffatto impianto classificatorio in quanto anche altri C.C.N.L. affini hanno proseguito in questa strada.

Il C.C.N.L. Gomma Plastica ad esempio prevede la suddivisione delle figure professionali per aree funzionali, ma non arriva ad un'analisi così completa delle competenze trasversali proprie di ciascuna figura professionale.

Interessante è il C.C.N.L. Energia – Petrolio che prevede il collegamento tra il sistema di inquadramento e la valutazione dell'apporto professionale complessivo del lavoratore.

In particolare, mentre l'inquadramento nelle categorie avviene sulla base delle declaratorie e con riferimento diretto o analogico ai ruoli professionali individuati per ciascuna categoria, l'apprezzamento dei singoli apporti professionali (C.R.E.A.) avviene attraverso la valutazione analitica e complessiva inscindibile di quattro fattori oggettivi e soggettivi: complessità; responsabilità; esperienza ed autonomia.

Ciascun fattore del C.R.E.A. è individuato attraverso l'individuazione di 14 elementi complessivi, e cioè con 3 elementi ciascuno per quanto riguarda la complessità e la responsabilità, e 4 elementi ciascuno per quanto riguarda esperienza ed autonomia.

Anche in questo contratto – che prevede un sistema salariale unico per tutto il settore - i ruoli professionali sono raggruppati per aree di business e per comparti omogenei all'interno delle stesse.

Con la definizione del nuovo impianto classificatorio e della struttura retributiva complessiva, le parti hanno inteso porre in essere una strumentazione compiutamente idonea a favorire la valorizzazione dell'evoluzione dell'apporto individuale dei lavoratori e relativa crescita professionale, la flessibilità operativa, l'adozione di nuovi e più evoluti

modelli organizzativi coerenti con gli sviluppi tecnologici, consentendo con ciò il miglioramento della competitività delle imprese.

Il sistema delineato dal C.C.N.L. in esame per l'apprezzamento dell'apporto professionale dei lavoratori è piuttosto complesso, ma una sua breve descrizione è interessante per comprendere la valenza dello strumento.

Per l'apprezzamento del C.R.E.A. sono predisposte delle schede che prevedono l'indicazione degli elementi individuati fra i quattro sopra citati e del numero dei gradi di apprezzamento rilevati. Il livello di C.R.E.A. è quindi rappresentato dalla media aritmetica dei singoli elementi.

Il livello salariale complessivo del lavoratore è determinato oltre che dall'inquadramento nella categoria di competenza dall'attribuzione del livello derivante dall'apporto individuale complessivo.

La verifica dell'apprezzamento dell'apporto professionale è necessaria per definire la retribuzione che percepirà il dipendente ed avverrà in caso di assegnazione dello stesso ad altro ruolo all'interno della stessa categoria oppure in caso di significativi cambiamenti organizzativi, tecnologici o dell'apporto professionale, tali da mettere in discussione il sistema previgente.

Nel sistema delineato i ruoli chiave sono espressi in forma sintetica e le declaratorie assumono un ruolo preminente per definire quella parte della valutazione complessiva della professionalità che è rappresentata dall'inquadramento. La definizione delle caratteristiche fondamentali che contraddistinguono le singole categorie è sviluppata in forma ampia e dettagliata per consentire una lettura uniforme, senza lasciare margini interpretativi agli interlocutori. La funzione del C.R.E.A. è peraltro specificamente quella di apprezzare con valori puntuali gli ambiti che caratterizzano la declaratoria, sia per quanto riguarda gli aspetti oggettivi (definiti dagli elementi della complessità e della responsabilità), sia per quanto riguarda quelli soggettivi (definiti dai criteri dell'esperienza e autonomia).

È evidente come, rispetto ai sistemi di inquadramento classici quello delineato dal C.C.N.L. Energia, sia radicalmente diverso ed innovativo.

Nei sistemi tradizionali infatti, come abbiamo visto, l'inquadramento è sostanzialmente guidato da profili professionali dettagliati e descrittivi di gran parte delle attività effettivamente svolte. Ne consegue che la funzione demandata alle declaratorie è essenzialmente quella di indicazione generica di realtà successivamente dettagliate e, solo per eccezione, si fa riferimento diretto alle declaratorie per procedere all'inquadramento.

Tralasciando le modalità di calcolo del C.R.E.A, non rilevante in questa sede, si specifica come il livello venga determinato dalla somma dei valori derivanti dall'apprezzamento dei singoli elementi dei 4 fattori diviso 14, che è il numero complessivo degli elementi che possono essere presi in considerazione e che l'apprezzamento dell'apporto professionale individuale venga formalizzato con apposito documento, costituito dalle già citate schede, allegate al contratto collettivo stesso. Il C.C.N.L. descrive quindi analiticamente i quattro fattori nei loro vari elementi in una vera e propria guida tale da permettere la descrizione non tanto della mansione, ma delle vere e proprie modalità in cui si esprime il ruolo professionale del lavoratore. A titolo esemplificativo, la complessità è declinata in vari elementi tra cui troviamo l'innovazione, la definizione di obiettivi o compiti, le relazioni esterne. Nel fattore responsabilità la sicurezza delle persone e degli impianti, l'impatto sui risultati economici, lo sviluppo delle persone. Nel fattore esperienza troviamo elementi quali la padronanza di tecniche teoriche e pratiche e modelli specialistici, l'esperienza generale aziendale, l'esperienza interfunzionale. Infine per l'apprezzamento dell'elemento dell'autonomia, si dovranno tenere in considerazione elementi quali ad esempio la capacità di innovazione, orientamento al compito, la definizione delle priorità.

Solo la completa descrizione del ruolo e pertanto la comprensione del significato organizzativo della prestazione permette l'attribuzione del corretto peso retributivo alla prestazione resa.

2.3 Contrattazione collettiva e contributo alla disciplina della mobilità.

Nonostante l'articolo 2103 del Codice Civile non permetta alcuna deroga da parte della contrattazione collettiva di settore è interessante indagare la tipologia di interventi posti in atto in tema di *ius variandi* del datore di lavoro dai vari testi contrattuali.

Preliminarmente si osserva che molti C.C.N.L. introducono gli articoli in tema di mobilità con una sorta di “premessa” che sostanzialmente ribadisce quanto disposto dalla legge. Le più complete sono quelle presenti nel C.C.N.L. Commercio e nel C.C.N.L. Turismo, che ricordano, in modo del tutto pleonastico come il prestatore di lavoro debba essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti al livello superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione. Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il prestatore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta e l'assegnazione stessa diviene definitiva, ove la medesima non abbia avuto luogo per sostituzione di lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, dopo un periodo non superiore a tre mesi. Più sintetiche quelle presenti in altri testi contrattuali, come il C.C.N.L. Meccanica e il C.C.N.L. Cooperative Sociali.

2.3.1 La mobilità orizzontale

Dalla prospettiva della mobilità orizzontale, molti sono i concetti introdotti dalla contrattazione collettiva al fine di definire lo spazio di manovra del datore di lavoro e di arricchire e specificare il concetto di equivalenza. Già abbiamo citato i contratti che in modo esplicito qualificano come equivalenti le figure professionali definite nell'ambito della medesima categoria di inquadramento. Alcuni testi contrattuali utilizzano al fine di chiarire l'ambito di legittimo intervento da parte del datore di lavoro il concetto di fungibilità delle mansioni. È il caso, ad esempio, del C.C.N.L. Bancari, il quale dispone che può essere attuata

la piena fungibilità - nell'ambito della categoria dei quadri direttivi - rispettivamente fra il 1°, il 2° e il 3° livello retributivo e fra il 2°, il 3° e il 4° livello retributivo. Nei confronti dei quadri direttivi di 3° e 4° livello cui sia stata attribuita l'indennità di ruolo chiave, la piena fungibilità può essere attuata solo rispetto ai livelli immediatamente inferiori. La fungibilità, così come definita in questo C.C.N.L., ha lo scopo di soddisfare esigenze aziendali ma anche di consentire conoscenze quanto più complete del lavoro ed un maggiore interscambio nei compiti in impresa. Lo stesso contratto collettivo stabilisce poi ulteriormente il valore formativo, in termini di accrescimento della professionalità, dei mutamenti di mansioni nell'ambito dell'equivalenza nella parte in cui disciplina la mobilità a seguito di specifica richiesta del lavoratore.

In particolare, il C.C.N.L. stabilisce che i lavoratori inquadrati nella 3^a area professionale e nel 3° livello retributivo della 2^a area professionale (esclusi gli addetti a mansioni operaie), possano richiedere alla Direzione aziendale competente, dopo un periodo determinato di adibizione alle medesime mansioni (3 o 6 anni a seconda delle mansioni) di essere utilizzati in altre mansioni di propria pertinenza. La Direzione aziendale accoglierà la richiesta di cui sopra compatibilmente con le esigenze operative e tenuto altresì conto delle attitudini del richiedente, potendo adibire l'interessato anche ad un diverso nucleo operativo (reparto, ufficio, servizio, succursale). Qualora le richieste avanzate non trovino accoglimento entro 3 mesi dalla relativa presentazione, l'interessato può chiedere alla Direzione aziendale competente che gli vengano forniti motivati chiarimenti. Dopo 8 anni di adibizione alle medesime mansioni, gli stessi lavoratori maturano poi il diritto di ottenere, su richiesta, l'adibizione ad altre mansioni di propria pertinenza. Tale rotazione deve avvenire entro un anno dalla presentazione della richiesta scritta.

L'impresa è tenuta a soddisfare le richieste di cui al comma precedente entro un limite di rotazioni, nel corso di ogni anno, del 10% del personale inquadrato nella 3^a area professionale e nel 3° livello retributivo della 2^a area professionale (esclusi gli addetti a mansioni

operaie) del nucleo operativo comunque denominato, nel quale presta la propria attività il richiedente e compatibilmente con la possibilità di far ricoprire il posto che si rende vacante.

Altri C.C.N.L., pur non prevedendo meccanismi che, in modo così esplicito, valorizzano la rotazione in mansioni riconducibili ad uno stesso ambito, definiscono alcuni concetti funzionali ad esaltare il valore della complessità dei contenuti delle mansioni. Il C.C.N.L. Alimentari, ad esempio, prevede la possibilità, per le parti, di procedere ad esami congiunti che siano finalizzati alla definizione, di modelli organizzativi che consentano, mediante l'adozione di elementi obiettivi di riconoscimento, la valutazione di nuove posizioni di lavoro anche in funzione delle nuove competenze acquisite e delle estensioni dei ruoli professionali riscontrate. L'accrescimento delle competenze e lo sviluppo delle professionalità conducono quindi ad un concetto di mansione più esteso, meno incasellabile in schemi predefiniti. I concetti cardine della definizione di questi nuovi modelli di lavoro sono, secondo il C.C.N.L., la polivalenza, intesa come quella caratteristica della mansione tale da permettere al lavoratore un intervento su ambiti di competenza, in astratto, di più posizioni di lavoro e la polifunzionalità, intesa come esercizio di attività complementari quali coordinamento, conduzione, controllo, manutenzione e qualità.

2.3.2 Le mansioni promiscue

Un tema trattato da tutti i C.C.N.L. presi in esame è quello delle mansioni promiscue. Alcuni C.C.N.L. definiscono la fattispecie utilizzando esattamente tale locuzione (è il caso del C.C.N.L. Alimentari, C.C.N.L. Edilizia, C.C.N.L. Commercio, C.C.N.L. Turismo), altri invece parlano di cumulo di mansioni (così ad esempio il C.C.N.L. Lapidei, C.C.N.L. Meccanica, C.C.N.L. Gomma Plastica, C.C.N.L. Ceramica). In ogni caso, ci si riferisce sempre alla fattispecie in cui il lavoratore espliciti mansioni di pertinenza di diversi livelli di inquadramento). I criteri presi in esame dalla contrattazione per stabilire in quale livello il lavoratore debba essere inquadrato sono

essenzialmente due: quello della prevalenza e quello della continuità delle mansioni svolte. Secondo il C.C.N.L. Alimentari e il C.C.N.L. Ceramica, al lavoratore che espliciti mansioni pertinenti a livelli diversi viene riconosciuto il livello corrispondente alla mansione superiore, sempre che quest'ultima abbia carattere di prevalenza e sia svolta con continuità.

Secondo il C.C.N.L. Edilizia, l'operaio che sia adibito, con carattere di continuità, a mansioni relative a diverse qualifiche sarà classificato nella qualifica della categoria superiore e ne percepirà la retribuzione quando le mansioni inerenti alla qualifica superiore abbiano rilievo sensibile, anche se non prevalente, sul complesso dell'attività da lui svolta.

Tale C.C.N.L. peraltro pone in capo al datore di lavoro l'obbligo di comunicare per iscritto, decorsi tre mesi ed in caso di richiesta scritta del lavoratore, la categoria relativa alle nuove mansioni assegnata allo stesso.

Anche nel caso del C.C.N.L. Lapidari indispensabile è il criterio della continuità nell'esplicazione di mansioni di diverse categorie, mentre non è sempre necessario il criterio della prevalenza, essendo sufficiente quello della equivalenza di tempo. Il contratto prevede poi la possibilità di tenere conto, dal punto di vista retributivo, di casi particolari di adibizione a mansioni promiscue che non rispettino i predetti requisiti (medesima disciplina è, peraltro prevista nel C.C.N.L. Meccanica).

Il C.C.N.L. Gomma Plastica non cita invece il requisito della prevalenza disponendo che al lavoratore al quale vengono affidate mansioni pertinenti a diversi livelli, è riconosciuto il livello corrispondente alla mansione superiore, sempreché quest'ultima sia svolta con normale continuità.

I C.C.N.L. Commercio e Turismo invece si preoccupano di precisare che in caso di mansioni promiscue si farà riferimento – per attribuire l'inquadramento superiore - all'attività prevalente sempre che venga abitualmente prestata, e che non si tratti di un normale periodo di addestramento (o non si tratti di un'attività accessoria o

complementare). Il C.C.N.L. Commercio stabilisce inoltre che tale norma si applichi, ad eccezione delle mansioni relative alla qualifica di addetto a mansioni d'ordine di segreteria, di addetto alle operazioni ausiliarie alla vendita nelle aziende ad integrale libero servizio e di addetto all'insieme delle operazioni nei magazzini di smistamento, centri di distribuzione e/o depositi nelle aziende ad integrale libero servizio.

Il C.C.N.L. Commercio definisce poi cosa si intenda per attività prevalente, ovvero quella di maggiore valore professionale.

Alcuni C.C.N.L. (Gomma Plastica, Chimici, Energia Petrolio) disciplinano poi la fattispecie del cumulo e della mobilità delle mansioni nell'ambito della medesima categoria. I criteri per l'attribuzione dell'inquadramento superiore sono sostanzialmente i medesimi di quelli utilizzati nella fattispecie appena esaminata, ma con alcune precisazioni.

Secondo tali contratti collettivi il lavoratore può, in relazione ad esigenze aziendali organizzative, tecniche, produttive, di mercato, essere adibito a tutte le mansioni relative alla categoria nella quale risulta inquadrato. L'effettuazione di mansioni relative ad una diversa posizione organizzativa non dà luogo al passaggio di posizione quando è motivata da: sostituzione di altro lavoratore assente per motivi che danno luogo alla conservazione del posto di lavoro; esigenze organizzative, tecniche, produttive, di mercato di durata non superiore a mesi quattro. Con riferimento a queste fattispecie l'effettuazione di mansioni relative ad una posizione organizzativa superiore comporta il riconoscimento della differenza tra le relative indennità di posizione organizzativa per il periodo relativo alla loro effettuazione e l'effettuazione di mansioni relative ad una posizione organizzativa inferiore comporta il mantenimento dell'indennità di posizione organizzativa di provenienza. Nel caso di passaggio ad una posizione organizzativa inferiore, la differenza tra l'indennità di posizione nuova e quella di provenienza sarà attribuita a superminimo e sarà assorbita nel caso di successivo passaggio ad una posizione organizzativa superiore.

Al di fuori di tali casi, il lavoratore adibito continuativamente a mansioni relative ad una diversa posizione organizzativa passa a tutti gli effetti nella diversa posizione organizzativa dopo 45 giorni nel caso del C.C.N.L. Gomma Plastica o 30 giorni nel caso del C.C.N.L. Chimici e nel C.C.N.L. Energia Petrolio.

2.3.3 Il passaggio a mansioni superiori

Un altro ambito di intervento della contrattazione collettiva riguarda il passaggio a mansioni superiori a seguito dell'assegnazione per un determinato periodo di legge che non sia dovuta alla necessità di sostituire un lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto. La normativa contrattuale non presenta in tale caso profili di particolare interesse posto che i C.C.N.L. si differenziano solo per la determinazione della durata del periodo di assegnazione alle superiori mansioni che dia diritto all'inquadramento nel livello superiore (che la legge dispone poter essere, al massimo, pari a tre mesi).

Tutti i C.C.N.L. prevedono una disciplina ad hoc per i quadri, per cui il periodo deve essere naturalmente più lungo. Nel C.C.N.L. Bancari, ad esempio, l'assegnazione del lavoratore/lavoratrice alla categoria dei quadri direttivi, ovvero ai relativi livelli retributivi, diviene definitiva quando si sia protratta per il periodo di 5 mesi, a meno che non sia avvenuta in sostituzione di lavoratori/lavoratrici assenti con diritto alla conservazione del posto. Nel caso del C.C.N.L. Elettrici esigenze di carattere aziendale, possono portare all'assegnazione del lavoratore allo svolgimento di mansioni inerenti ad altra categoria, ma il periodo non può essere superiore a tre mesi, fatta salva l'assegnazione temporanea a mansioni comportanti la categoria Quadri, che non sia avvenuta in sostituzione di lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, che non può essere di durata superiore a sei mesi. Quando il periodo supera tali tetti, l'assegnazione diviene infatti definitiva.

In ogni caso, secondo il predetto contratto collettivo, quando l'affidamento di mansioni di categoria superiore sia previsto per un periodo eccedente il mese, dovrà essere data comunicazione scritta al

lavoratore della data di inizio del temporaneo mutamento di mansioni e, successivamente, di quella di cessazione di detto mutamento.

Secondo il C.C.N.L. Edilizia l'operaio acquisisce il diritto alla categoria relativa alle nuove mansioni, qualora il passaggio di mansioni si prolunghi oltre due mesi consecutivi di effettiva prestazione (il periodo diventa pari a tre mesi per l'impiegato). Nell'ipotesi che l'operaio adibito a mansioni superiori risulti aver già nel passato acquisito la qualifica inerente alle mansioni superiori cui viene adibito, egli acquisterà nuovamente la qualifica superiore quando la permanenza nelle nuove superiori mansioni perduri invece per un periodo di tempo non inferiore a quello previsto per il periodo di prova.

Il C.C.N.L. in commento prevede poi, per l'impiegato, una apposita disposizione per il caso in cui a seguito del definitivo passaggio di categoria, questi non venga a beneficiare di una nuova retribuzione superiore alla precedente di almeno il venti per cento della differenza intercorrente fra lo stipendio minimo mensile della categoria di provenienza e di quella di assegnazione. Il tal caso infatti dovrà essere riconosciuto al lavoratore l'importo corrispondente alla differenza necessaria per fargli raggiungere la suddetta maggiorazione.

Infine, il contratto prevede l'ipotesi in cui l'adibizione a mansioni appartenenti alla categoria superiore non sia continuativa. In tal caso la somma dei singoli periodi, agli effetti del passaggio a categoria superiore deve raggiungere, rispettivamente, sette mesi nel disimpegno di mansioni di 1^a categoria super e di 1^a categoria e quattro mesi nel disimpegno di mansioni di altra categoria.

Anche il C.C.N.L. Meccanica prevede l'ipotesi dell'adibizione non continuativa a mansioni superiori, stabilendo specificamente la durata del periodo complessivo, a seguito di sommatoria. In particolare, i lavoratori avranno diritto al passaggio a categoria superiore se disimpegnano le mansioni superiori per un periodo pari a:

- 30 giorni continuativi, ovvero 75 giorni non continuativi nell'arco di un anno o 6 mesi non continuativi nell'arco di tre anni;
- 3 mesi continuativi, ovvero 9 mesi non continuativi nell'arco di tre anni, per l'acquisizione della 6^a e della 7^a categoria professionale.

Il C.C.N.L. Meccanica sceglie poi di specificare le ipotesi di “assenza con diritto alla conservazione del posto” che ostacolano, in caso di sostituzione, l’applicazione della citata disciplina, ovvero permesso o congedo, malattia, gravidanza e puerperio, infortunio, ferie, servizio militare di leva o richiamo di durata non superiore a 6 mesi, aspettativa. Per citare un ultimo esempio, si riporta la disciplina del C.C.N.L. Comunicazioni, secondo il quale i lavoratori che disimpegnino, non continuativamente, mansioni di livello superiore hanno diritto al passaggio a detto livello superiore purché la somma dei singoli periodi, nell’arco massimo di tre anni, raggiunga mesi nove per il passaggio al 6° livello professionale e mesi sei per il passaggio agli altri livelli professionali.

2.3.4 L’adibizione a mansioni inferiori: i provvedimenti per la ricollocazione dei lavoratori inidonei

Con riferimento alle ipotesi di mobilità *in peius*, pochissimi sono i contratti collettivi che contengono apposite previsioni. Si tratta, ad esempio, dei C.C.N.L. Chimici e Cooperative Sociali che contengono una norma atta a disciplinare nella cornice prevista dal d. lgs. n. 81/2008 le modalità per la ricollocazione dei lavoratori divenuti inidonei alla prestazione.

Essenzialmente i contratti citati prevedono che in caso di sopravvenuta inidoneità al lavoro in orario notturno o alla mansione specifica, il lavoratore possa essere adibito ad altre mansioni equivalenti, se esistenti e disponibili, applicando le previsioni contrattuali in materia di mobilità/passaggio di mansioni. Nel caso di assenza di mansioni equivalenti, al fine di salvaguardia del posto di lavoro e col formale consenso del lavoratore, resta ferma la possibilità di demansionamento su posizioni di lavoro esistenti e disponibili in altre categorie.

Il C.C.N.L. Chimici prevede che, al fine di agevolare la ricollocazione dei lavoratori sia internamente sia esternamente all’impresa, le parti considerano opportuna l’attivazione, compatibilmente con le caratteristiche aziendali, di adeguati percorsi formativi.

Come è noto, eventuali interventi di demansionamento a seguito dell'inidoneità del lavoratore non devono comportare diminuzioni della retribuzione. In proposito il C.C.N.L. Cooperative Sociali specifica che dal momento del nuovo inquadramento la lavoratrice e il lavoratore seguirà la dinamica retributiva della nuova qualifica funzionale con il riassorbimento del trattamento già in godimento a seguito degli adeguamenti retributivi previsti dai futuri rinnovi contrattuali.

Capitolo 3

L'approccio aziendale alla mobilità

Sommario: **Parte I – La contrattazione aziendale** - 3.I.1 Il ruolo della contrattazione aziendale. – 3.I.2 – Contrattazione aziendale e sistemi di inquadramento. – 3.I.3 Contrattazione aziendale e disciplina della mobilità. – 3.I.4 – L'accordo Fiat del 29 dicembre 2010 3.I.5 Le intese di prossimità sottoscritte ex art. 8 l. n. 148/2011 - **Parte II – Le procedure interne all'impresa** - 3.II.1 La struttura organizzativa di un'impresa – 3.II.1.2 - Mansioni, posizioni e ruoli nelle discipline organizzative. - 3.II.2 Analisi e progettazione delle mansioni. - 3.II.2.1 I processi di valutazione. - 3.II.2.2 Lo sviluppo del personale.

Parte I

3.I.1 Il ruolo della contrattazione aziendale

Il presente capitolo intende analizzare gli interventi posti in essere in tema di inquadramento e mobilità professionale al livello della contrattazione aziendale. Si proporrà pertanto di seguito l'analisi degli accordi sottoscritti da aziende di primaria rilevanza, condotta sulla base delle stesse direttrici seguite per la disamina dei contratti di settore: esame del contributo definitivo e terminologico dei sistemi di inquadramento definiti a livello aziendale ed esame della specifica normativa prevista in tema di mobilità, mansioni equivalenti, mansioni promiscue, mansioni superiori.

Dall'altro lato, l'indagine si concentrerà sulle modalità di utilizzo da parte di sindacati ed aziende dello strumento messo loro a disposizione da parte del legislatore con l'introduzione dell'art. 8 del d.l. n. 138/2011, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 148/2011.

3.I.2 – Contrattazione aziendale e sistemi di inquadramento

Venendo in primo luogo all'esame del contributo della contrattazione aziendale, si deve rilevare come nei testi analizzati, non si trovi una specifica

e completa trattazione dei sistemi di classificazione ed inquadramento previsti dai contratti di settore, tarata sulla particolare organizzazione aziendale, ma essenzialmente solo norme particolari riguardanti alcune specifiche mansioni o professionalità.

In senso diverso da questa tendenza, fra gli integrativi analizzati, solo l'accordo Feltrinelli, in cui si specifica che le parti hanno convenuto di studiare in via sperimentale un sistema di classificazione innovativo adeguato alle evoluzioni organizzative ed aderente alla realtà del gruppo, che tenga conto e in qualche misura stimoli lo sviluppo delle competenze individuali e sia rispettoso dei principi di equità interna e di competitività nel mercato.

Generalmente, come si vedrà, gli interventi sul sistema di classificazione sono solo di dettaglio e finalizzati all'adeguamento del sistema stabilito dal C.C.N.L. di settore alla specifica realtà aziendale. Non sempre infatti è agevole l'applicazione del sistema nazionale alla specifica realtà, a causa dell'astrattezza e della generalità delle declaratorie previste dalla contrattazione settoriale.

A riprova di quanto sopra, si può citare l'integrativo dell'azienda Ceramiche Gravello, nel quale le parti, pur senza prevedere disposizioni di ragguaglio, nemmeno per specifiche figure professionali hanno espresso l'esigenza di rilevare che i livelli di inquadramento contrattuale in uso a livello aziendale sono stati esaminati e ritenuti conformi alla declaratorie contrattuali.

La contrattazione aziendale si muove, per quanto analizzato ai fini della presente trattazione, in due direttrici: la valorizzazione del concetto di ruolo e la valutazione dell'impatto, nell'organizzazione professionale delle aziende interessate, dell'introduzione delle nuove tecnologie. Tali aspetti sono rilevabili nella contrattazione di aziende, come quelle che si citeranno in seguito, molto differenti tra loro, appartenenti a diversi settori merceologici e che applicano diversi contratti collettivi, e ciò conferma il riconoscimento ormai universale degli stessi.

Prima di iniziare l'analisi, vi è da annotare che nel presente paragrafo – come in quello successivo – non verrà presa in considerazione la contrattazione aziendale siglata ex art. 8, che verrà invece analizzata separatamente.

L'impatto delle tecnologie sui sistemi di classificazione

Il contratto integrativo Auchan prevede l'istituzione di una commissione nazionale che dovrà monitorare varie tematiche. Fra queste risulta essere presente quella della introduzione, a livello aziendale, delle nuove tecnologie ed, in particolare, la commissione dovrà monitorare gli effetti che essa ha sulla professionalità. Tra i compiti dell'organo rientra poi quello di raccogliere, esaminare e approfondire tutti gli elementi validi per consentire alle parti di meglio qualificare e determinare l'inquadramento di quelle figure professionali non riconducibili alla classificazione esistente. In questa clausola, come in altre previste in altri testi, vi è quindi il riconoscimento del fatto che l'emersione e l'utilizzo di nuove tecnologie porta alla necessità di adeguare l'assetto del sistema di classificazione aziendale e la conferma dell'impegno dell'azienda all'analisi dei mutamenti in atto.

Tale aspetto è molto evidente anche nel contratto aziendale Augusta Westland, che prevede un'appendice riguardante la "Professionalità e prestazione". Le Parti in esso confermano come l'inquadramento professionale abbia carattere dinamico in relazione alla continua evoluzione tecnologica, alle conoscenze tecnico/operative ed alle abilità richieste, nonché alle modifiche dell'assetto organizzativo. Sulla base di questa premessa le parti prendono atto dell'esigenza di operare una revisione dell'attuale classificazione aziendale del personale, con l'obiettivo di valorizzare la competenza dei lavoratori e di favorire lo sviluppo della professionalità in modo integrato con l'organizzazione aziendale. Conseguentemente, le Parti dichiarano di costituire un apposito gruppo di lavoro cui verrà attuato tale compito nell'ottica di valorizzare e rafforzare il rapporto tra organizzazione del lavoro, ruoli e professionalità, supportare il cambiamento dell'organizzazione, valorizzare la competenza dei lavoratori in relazione alla continua evoluzione tecnologica, alle conoscenze tecnico/operative ed alle abilità richieste.

Nello stesso senso, il contratto Benetton, riconosce che le trasformazioni organizzative e produttive introdotte all'interno dell'azienda rendono particolarmente sensibile la tematica dell'inquadramento professionale. Le attuali esemplificazioni che completano le declaratorie indicate nel C.C.N.L. non sono più in grado da sole di rappresentare in via esaustiva l'intera complessa realtà aziendale. Si rende quindi necessaria una attenta analisi dei processi in atto al fine di individuare criteri oggettivi per una più precisa

collocazione dei lavoratori. Naturalmente, la cornice in cui effettuare questa operazione è quella del C.C.N.L. applicato dall'azienda, e le parti si sono impegnate ad effettuare una verifica sulla piena applicazione di quanto previsto dal C.C.N.L. ed una accurata analisi dell'organizzazione dei reparti per individuare le mansioni in essere, catalogare secondo criteri oggettivi le modalità con cui vengono svolte le mansioni ed arrivare quindi a descrivere eventuali mansioni oggi non inserite nelle declaratorie del C.C.N.L..

All'esito dell'analisi sopra descritta, le parti procederanno a definire il livello di inquadramento, anche secondo il criterio dell'analogia e nel rispetto delle declaratorie, per le eventuali nuove mansioni ed a prevedere alla istituzione di indennità di mansione da corrispondere ai lavoratori che in base a criteri oggettivi realizzino funzioni arricchite rispetto alle funzioni base. In questo testo, le parti, oltre a riconoscere l'impatto della tecnologia e dell'innovazione sull'organizzazione del lavoro e le figure professionali riconoscono come questi fenomeni possano portare all'introduzione di un maggior numero di mansioni difficilmente inseribili in una delle caselle previste dal contratto di settore. È questa una implicita valorizzazione del concetto di ruolo, anche se non a livello terminologico, in quanto si prevede che l'analisi condotta dalle parti porterà alla rilevazioni di mansioni che comportano lo svolgimento di «funzioni arricchite rispetto alle funzioni base», cui corrisponderà l'erogazione di una indennità di mansione.

Anche il contratto integrativo Conad istituisce una commissione paritetica per l'inquadramento, formata da 3 membri per parte, che avrà il compito di studiare ed approfondire le tematiche connesse all'evoluzione dei profili professionali, in rapporto ai processi di trasformazione dell'organizzazione del lavoro ed all'introduzione di nuove tecnologie. Essa avrà inoltre il compito di studiare e di elaborare progetti di fattibilità per interventi in campo formativo.

Anche questo integrativo, inoltre, riconosce il legame tra organizzazione del lavoro e superamento del concetto di mansione come insieme di compiti ascrivibili ad una delle caselle previste dalla contrattazione collettiva di settore (non a caso, si tratta, nei casi citati fino ad ora, di aziende che applicano il C.C.N.L. del settore commercio, che prevede, appunto, un sistema di classificazione ed inquadramento strettamente tradizionale).

Si prevede infatti l'introduzione di livelli intermedi tra il 4° ed il 3° livello e tra il 3° ed il 2° livello per quelle figure che, pur non trovando collocazione nel livello immediatamente superiore meritano un trattamento diversificato

rispetto a coloro che sono inquadrati rispettivamente al 4° o al 3° livello sulla base di determinati fattori. In particolare saranno inquadrati al livello intermedio «fra il 3° ed il 2°» quei lavoratori ai quali oltre alle mansioni previste dal proprio profilo professionale vengono affidate con carattere di continuità funzioni di coordinamento di più lavoratori anche di pari livello e di raccordo con il superiore diretto. Al livello intermedio fra 4° e 3° vengono invece inquadrati i lavoratori ai quali oltre alle mansioni previste dal proprio profilo professionale o mansioni promiscue di equivalente contenuto, vengono attribuite le medesime mansioni sopra indicate.

Il contratto Ansaldo S.T.S. S.p.A. parte dal riconoscimento del fatto che le nuove sfide di mercato e l'evoluzione tecnologica ed organizzativa in atto richiedono un miglioramento delle performance professionali finalizzate alla valorizzazione di tutte le risorse, per specificare un intervento di dettaglio sul sistema di classificazione ed inquadramento vigente in azienda. In particolare le parti dichiarano di estendere il progetto *Performance Appraisal* utilizzato con riferimento ai lavoratori appartenenti alla categoria dei quadri, anche nei confronti dei lavoratori inquadrati al livello 8° e 8° crp. È questa una conferma di quanto, in ragione delle caratteristiche intrinseche della prestazione resa dal lavoratore, sia possibile e talvolta necessario superare il significato del concetto di categoria legale. Il progetto in questione prevede una valutazione delle prestazioni articolata sull'assegnazione formalizzata di obiettivi aziendali ed individuali, il cui conseguimento sarà monitorato in modo costante e trasparente e potrà dare luogo all'erogazione del premio.

La polivalenza e la polifunzionalità

Altri contratti aziendali sottolineano l'importanza di sviluppare i concetti di polivalenza e polifunzionalità per reagire alle nuove esigenze date dall'introduzione di innovazioni nell'organizzazione del lavoro.

Nel contratto Coca Cola le parti prevedono di attivare percorsi di sviluppo professionale finalizzati ad accrescere il livello di polivalenza e di polifunzionalità tenuto conto proprio della progressiva evoluzione organizzativa tecnologica, in grado di generare capacità di rispondere alle nuove esigenze anche attraverso il coinvolgimento delle qualità professionali dei lavoratori. Al realizzarsi di processi di innovazione tecnologica e organizzativa che necessitano di nuovi livelli di polivalenza e di

polifunzionalità le parti esamineranno le possibili conseguenti ricadute sui sistemi di riconoscimento delle professionalità e ne daranno informazione.

Similmente, il contratto Isringhausen S.p.A., al capitolo dedicato alla Professionalità, specifica l'intento di creare un sistema premiante che misuri in modo oggettivo la performance individuale con particolare attenzione agli aspetti della polivalenza e della polifunzionalità.

Anche il contratto integrativo Flunch, ripropone il concetto di polivalenza delle mansioni come chiave per l'adattamento ai processi di evoluzione dell'organizzazione del lavoro. In particolare, però, in questo testo il concetto di polivalenza è collegato al tentativo di privilegiare forme di lavoro che favoriscano l'aumento delle ore contrattuali del personale già occupato e/o la stabilizzazione dei rapporti di lavoro in occasione di incrementi di attività e/o secondo le esigenze riscontrate dalle parti firmatarie dell'accordo. Le parti concordano sull'opportunità, nell'ambito della norma del C.C.N.L., di utilizzare la polivalenza per risolvere problematiche organizzative determinate da necessità di servizio. Premessa del discorso è peraltro il riconoscimento della pari importanza e della dignità di tutti i mestieri che compongono l'attività del punto vendita e del valore della formazione in ambito aziendale.

La formazione

Il valore della formazione è confermato anche dall'integrativo di Ferrarelle, in cui l'azienda conferma una particolare attenzione alla formazione del personale coinvolto in specifiche innovazioni tecnologiche e/o profonde modifiche organizzative, nonché del personale di nuovo inserimento, anche stagionale, affinché apprenda la necessaria pratica allo svolgimento della mansione assegnata.

L'azienda inoltre conferma la propria disponibilità ad effettuare un esame congiunto e preventivo sulla situazione organizzativa e professionale rispetto alle mansioni effettivamente svolte dai lavoratori al fine di assicurare il rispetto della griglia classificatoria prevista nel vigente C.C.N.L.. Anche in questo caso però si afferma la possibilità che a seguito di innovazioni tecnologiche e/o di profonde modifiche organizzative, si renda necessaria l'introduzione di nuove posizioni di lavoro rispetto all'attuale organizzazione del lavoro. In tale caso, le parti prevedono che direzione aziendale ed RSU si incontreranno al fine di valutare la loro adeguata collocazione all'interno della scala classificatoria del vigente C.C.N.L.

Particolarmente interessante è poi il contratto integrativo Nestlè Italia, in quanto poggia sull'iniziativa *Nestlè Continuous Excellence*, un piano per sostenere lo sviluppo ed il successo competitivo del gruppo a livello globale che vede, al centro, la valorizzazione dello sviluppo delle risorse. Nel CIA si ribadisce la centralità dell'iniziativa, dando ulteriori conferme dell'importanza, per l'azienda, dell'investimento in formazione e *coaching*.

Tali attività saranno volte ad accrescere la capacità di estrinsecare le proprie competenze professionali, anche attraverso la polivalenza e la polifunzionalità, l'autonomia operativa, bastata sulla responsabilizzazione e sulla capacità – da parte del singolo lavoratore – di affrontare e risolvere problemi. L'integrativo confermando il sistema di “*rewarding*” vigente, istituisce delle indennità che verranno corrisposte dipendenti facenti parte di gruppi di lavoro che raggiungono determinati risultati negli obiettivi sopra richiamati.

Sempre con riferimento ai rapporti fra formazione e mobilità, viene in rilievo il contratto Luxottica, il quale, considerata la recente introduzione di un nuovo sistema di inquadramento a livello nazionale, precede la definizione di un processo formativo finalizzato all'applicazione del C.C.N.L. In ragione del continuo progresso tecnologico del mercato, l'azienda si impegna inoltre a favorire un'azione formativa attuata, ove possibile, anche con la *job rotation* riguardante sia i livelli produttivi che i livelli distributivi.

La valorizzazione economica della professionalità

La valorizzazione economica delle professionalità si realizza in primo luogo grazie alla erogazione di importi fissi collegati al sistema di inquadramento del CCNL, ma anche attraverso forme di retribuzione incentivante previste dalla contrattazione aziendale. Una *best practice* in questo campo è rappresentata dalla Tenaris Dalmine, azienda che dal 1995 ha istituito un “Premio professionalità espressa”, la cui struttura è stata aggiornata dal rinnovo contrattuale del 2012. Questo sistema prevede la corresponsione di somme di denaro parametrate rispetto ad una scala di punteggi assegnati sulla base di una scheda di audit composta dalle seguenti voci: informazioni, risultati, autonomia decisionale, capacità relazionali, conoscenze, sicurezza,

polivalenza e polifunzionalità. Alcuni di questi indicatori si riferiscono espressamente alle modalità di esecuzione della mansione. È il caso ad esempio del parametro *Informazioni* il quale si riferisce a come il prestatore di lavoro si attiva per reperire informazioni circa le procedure per l'esecuzione della propria attività, oppure a come utilizza gli strumenti di lavoro (documentazione e sistemi informatici). Gli altri indicatori recepiscono invece chiaramente le tendenze evolutive dei sistemi di classificazione ed inquadramento analizzate nei paragrafi che precedono. Alcuni di essi sono infatti relativi alle competenze trasversali (*Autonomia decisionale, Capacità relazionali, Conoscenze*), altri registrano l'atteggiamento del lavoratore di fronte al cambiamento. Infatti nell'indicatore *Sicurezza, polivalenza e polifunzionalità*, verrà rilevato il modo del lavoratore di affrontare i cambiamenti nella postazione di lavoro o del modo di lavorare. Ciò evidenzia come il valore della professionalità sia strettamente collegato alla flessibilità ed alla capacità di adattarsi ai cambiamenti organizzativi.

Il corretto funzionamento del sistema è garantito da una commissione paritetica che, tra le altre funzioni, esprime i nominativi dei soggetti valutatori, incaricati appunto di compilare le schede di giudizio sulle professionalità dei singoli lavoratori

Sistemi di inquadramento e discipline organizzative

Un ultimo integrativo che è necessario citare, in quanto apre spunti a quanto verrà trattato nella seconda parte del presente capitolo è l'integrativo Hewitt & Packard.

Nel testo si rimanda al sistema di *job Architecture* previsto a livello aziendale, un sistema di classificazione ed inquadramento predisposto dall'azienda nella cornice di quanto previsto dal C.C.N.L. di settore.

Si prevede che il profilo professionale aziendale di ciascun lavoratore sia individuabile nell'ambito di tale sistema, con ciò garantendo il preciso riconoscimento di tutte le professionalità previste a livello aziendale.

Si prevede inoltre – con uno sforzo organizzativo notevole e non applicato in via generale da tutte le aziende – che, con la massima trasparenza, ogni singolo dipendente abbia a disposizione la sua *Job Description*.

Essa viene definita come uno strumento di riferimento per percorsi di sviluppo professionale aderente all'evoluzione dell'Azienda ed è portata a conoscenza di tutti i lavoratori attraverso l'utilizzo degli strumenti informatici e, come specificato nel testo, “un chiaro rinvio a quanto pubblicato sul portale HP”. Le parti convengono inoltre l'istituzione di una commissione tecnica bilaterale - che si riunisce una volta l'anno - finalizzata a verificare il Sistema di Job Architecture e la sua compatibilità ed attendibilità in riferimento allo sviluppo tecnologico e di mercato dell'*Information Technology*.

3.I.3 Contrattazione aziendale e disciplina della mobilità

La contrattazione aziendale, con specifico riferimento alla disciplina della mobilità, attua spesso interventi di dettaglio, sfruttando naturalmente gli spazi concessi dalla contrattazione collettiva di settore applicati dalle aziende interessate.

Non a caso, tra i contratti integrativi più interessanti emergono quelli sottoscritti da aziende del settore bancario ed assicurativo che, come si è visto nel Capitolo II, applicano un C.C.N.L. in cui il valore della mobilità fra diversi profili professionali è riconosciuto come fattore di crescita delle risorse e in cui si prevede l'attuazione di interventi di mobilità orizzontale addirittura su richiesta del lavoratore, sottolineando come essi rappresentino, a determinate condizioni, un vero e proprio diritto del lavoratore.

Nel recente integrativo della banca Popolare di Vicenza, si prevede, ad esempio, istituzione di un gruppo di lavoro per la revisione dell'inquadramento. L'attività del gruppo in questione si concentrerà al fine di promuovere il riconoscimento del valore della mobilità nelle varie professioni ai fini della crescita professionale

Nel contratto Unipol, nello stesso senso, si dichiara espressamente come la mobilità professionale sia considerata uno strumento importante per la migliore organizzazione aziendale, per la valorizzazione delle risorse umane e per l'arricchimento delle esperienze professionali. Le Parti convengono che la mobilità possa essere esercitata a mezzo di interventi che coinvolgono tutte le Società ed i diversi comparti del Gruppo, ferme restando, naturalmente, tutte le tutele individuali derivanti da leggi e da contratti.

L'integrativo stabilisce i criteri fondamentali che regolano la mobilità ovvero:

- la corrispondenza dei requisiti di scolarità richiesti dalla posizione;
- la corrispondenza dei requisiti tecnico/professionali;
- la partecipazione ai corsi di formazione;
- l'anzianità aziendale.

Nel contratto è quindi normata la richiesta di mobilità che provenga dal lavoratore, prevedendo che questi possa segnalare per iscritto la propria disponibilità alla mobilità, che costituisce ulteriore criterio di valutazione. A fronte di specifica richiesta, la Direzione del Personale si impegna ad incontrare il lavoratore in tempi rapidi e comunque entro 45 giorni per approfondire gli aspetti legati alla situazione lavorativa ed alle possibilità di sviluppo/mobilità professionale.

Si specifica inoltre che le Società del Gruppo, ove si determinino esigenze di organico, faranno prioritariamente riferimento, compatibilmente con le professionalità richieste, a personale già dipendente, anche facendo ricorso ad apposite ricerche interne rese note sotto forma di avvisi di pubblicazione tramite gli strumenti di comunicazione interna del Gruppo.

Anche il contratto Genialloyd si muove nella stessa direzione, confermando l'esigenza di favorire la mobilità professionale, nell'ambito dei processi di migliore programmazione delle necessità organizzative e di valorizzazione delle risorse umane. Le parti individuano inoltre la mansione che più necessita di essere coinvolta da questo tipo di interventi, prevedendo che l'azienda si attiverà per favorire la mobilità nei confronti dei lavoratori aventi maggiore

anzianità di servizio nelle mansioni di operatore telefonico, anche mediante corsi di formazione. In questo caso la mobilità si ponga come soluzione a problematiche (non espresse nel contratto) quali la bassa specializzazione, l'appiattimento delle competenze ed il rischio di soppressione delle posizioni di lavoro, che sono evidentemente collegate all'occupazione per un consistente lasso di tempo, nella mansione sopra indicata..

Anche il contratto integrativo Groupama prevede disposizioni di dettaglio in linea con gli articoli 97 e 68 del C.C.N.L.. Si prevede che l'Azienda, comunicherà alle RSA i principi generali utilizzati per gestire i processi di mobilità sottolineando però che questo non influisce sul fatto che la gestione del personale rientra esclusivamente nella sfera di autonomia e discrezionalità del datore di lavoro.

Il personale coinvolto in processi di mobilità, che implicino un significativo cambiamento di mansioni, parteciperà a corsi di formazione, interni o esterni all'Azienda, che avranno l'obiettivo di supportare l'inserimento nel ruolo.

Inoltre l'integrativo Groupama prevede che la richiesta di mobilità per documentati motivi da parte di un lavoratore invalido sarà tenuta in debita considerazione, fatte salve le esigenze aziendali di carattere tecnico/organizzativo. Questa disposizione è particolarmente interessante perché sottolinea come la richiesta di mutamento di mansioni, possa essere collegata ad una richiesta del lavoratore che non sia connessa ad esigenze di tipo professionale, ma a motivi di salute, legati quindi al fatto che non risulta più sostenibile continuare ad essere occupati nella propria mansione.

Anche l'integrativo Carige prevede una disposizione ricollegata ai meccanismi di mobilità previsti dal contratto di settore, alla stregua di quelle già analizzate. Si prevede infatti che il personale abbia diritto ad accrescere le proprie conoscenze e capacità professionali, non solo mediante la partecipazione ai corsi di formazione, ma anche attraverso la rotazione delle mansioni come disposto dall'art. 98 del C.C.N.L. La rotazione delle mansioni, la ricomposizione delle stesse, la partecipazione ai corsi di formazione per accrescere la propria

professionalità, nonché l'anzianità costituiscono titolo preferenziale per il passaggio di livello.

Nel panorama degli accordi sottoscritti a livello aziendale in tema di mobilità, riferimento rilevante è costituito dall' Accordo sul Piano Strategico 2015 del Gruppo UniCredit - perimetro Italia", siglato in data 15 settembre 2012.

Tale accordo, all'art. 8 rubricato "Utilizzo del personale e Multipolarità", evidenzia che la flessibilità di utilizzo del personale rappresenta un importante strumento che da un lato permette una più efficiente allocazione del personale interessato dai processi di riorganizzazione/ristrutturazione e dall'altro consente una maggiore realizzabilità di iniziative di multipolarità. In tale ottica, le Parti – riconfermato quanto disposto in materia dal Protocollo 18 ottobre 2010, nonché dagli Accordi di Gruppo 18 dicembre 2007 (mobilità infragruppo) e 4 dicembre 2008 (utilizzabilità in mansioni non equivalenti e multipolarità) – stabiliscono alcune previsioni, da intendersi straordinarie, eccezionali ed esclusivamente riferite alla durata del Piano Strategico (31 dicembre 2015), applicabili solo al personale di ogni ordine e grado operante sull'intero territorio nazionale interessato, in tale arco temporale, da processi di riorganizzazione/ristrutturazione rientranti nel Piano medesimo.

In particolare, tali previsioni possono riguardare la mobilità territoriale e la mobilità infragruppo o la mobilità sulle posizioni di lavoro

Con riferimento all'ultima ipotesi, che interessa in questa sede, si prevede che al fine di salvaguardare l'occupazione garantendo la copertura di tutti i ruoli che si rendano tempo per tempo disponibili secondo le esigenze organizzative e allo scopo di favorire processi di *insourcing* i lavoratori interessati potranno essere impiegati anche in mansioni non strettamente equivalenti.

L'azienda, al fine di limitare detti fenomeni, ricercherà - in relazione alle esigenze organizzative e comunque ove lo rendano possibile specifiche situazioni - tutte le soluzioni utili al mantenimento dei livelli di professionalità raggiunti dai dipendenti interessati. La disposizione evidenzia chiaramente che l'Azienda cercherà di addivenire a soluzioni

che possano garantire il mantenimento dei livelli di professionalità dei lavoratori, pur lasciando intendere che queste soluzioni potrebbero anche non esistere e che, quindi, il lavoratore potrebbe vedersi costretto ad accettare un vero e proprio demansionamento che, in tale caso, potrebbe essere ritenuto ammissibile proprio in quanto alternativa alla perdita del posto di lavoro come da costante orientamento giurisprudenziale.

Sebbene in modo meno esplicito e senza arrivare a prevedere ipotesi di utilizzo del personale in mansioni non equivalenti anche il contratto integrativo Bayer ricollega la funzione della mobilità interna alla necessità di affrontare eventuali situazioni di esubero del personale, sebbene sembra che l'attuazione di questi processi possa essere avviata solo in caso di richiesta volontaria del lavoratore. Ciò è previsto in un articolo del CIA rubricato "contrattazione di anticipo" nel quale le parti riconoscono che il cambiamento rapido degli scenari di riferimento è un aspetto strutturale della gestione aziendale e come tale richiede capacità di risposte strategiche, dinamiche ed anticipatorie. In caso di necessità di ricorrere alla mobilità, per aumentare il livello di corrispondenza tra le possibili competenze richieste dalle posizioni disponibili in azienda e le candidature interne che si rendessero disponibili dalle situazione di trasformazione organizzativa, verranno attuati percorsi di qualificazione professionale.

Nello stesso senso anche l'accordo siglato dal Gruppo Eni con riferimento al sito Syndial di Assemini, in cui si prevede un piano di riqualificazione per la struttura in ottica di recupero di competitività nello scenario internazionale. Nell'accordo si specifica che al fine di individuare soluzioni gestionali volte a coinvolgere le risorse nel processo di riqualificazione si farà ricorso all'istituto della mobilità.

L'accordo Tenaris Dalmine prevede il potenziamento di una serie di disposizioni riguardanti l'organizzazione del lavoro – soprattutto con riferimento all'orario ed ai turni – di cui si intende perseguire il potenziamento e l'efficientamento. L'accordo specifica che l'azienda ha intrapreso tali azioni a seguito della definizione del Piano Industriale 2010 – 2013 e molte di esse hanno contribuito a consentire la gestione,

con minore impatto, degli effetti della crisi. Al fine di proseguire con la strada già imboccata le parti prevedono ulteriori interventi fra i quali compare, a dimostrazione di quanto la razionalizzazione dei sistemi di classificazione costituisca una leva di competitività per le aziende, l'accorpamento delle mansioni.

Altra disposizione che si occupa di garantire all'azienda la possibilità di impiegare le risorse anche in mansioni di diverso contenuto professionale si riviene nel contratto integrativo Coin. Esso si occupa dell'evenienza per cui in funzione delle dimensioni e delle caratteristiche dei singoli punti vendita non dovessero sussistere le condizioni per saturare l'orario settimanale di figure professionali Full Time operanti nei servizi (ufficio/ricevimento merci). In questa circostanza, si prevede che tali dipendenti verranno occupati anche in attività di vendita, che, come è facile comprendere implicano una tipologia di compiti ed un assetto di competenze radicalmente differente da quelle afferenti alla mansione originariamente svolta.

Con riferimento alle mansioni superiori, infine, i contratti aziendali non si pronunciano frequentemente, posto che non vi sono spazi per intervenire sulla disciplina legislativa e su quanto eventualmente precisato dai contratti di settore.

Interessante è la disposizione dell'integrativo Conad la quale specifica che in azienda, per l'adibizione – anche temporanea – a mansioni superiori sia necessario il conferimento da parte della direzione aziendale di un'apposita autorizzazione scritta e l'accettazione della stessa da parte del lavoratore interessato.

In tale autorizzazione verrà indicato il periodo di adibizione alla mansione superiore, nonché il trattamento economico che verrà riconosciuto nonché il relativo accrescimento di responsabilità derivante dall'assunzione del ruolo.

Si segnala infine l'integrativo Trenord che, nelle more del rinnovo del CCNL Mobilità/AF (cfr. *Literature Review*, par. 3.I.2 per un approfondimento sulla contrattazione collettiva del settore trasporti ferroviari), disciplina un sistema di classificazione ed inquadramento

autonomo. L'integrativo dispone che i lavoratori siano inquadrati in un'unica scala classificatoria. Sono previsti 17 profili professionali, suddivisi in base ai processi aziendali di appartenenza (processo commerciale, di produzione, di manutenzione, di staff, quadri), a ciascuno dei quali corrisponde un punteggio parametrico. L'azienda prevede, nell'ambito del sistema di classificazione così delineato, due tipi di percorsi di carriera: uno verticale, basato sul passaggio dal profilo inferiore al profilo superiore, l'altro orizzontale, basato sulla crescita parametrica nell'ambito dello stesso profilo. Dal punto di vista della disciplina della mobilità, il contratto prevede che per comprovate esigenze tecniche, organizzative e produttive il lavoratore, anche dietro sua esplicita richiesta, possa svolgere temporaneamente anche mansioni diverse da quelle di provenienza, purché sia in possesso delle abilitazioni e dei requisiti richiesti e purché ciò non comporti un mutamento sostanziale della sua posizione professionale. Al permanere di tali esigenze per più di 18 mesi, le parti possono convenire che l'assegnazione diventi definitiva.

3.I.4 L'accordo Fiat del 29 dicembre 2010

Una menzione a parte merita l'accordo sottoscritto dalla Fiat in data 29 dicembre 2010, il quale costituisce il contratto collettivo specifico di lavoro in applicazione nei confronti dei lavoratori di Fabbrica Italia Pomigliano che, non aderendo al sistema confindustriale non applica la contrattualistica ivi definita (per l'approfondimento v. *Literature review*, par. 3.I.2). Gli artt. 5, 6 e 7 di tale accordo disciplinano la materia dei sistemi di classificazione ed inquadramento del personale, prescindendo, appunto, da qualsiasi cornice definita dalla classificazione di settore.

In particolare è l'art. 5 ad introdurre uno specifico sistema di classificazione per i lavoratori del sito, prevedendo che i prestatori di lavoro rientranti nelle categorie dei quadri, impiegati ed operai siano inquadrati in una classificazione unica articolata in 5 gruppi professionali. Per ciascun gruppo professionale, il contratto definisce

una declaratoria, in forma sintetica e piuttosto chiara, cui segue l'esemplificazione dei profili professionali ad essa afferenti. Si prevede inoltre che la distinzione fra la categoria legale dei quadri e quella degli impiegati sia superata con riferimento a particolari effetti. Infatti i lavoratori inquadrati nel secondo alinea del secondo gruppo professionale ed i lavoratori inquadrati al primo gruppo professionale (corrispondenti ai quadri) vengano inquadrati nella qualifica aziendale dei Professional, cui sarà riservato uno specifico sistema aziendale di retribuzione variabile e di valutazione delle prestazioni e sarà attribuita, in ragione delle peculiari caratteristiche delle prestazioni svolte, l'Indennità Funzioni Direttive. Solo ai quadri, invece, verrà riconosciuta l'assicurazione per la responsabilità civile nonché la possibilità di procedere a pubblicazioni di ricerche e lavori svolti mediante l'utilizzo dei dati aziendali reperiti nello svolgimento delle loro funzioni.

L'articolo successivo è poi dedicato alla crescita professionale dei lavoratori e prevede la valorizzazione del principio di meritocrazia, con l'esclusione di qualsiasi automatismo ad eccezione di quelli riconosciuti dal contratto (e riguardante ad esempio, il passaggio dei lavoratori inquadrati nella prima fascia del quinto gruppo professionale alla seconda fascia dello stesso decorsi 18 mesi di effettiva permanenza della mansione). Questa disposizione appare peraltro molto controversa e ci si chiede se possa avere efficacia con riferimento alla norma relativa alla promozione automatica alle mansioni superiori, contenuta nell'art. 2103 c.c. In assenza di qualsiasi riferimento specifico alla suddetta previsione di legge, si ritiene doversi propendere per una soluzione negativa, in quanto sussistono forti dubbi alla possibilità di prevedere con una norma contrattuale così generica, ad una deroga dell'art. 2103 c.c.

Lo stesso articolo 6 del contratto collettivo in esame prevede poi che per i lavoratori operai saranno attuate norme per la valorizzazione delle capacità professionali che prevedano:

- una ricomposizione delle mansioni con un arricchimento dei contenuti qualitativi del lavoro;

- una ricomposizione delle mansioni in termini di polivalenza favorendo ove possibile la valorizzazione delle capacità di mestiere al fine di preparare l'operaio all'inserimento in mansioni più complesse derivanti dagli effetti del progresso tecnologico;
- la partecipazione dei lavoratori ad attività formative.

Il successivo art. 7 rubricato “rapporti fra diretti ed indiretti” prevede infine disposizioni riguardanti in modo specifico la mobilità mansionale. Si stabilisce infatti che nelle fasi di avvio e di crescita di nuove produzioni ed in relazione a specifici programmi formativi saranno assegnate ai lavoratori mansioni tali da garantire un corretto equilibrio fra lavoratori diretti (operanti nella produzioni) ed indiretti (ovvero adibiti a mansioni di coordinamento e controllo).

Inoltre si prevede la possibilità di adibire il lavoratore ad altre postazioni di lavoro, in ragione di determinati fabbisogni organizzativi dell'azienda. Non si specifica, nella disposizione, se tali mansioni debbano considerarsi solo equivalenti oppure anche inferiori rispetto alla mansione di provenienza del lavoratore. Certo è che la norma, di dubbia legittimità nel caso di utilizzo volto a permettere interventi esorbitanti dall'ambito della mobilità aziendale, è volta ad attribuire all'azienda un potere unilaterale di modifica delle mansioni con la sola garanzia costituita dal fatto che le nuove attribuzioni debbano essere compatibili con le competenze professionali del lavoratore.

3.I.5 Le intese di prossimità sottoscritte ex art. 8 l. n. 148/2011

L'art. 8 legge 14 settembre 2011, n. 148.

La norma in commento è rubricata “sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità”, intesa come contrattazione territoriale e/o aziendale e persegue l'obiettivo, auspicato dalla Banca Centrale Europea nella lettera del 5 agosto 2011, di aumentare il potenziale di crescita della produttività e competitività delle imprese e del sistema Paese.

Essa prevede che i contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale dalle associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda, possano realizzare specifiche intese finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, all'emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività.

Tali specifiche intese potranno riguardare determinate materie inerenti l'organizzazione del lavoro e della produzione, tra cui rientrano le mansioni del lavoratore e la classificazione e l'inquadramento del personale ed avranno la facoltà, fermo restando il rispetto di alcuni limiti di cui si dirà infra, di prevedere disposizioni anche in deroga alle norme di legge che disciplinano tali materie ed alle regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro.

Con il provvedimento in esame, il legislatore non è pertanto intervenuto direttamente su specifici istituti del diritto del lavoro, ma ha deciso di accordare alle parti sociali una facoltà di deroga, anche in senso peggiorativo, del diritto del lavoro vigente: in materia di mansioni la portata dell'intervento può sintetizzarsi asserendo che la norma apre ad importanti interventi in tema di flessibilità gestionale.

Non è possibile, né funzionale alla trattazione, analizzare in questa sede tutte le problematiche sollevate dalla dottrina con riferimento alla norma, è invece opportuno provare ad indagare su quale potrebbe essere l'impatto della stessa sulla materia oggetto dell'analisi.

Quanto alla tipologia dei vincoli cui è soggetta la possibilità di deroga essi possono distinguersi in limiti interni ed esterni (BROLLO, 2012).

I vincoli interni sono costituiti dalla presenza di una «specifica intesa» collettiva, presumibilmente in forma scritta; dai livelli «aziendale o territoriale» della contrattazione collettiva di prossimità; dalla qualità, sul piano nazionale o territoriale, dei soggetti firmatari, integrata a livello aziendale dalle «loro» rappresentanze sindacali, dalla

sottoscrizione sulla base di un criterio maggioritario all'efficacia *erga omnes*.

Determinante ai fini della legittimità dell'intesa "derogatoria" è la finalizzazione della stessa agli obiettivi elencati dal legislatore, da ritenersi peraltro perseguibili singolarmente.

Con esplicito riferimento alla materia delle mansioni e della classificazione ed inquadramento del personale, la deroga potrebbe essere collegata, nelle aziende in difficoltà, alla finalità della gestione delle crisi aziendali ed occupazionali o, nelle aziende in crescita, alla finalità del sostegno agli investimenti e agli incrementi di produttività.

I vincoli esterni alla norma sono invece rappresentati dalla necessità di rispettare i principi di rango costituzionale e la disciplina di derivazione comunitaria.

Quanto ai principi costituzionali, rileva essenzialmente il principio di ragionevolezza fondato sull'articolo 3 della Costituzione e che, di fronte ad una disposizione che stabilisce vincoli di scopo, come l'art. 2013 c.c., permette al giudice di valutare l'adeguatezza del provvedimento posto in atto dalle parti sociali rispetto al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalla disposizione stessa soprattutto in caso di misure che incidono negativamente sui diritti dei lavoratori.

Posto che il bene tutelato dalla disposizione in esame è la professionalità del lavoratore, intesa come interesse al perseguimento di legittime aspettative di miglioramento della propria posizione in azienda, sempre con riferimento all'art. 3 della Carta Costituzionale, si deve citare il principio di non discriminazione. Il rispetto di tale principio impone che qualsiasi disposizione in deroga alla norma del codice civile in esame – e specificamente qualsiasi disposizione contenuta nella contrattazione collettiva che abilitasse il datore di lavoro a demansionare dipendenti o categorie di essi - non sia preordinata a porre in essere interventi dal carattere discriminatorio o penalizzante, nei confronti di coloro verso i quali esplicherà i propri effetti.

Un altro principio costituzionale a venire in rilievo è quello di cui all'articolo 41, secondo comma, della Costituzione, secondo cui

l'iniziativa economica privata non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La professionalità del lavoratore è un aspetto inerente alla sfera della dignità umana. Da ciò consegue che qualsiasi intervento legato al diritto alla professionalità dovrà avere una configurazione circoscritta, proporzionata e specificamente legata al contrastante interesse dell'imprenditore che ne giustifica l'intervento all'interno dell'intesa.

Una violazione del concetto di equivalenza delle mansioni, come insegnano la casistica giurisprudenziale e le rivendicazioni dei lavoratori nelle cause connesse a tali fattispecie (v. par. 1.3.2), potrebbe dare luogo a pregiudizi ad altri beni fondamentali, oltre alla tutela della professionalità. Si tratta dei pregiudizi spesso invocati nelle cause intentate per pratiche di *mobbing*, la salute di cui all'art. 32 Cost. l'immagine, la reputazione, e ad altri valori esistenziali riconducibili agli artt. 1, 2, 3, 4 e 35 Cost.

Inoltre, la nozione di equivalenza delle mansioni, è funzionale al mantenimento dell'equilibrio del rapporto contrattuale tra corrispettivo riconosciuto dal datore di lavoro e quantità e qualità della prestazione resa dal lavoratore. È pertanto evidente come, in questo ambito, venga in rilievo il principio costituzionale di cui all'art. 36 della Costituzione. Pertanto la valutazione circa la legittimità della clausola convenzionale in deroga al dettato di legge sarà preordinata alla verifica del fatto che i diritti fondamentali tutelati dalle norme costituzionali in questione non risultino essere stati compressi in maniera irragionevole rispetto agli scopi perseguiti dalla norma.

Con riferimento ai vincoli derivanti dalle normative comunitarie e dalle convenzioni internazionali sul lavoro, anche in questo caso si fa riferimento, in senso più generale, alle norme dedicate alla tutela e protezione della salute del lavoratore nei luoghi di lavoro e quelle tutela della dignità umana nel mondo del lavoro contro le discriminazioni, specie per ragioni basate sul sesso.

Considerato quanto sopra, i margini d'intervento conferiti da questa norma alla contrattazione collettiva di prossimità possono essere

comunque utili per consentire l'adattamento della regolamentazione vigente alle mutate esigenze dell'organizzazione del lavoro.

Sul fronte dei sistemi di classificazione ed inquadramento, le intese “di prossimità” sottoscritte in conformità alla norma in commento potrebbero tradursi in una puntuale valorizzazione del concetto di ruolo, che nelle realtà innovative, ormai si sostituisce del tutto al concetto di mansione e che evidenzia il complesso di attività, potenzialmente afferenti a più di un profilo professionale, affidate al prestatore di lavoro.

Insieme di attività e compiti che, se preordinati al perseguimento di un dato obiettivo, hanno positivi effetti sul bagaglio professionale dei lavoratori coinvolti, contribuendo ad arricchirlo, come peraltro ormai riconosciuto dalle norme in materia di mobilità orizzontale presenti nella contrattazione collettiva di settore, esaminate nel capitolo precedente.

È evidente però che l'intervento di maggiore portata che la contrattazione collettiva potrebbe porre in atto riguarda proprio l'art. 2103 c.c. ed, in particolare, il secondo comma della norma. Gli accordi di prossimità potrebbero infatti portare ad un superamento della sanzione della nullità dei patti contrari di cui alla suddetta disposizione, concedendo spazi di manovra più ampi al potere del datore di lavoro di modificare le mansioni del lavoratore.

A scongiurare che le modifiche attuino una liberalizzazione eccessiva dello *ius variandi* che si traducesse in violazioni dei diritti individuali sopra richiamati si pongono proprio i vincoli posti dalla norma: in particolare la necessità che esse siano preordinate al raggiungimento degli obiettivi di cui alla disposizione stessa e l'obbligo di rispettare i diritti tutelati dalla Costituzione e dalle norme comunitarie. Quindi una deroga al divieto di demansionamento potrebbe essere giustificata solo dalla necessità di perseguire interessi di portata collettiva, come incrementi di produttività o gestione di crisi aziendali, e non per soddisfare esigenze arbitrarie del datore di lavoro connesse ai rapporti in essere con singoli lavoratori e, nemmeno, si deve ritenere, ad interessi particolari dei prestatori di lavoro (BORZAGA, 2013).

I contratti di prossimità sottoscritti sfruttando le opportunità concesse dall'art. 8 della l. n. 148/2011 sono ad oggi numericamente esigui ed ancor meno sono quelli che hanno inteso disciplinare anche la materia delle mansioni e dell'inquadramento professionale.

L'accordo Trelleborg Wheel System S.p.A.

L'accordo sottoscritto dalla Trelleborg Wheel System S.p.A. di Tivoli con le rappresentanze sindacali unitarie si occupa di classificazione dei lavoratori, ed introduce, tramite una deroga alla contrattazione collettiva, due nuove posizioni professionali. L'accordo non menziona espressamente l'art. 8 della l.n. 148/2011, ma il paragrafo 7 dell'Accordo Interconfederale siglato da Confindustria e CGIL, CISL e UIL in data 28 giugno 2011, nonché, genericamente, l'attuale normativa vigente in tema di contrattazione aziendale.

In questo caso comunque, la deroga viene effettuata non tanto con riferimento alla legge, ma alla contrattazione collettiva di livello superiore, rappresentata dal C.C.N.L. del settore Gomma Plastica. Esso prevede una apposita procedura per la creazione di nuovi profili professionali – gestita da una Commissione Nazionale prevista dal contratto che avrà il compito di valutare la possibilità di prevedere nuove esemplificazioni delle mansioni – che il contratto aziendale in esame non rispetta. Esso prevede, in particolare, la creazione di due nuove posizioni professionali nell'ambito della funzione Produzione e Manutenzione, il “coordinatore di produzione” ed il “coordinatore di manutenzione”. Si prevede l'inquadramento del personale occupato in tali posizioni (livello E del C.C.N.L.), la qualifica (operaio), ed un'indennità che verrà erogata dall'azienda proprio al fine di compensare le funzioni di coordinamento che la figura dovrà ricoprire (pari a € 200,00 lorde). Inoltre l'allegato A dell'accordo aziendale in commento prevede altresì la esemplificazione del contenuto della posizione professionale.

L'accordo Ericsson

Anche l'Accordo Ericsson, pur non menzionando l'art. 8, attua interventi in deroga alla disciplina contrattuale della classificazione ed inquadramento, riguardanti peraltro esclusivamente lo stabilimento di Marcianise. In particolare nel testo vengono definiti ben sette nuovi profili professionali, tutti inquadrabili nella qualifica impiegatizia, aggiuntivi rispetto a quelli già presenti nell'unità produttiva di riferimento. Tra essi, vi è da annotare che due hanno la espressa qualifica di "operatore polifunzionale", inteso come lavoratore che possiede più competenze relative a diversi ambiti dell'organizzazione (ad esempio l'assemblaggio, il montaggio ed il collaudo). Le parti si danno atto che l'istituzione dei suddetti profili rappresenta una concreta possibilità di valorizzazione e crescita professionale attraverso l'incremento della conoscenza individuale del processo produttivo o del prodotto e del conseguente apporto dei singoli all'attività produttiva. Inoltre l'accordo – ed è questo l'intervento centrale con esso attuato – dispone che i profili professionali specificati siano equivalenti alle mansioni attualmente svolte dal personale inquadrato nelle stesse categorie, indipendentemente dalla distinzione fra mansioni dirette ed indirette. L'azienda opererà riposizionamenti di personale da reparti indiretti (quali ad esempio pianificazione, qualità, ingegneria e staff) a reparti diretti, nonché altre ricollocazioni e spostamenti fra i reparti di produzione.

In merito al concetto di equivalenza delle mansioni, si osserva che la giurisprudenza sulle clausole convenzionali di fungibilità riconosceva, anche prima dell'introduzione dell'art. 8 l.n. 148/2011, che il contratto collettivo potesse accorpate nella stessa qualifica "mansioni diverse che esprimono professionalità che...costituiscono lo sbocco di percorsi formativi distinti, in ipotesi anche di livello diverso" (Cass. S. U. n. 25033/2006). I nuovi spazi lasciati dall'articolo 8 all'autonomia privata collettiva fanno seguito pertanto alle citate aperture delle Sezioni unite della Suprema Corte che avevano già generalmente ammesso il concetto di equivalenza contrattuale a patto che le clausole in questione fossero necessarie per determinate esigenze aziendali oppure per

consentire la valorizzazione della professionalità potenziale dei lavoratori ai quali la qualifica si riferisce (MARAZZA, 2012, PERULLI, 2013).

L'accordo Anasfim

Sempre citando intese di prossimità aventi ad oggetto interventi del medesimo tenore, si deva fare riferimento ad un accordo di natura diversa, perché non aziendale, ma di settore, sottoscritto fra l'associazione ANASFIM e le segreterie regionali di FISASCAT e UILTUCS. Si tratta dell'accordo quadro contenente il protocollo per la contrattazione aziendale di secondo livello applicato al settore del marketing operativo.

In esso vengono definiti i profili professionali del promoter e del merchandiser figure distinte, ma che presentano nella pratica vari profili di sovrapposizione, che operano nel settore del marketing operativo, tecnica di promozione commerciale ormai diffusa nell'ambito delle strutture di distribuzione al dettaglio cui fa ricorso la maggior parte delle case produttive presenti nei vari settori merceologici. Con specifico riferimento alla materia della classificazione e dell'inquadramento professionale si prevede che limitatamente al biennio 2013 – 2014 tali figure professionali, anche con compito di coordinamento o di esercizio promiscuo delle mansioni proprie di ciascun profilo professionale, trovino collocazione al 7° livello del C.C.N.L. del settore Terziario, Distribuzione e Servizi. Si prevede altresì che l'eventuale passaggio da un profilo all'altro non configuri violazione dell'art. 2103 c.c. essendo tali mansioni considerate equivalenti fra loro.

L'accordo Infocert

Oltre alle possibilità di sottoscrivere intese in deroga alla norma di legge o di contratto di settore con riferimento agli aspetti già citati, ovvero il sistema di classificazione ed inquadramento ed il concetto

convenzionale di equivalenza, altri spazi concessi dall'art. 8 potrebbero riguardare la possibilità di attuare interventi di mobilità *in peius*, al di fuori dei casi tassativamente previsti dalla legge e in funzione del raggiungimento degli obiettivi (di carattere "collettivo") richiamati nel paragrafo 1 del presente capitolo. Delle poche intese di prossimità analizzate e sottoscritte, solo una attua un intervento in tal senso. Si tratta del contratto stipulato dall'azienda InfoCert, il quale, al punto 12, introduce disposizioni finalizzate alla maggior occupazione e alla gestione di crisi aziendali temporanee. Il punto 12.2 stabilisce che, al fine di salvaguardare quanto più possibile i livelli occupazionali raggiunti in situazione di crisi temporanea comprovata, l'Azienda potrà convocare con urgenza le RSU aziendali al fine di raggiungere un accordo in cui potranno essere attuati determinati interventi.

Tra questi, l'articolo stabilisce che in ipotesi di internalizzazione di attività svolte da fornitori esterni, l'Azienda, temporaneamente e per un periodo predeterminato, potrà affidare ai propri lavoratori mansioni di livello contrattuale eventualmente inferiore rispetto a quello posseduto, adeguandone eventualmente la retribuzione.

È questa una disposizione dai contenuti piuttosto dirompenti, rispetto agli orientamenti giurisprudenziali e dottrinali relativi all'adibizione dei lavoratori a mansioni inferiori rispetto a quelle svolte. Innanzitutto non si ricollega il demansionamento ad alcuna delle ipotesi già ammesse in via generale. Infatti non vi è alcuna traccia di ipotesi di ristrutturazioni aziendali o eventuale soppressione di posizioni di lavoro esistenti, ma semmai, al contrario, in questo caso ci si trova di fronte ad una fattispecie in cui le posizioni di lavoro vengono create (sebbene sempre in ottica di gestione della crisi aziendale e quindi di risparmio di costi) attuando una internalizzazione di processi o attività precedentemente appaltate a fornitori esterni. Inoltre in questo caso la possibilità di adibire i lavoratori a mansioni inferiori comporterà anche la possibilità di adeguare corrispondentemente il loro trattamento retributivo.

L'accordo Expo 2015

Nel mese di luglio 2013 è stato poi sottoscritto l'accordo Expo2015, il quale prevede, con specifico riferimento alla materia in analisi, l'introduzione di profili professionali funzionali alla realtà in esame, non esistenti nel C.C.N.L. Terziario Distribuzione e Servizi, applicato dall'azienda.

Si tratta dei profili professionali di:

- Operatore Grande Evento, con inquadramento finale al 3° Livello del C.C.N.L.;
- Specialista Grande Evento, con inquadramento finale al 2° Livello;
- Tecnico di Gestione Grande Evento, con inquadramento finale al 2° Livello.

L'Allegato 1 dell'Accordo prevede la declaratoria dei profili professionali in questione, specificando non solo le attribuzioni del lavoratore, ma anche l'assetto di competenze che questi è chiamato a possedere.

Infatti la previsione di tali è funzionale a garantire la possibilità, per l'azienda, di inserire giovani lavoratori attraverso l'utilizzo del contratto di apprendistato. Pertanto il testo disciplina tutti gli aspetti funzionali all'attivazione dello stesso quali descrizione della qualifica che il prestatore di lavoro occuperà nonché i contenuti e la durata del progetto formativo.

Nel mese di ottobre 2013, l'introduzione di tali qualifiche professionali è stata poi confermata in un accordo sottoscritto da Confindustria e dalle OO.SS. Nazionali del settore. Le parti, considerata la specificità del contesto, l'inesistenza dei profili in questione nel C.C.N.L. Terziario e la delega contenuta nell'art. 4, comma 2, d.lgs. 167/2011, ne hanno pertanto riconosciuto l'ammissibilità nel solo ambito di Expo2015.

L'accordo The Bet

Ultima intesa di prossimità sottoscritta in ordine cronologico, riguarda l'azienda The Bet, che nella propria intesa, ha previsto l'attribuzione di

particolari funzioni a lavoratori inquadrati nel IV livello del C.C.N.L. Turismo. L'accordo, che disciplina vari aspetti dell'organizzazione del lavoro, non introduce un nuovo profilo professionale, ma arricchisce la prestazione dei lavoratori sopra richiamati di contenuti che, in prima battuta, appaiono esorbitanti da quanto ricompreso nella relativa declaratoria del contratto di settore applicato. In particolare le parti, avendo valutato la necessità di istituire un coordinamento funzionale ed operativo sulle agenzie più grandi, ne prevedono lo svolgimento ad opera di questi lavoratori che avranno il compito di visionare e controllare gli addetti e i referenti di sala organizzando altresì l'orario di lavoro di questi ultimi e la loro efficacia. Tali figure professionali avranno altresì la possibilità di organizzare in via autonoma il tempo della propria prestazione lavorativa, tanto che in sede di contrattazione individuale potrà essere stabilito il riconoscimento di quanto dovuto per prestazioni di lavoro straordinario in via forfettaria.

Parte II

3.II.1 La struttura organizzativa di un'impresa

La struttura di un'impresa descrive le relazioni fra i compiti svolti dai membri dell'organizzazione e si concretizza nelle forme di divisione del lavoro, nella definizione delle unità organizzative, nella gerarchia, nelle politiche, regole e procedure e nei diversi meccanismi di coordinamento e di controllo adottati dall'azienda. Si tratta degli elementi di base del sistema di ruoli in cui si articola il sistema organizzativo. Almeno tre sono le caratteristiche di un'organizzazione da prendere in considerazione per descrivere i modelli di comportamento che in essa si formano.

Il primo è la complessità, che dipende dal numero di attività, funzioni e compiti, dal grado di eterogeneità e del tipo di interdipendenza esistente fra le diverse funzioni aziendali. La complessità, tendenzialmente più elevata nelle organizzazioni di grandi dimensioni, porta a problemi di

maggiore coordinamento e controllo. Il secondo elemento è invece rappresentato dal grado di formalizzazione di un'organizzazione che si riferisce al grado di impiego di politiche, procedure, routine e regole formali e scritte che vincolano le scelte e le decisioni aziendali. Il terzo fattore è invece la centralizzazione, che fa riferimento alla distribuzione del potere e dell'autorità. Le organizzazioni presentano un maggior grado di decentramento quando gran parte delle decisioni è presa ai livelli più bassi, nel rispetto di politiche e procedure. Quando invece le decisioni sono sostanzialmente sempre prese ai vertici, si dice che l'organizzazione è accentrata.

Le organizzazioni sono quindi sistemi di attività interconnesse che impiegano risorse dell'ambiente esterno e pertanto vengono influenzate dalle dinamiche che questo assume. Più l'ambiente esterno è caratterizzato da incertezza e instabilità, più le organizzazioni dovranno adattarsi a questo ed attuare cambiamenti della propria struttura. A seconda della caratterizzazione del fattore ambientale, le aziende possono assumere strutture che oscillano da un ideal-tipo "meccanico" ad un ideal-tipo "organico" ed assumono spesso configurazioni miste o intermedie.

L'organizzazione meccanica è quella adottata principalmente da aziende manifatturiere – si pensi all'industria automobilistica – o da aziende quali ad esempio Mc Donald's o Burger King. La stabilità del mercato e delle tecnologie permette di adottare, con un elevato grado di efficienza, un modello organizzativo di questo tipo, in cui la divisione del lavoro è intensa e la maggior parte delle attività sono semplici e dai contenuti standardizzati. Si tratta del modello di organizzazione cui meglio risponde la struttura classica dei sistemi di classificazione ed inquadramento che prevedono delle caselle – dalla configurazione quasi atomica – occupate da lavoratori che svolgono una mansione semplicemente descrivibile, senza interazioni con le altre.

Il modello organico di organizzazione è invece l'esatto opposto, essendo caratterizzato da una definizione meno chiara delle relazioni – anche gerarchiche – fra i dipendenti e da continui processi di ridefinizione e mutamento dei compiti assegnati alle risorse. È un

modello che vede la centralità delle competenze possedute dai lavoratori, piuttosto che della posizione da questi ricoperta: è il caso delle aziende del mondo della consulenza e della pubblicità. Tra questi due estremi, come abbiamo detto, sussistono diverse posizioni intermedie che vedono strutture organizzative presentare al contempo elementi dell'uno o dell'altro modello di riferimento.

Quale che sia il tipo di struttura adottato da un'azienda, esso è descritto tramite un organigramma che però si limita a metterne in evidenza l'organizzazione formale, ovvero la configurazione delle unità organizzative (solitamente denominate funzioni, divisioni o dipartimenti).

Oltre alla divisione dell'azienda in unità organizzative, per comprenderne la struttura, è fondamentale anche analizzare il modo in cui è diviso il lavoro. Più precisamente, infatti, l'organigramma si compone di processi o funzioni, ha il compito di selezionarli, articularli in sotto processi e sub-funzioni, di aggregare in aree omogenee le attività accumulabili apprezzandone però la varietà di specializzazione, di ordinarle in verticale e di costruire ampiezze gestionalmente sostenibili (POETTO, 2013).

Nell'approccio tipico dello *scientific management*, si prevede che le mansioni in cui è suddiviso il lavoro siano semplici, con pochi compiti assegnati ad una persona, che venga effettuata una serrata attività di supervisione sull'operato del dipendente e sia di conseguenza concessa scarsa autonomia decisionale allo stesso.

L'evoluzione dell'ambiente esterno – e quindi dei fattori che principalmente lo caratterizzano – ha portato ad un'evoluzione delle strutture organizzative che può descriversi facendo ricorso ad un nuovo approccio alla materia, costituito dal *job enrichment*. Tale approccio prevede la creazione di mansioni più ricche o complesse, caratterizzate da numerosi compiti e da maggiori dosi di autonomia e responsabilità in capo al prestatore di lavoro. Questo processo può essere definito *vertical job loading*, quando introduce nella mansione del singolo alcuni aspetti di gestione dell'attività, come ad esempio una limitata autonomia decisionale. Al contrario, si definisce *horizontal job loading*

il processo che introduce un allargamento della mansione incorporando attività appartenenti allo stesso livello organizzativo e che genera un cambiamento quantitativo dei compiti assegnati al dipendente.

In ogni caso, indipendentemente dal tipo di approccio che caratterizza la cultura organizzativa di un'impresa il lavoro è suddiviso e scomposto. Secondo la teoria della *task specialization*, le mansioni sono scomposte in sotto-componenti, i compiti, che successivamente vengono raggruppati e generalmente assegnati a persone diverse. Quando il lavoro è molto specializzato sui compiti, e quindi parcellizzato, risulta maggiormente ripetitivo, poiché l'individuo esegue solo una piccola parte dell'intero processo e il ciclo di lavoro, inteso come lasso di tempo che intercorre fra l'inizio e la fine, è solitamente molto breve. Poiché i compiti sono semplici e ripetitivi, più facili da apprendere e da svolgere. I controlli sono effettuati sui risultati prodotti, i lavoratori sono meno coinvolti e più difficilmente motivabili ed i compiti necessari per il completamento di un prodotto o servizio, molto segmentati ed assegnati a persone diverse, danno origine al verificarsi di interdipendenze.

Un modello alternativo a quello prospettato – che prevede, appunto, la una specializzazione dei compiti assegnati – è quello della *personal specialization*, che impone che sia il singolo individuo ad essere specializzato ed a possedere una serie di competenze che gli permettono di eseguire una vasta gamma delle diverse attività necessarie a svolgere il lavoro.

3.II.1.1 Mansioni, posizioni e ruoli nelle discipline organizzative.

Fatte tali premesse, relative all'esistenza di vari approcci, determinati dalla cultura aziendale e dall'influenza sull'organizzazione dell'ambiente esterno, si deve ora sottolineare come tutte le strutture organizzative siano costituite da tasselli base, i cui nomi sono già stati frequentemente citati nel corso della trattazione. Si tratta dei concetti di mansione e di posizione o ruolo.

I concetti di mansione, posizione e ruolo professionale possono trovare compiuta descrizione se sono contestualizzati nella loro dimensione applicativa e operativa, ovvero quella della struttura organizzativa delle imprese. Questa dimensione può essere analizzata attraverso il ricorso a nozioni e strumenti propri non solo delle discipline giuridiche, che interessano gli aspetti legali e contrattuali, ma anche e soprattutto delle discipline economiche e, appunto, organizzative.

La posizione è lo snodo in cui si articolano i processi e le funzioni che compongono il sistema impresa. Ciascuna posizione presiede un dominio ovvero uno spazio organizzativo circoscritto per ampiezza e per profondità. Ciò significa che per circoscrivere una posizione procederemo con l'individuare un insieme di attività diversificate, ma accomunate da un'unica sintesi organizzativa e descrivibili anche secondo una ben determinata verticalizzazione di livelli operativi. La posizione verrà descritta in termini organizzativi generali, evidenziando lo scopo, il livello di responsabilità, i requisiti di competenza e capacità richiesti, gli obiettivi organizzativi costanti, le relazioni con le altre posizioni sovrastanti e laterali. Tutti questi fattori attribuiscono alla posizione un valore di posizionamento, o più precisamente, di un determinato peso.

La mansione è invece la descrizione dell'attività operativa in cui lo scopo di una posizione si estrinseca più dettagliatamente. La descrizione di una mansione va più in profondità di quanto non faccia la descrizione di una posizione, orienta in modo più specifico l'operato della figura professionale di riferimento, risente anche di esigenze organizzative contingenti ed è più suscettibile di variabilità. In generale, le mansioni possono variare – a seconda che si adotti l'uno o l'altro degli approcci sopra descritti - da un estremo caratterizzato dallo svolgimento di un insieme molto ristretto di compiti (molti dei quali semplificati e che richiedono competenze modeste) ad un altro che prevede l'esecuzione di un insieme piuttosto ampio di attività che richiedono competenze polivalenti.

Ogni attività distintiva esercitata da una risorsa umana viene poi descritta attraverso il ruolo, concetto che non si configura come una

categoria organizzativa, ma che descrive il sistema delle relazioni organizzative, atteggiandosi come l'attesa o la percezione di tutti gli altri attori organizzativi che animano il sistema impresa nei confronti del prestatore di lavoro.

Si deve precisare pertanto che in tutte le tipologie di organizzazioni esistenti – siano esse più o meno evolute ed innovatrici – tutte e tre queste categorie coesistono, ed unitamente esprimono il significato della prestazione resa dal lavoratore.

3.II.2 Analisi e progettazione delle posizioni

Le posizioni professionali esistenti in un'organizzazione devono essere analizzate e descritte. Questo processo – svolto in via unilaterale a livello aziendale – è imprescindibile al fine di identificarle e stabilire tra di esse una graduatoria. Nella maggior parte delle organizzazioni, l'analisi e la progettazione sono funzionali all'attivazione di una valutazione delle posizioni legata al valore delle stesse per l'organizzazione, generalmente espressa in un punteggio. Varie sono le finalità cui risponde il processo che verrà trattato in questo paragrafo. Esso risponde all'esigenza di supportare la progettazione a livello macro e micro e verificare la continuità della struttura organizzativa, mettendo in luce situazioni anomale, quali eccesso o mancanza di livelli organizzativi, di rendere chiaro il funzionamento dell'organizzazione, evidenziando le responsabilità degli esercenti ciascuna posizione e le attese reciproche tra le posizioni, nonché di fornire la base per sistemi di pianificazione ed organizzazione.

Vari sono i fattori che intervengono nell'analisi della posizione, che è bene riepilogare, perché funzionali a descrivere la complessità dell'oggetto di questo processo.

Il primo è l'ambiente di riferimento, che consente di collocare la posizione nella dimensione spazio temporale in cui opera. Il quadro organizzativo consente di evidenziare i rapporti gerarchici e funzionali che legano la posizione ad altre posizioni organizzative. Gli obiettivi caratteristici della posizione ne identificano la finalizzazione, i mezzi

disponibili e le conoscenze e le competenze necessarie per lo svolgimento delle attività che permettono di graduare le difficoltà connesse allo svolgimento della attività. Altri fattori sono costituiti dai requisiti critici per coprire la posizione, tramite i quali si procede alla definizione del profilo professionale ideale per la stessa, ed il livello di autonomia e discrezionalità a questa connesso.

Al fine di analizzare le posizioni si può fare riferimento a tre diverse tecniche.

La prima è quella dell'osservazione diretta, che consiste nell'osservare l'addetto impegnato nello svolgimento dei compiti tipici della posizione. Essa risulta adatta per l'analisi delle posizioni caratterizzate prevalentemente da attività manuali o di routine brevi e ripetitive. Solitamente questa tecnica è verificata ed integrata con l'apporto del superiore diretto del lavoratore osservato, al fine di potere individuare mutamenti del suo comportamento generati proprio dalla presenza dell'analista.

La seconda tecnica prevede la somministrazione di un questionario ed è particolarmente adatta quando l'analisi sia concernente una popolazione aziendale ampia o caratterizzata da un livello significativo di standardizzazione delle attività.

La terza tecnica è infine la più diffusa nella prassi ed è quella di sottoporre il lavoratore esercente una determinata posizione ad una intervista. Essa prevede quindi il coinvolgimento diretto del titolare della posizione ed una successiva verifica da parte del suo superiore diretto, finalizzata a mettere in luce eventuali incoerenze nella descrizione data dal lavoratore, quali ad esempio sovrastime o sottostime delle attività afferenti alla posizione.

Inoltre, va specificato che spesso nella pratica aziendale si pone in atto una combinazione delle tre tecniche descritte, al fine di ottenere dati che siano il più possibili aderenti alla realtà ed affidabili.

All'esito di questo processo di analisi, è possibile procedere alla descrizione della posizione vera e propria attraverso la stesura di una *job description*.

Essa ha una struttura standardizzata, con la presenza di alcuni elementi essenziali.

Il titolo fornisce la denominazione della posizione all'interno dello specifico contesto aziendale. Lo scopo consiste nella ragione per cui la posizione esiste all'interno dell'organizzazione e al cui funzionamento essa concorre. Consiste nella indicazione sintetica di un'azione specifica alla quale corrisponde un risultato altrettanto specifico che l'organizzazione attende da quella posizione.

Le attività indicano il grado di autonomia attribuito alla posizione in relazione agli obiettivi che è chiamata a raggiungere avendo a disposizione determinate leve o risorse. La definizione della natura e della tipologia delle attività affidate alla mansione impone di specificare le modalità utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi attribuiti. Le dimensioni corrispondono ai dati quantitativi che caratterizzano la posizione e forniscono una chiave di lettura numerica del contributo da essa fornito. I dati quantitativi sono ad esempio: dati di budget, numero clienti, numero commesse. Le relazioni implicano la collocazione nell'organigramma aziendale della posizione. Le relazioni di una posizione sono spesso interne ed esterne: descrivendo le prime si indica da chi dipende la posizione sia dal punto di vista gerarchico, sia dal punto di vista funzionale, quali altre posizioni riferiscono allo stesso superiore gerarchico, quali posizioni dipendono da essa, con quali altre posizioni entra in rapporto in termini di scambio di contributi ricevuti e forniti (informazioni, servizi, pareri, approvazioni). Le relazioni esterne indicano invece gli attori esterni con cui la posizione interagisce e possono essere di *input* o di *output*.

Le finalità indicano il contributo che la posizione fornisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Specificarle significa mettere in evidenza il collegamento tra attività svolte e aree di risultato aziendale nonché l'individuazione delle aree di responsabilità.

3.II.2.1 I processi di valutazione

Ogni singola posizione viene poi confrontata con le altre presenti nella struttura aziendale, al fine di valutare il suo valore: questo è il processo di valutazione della posizione, ovvero il processo di *job evaluation*.

Dal punto di vista della metodologia esiste un ventaglio piuttosto ampio che può essere classificato sulla base di diversi criteri. Una prima distinzione è quella fra metodi quantitativi e metodi non quantitativi. I primi fanno riferimento ad una metrica, per esempio un sistema a punti, mediante la quale è possibile misurare la differenza di importanza relativa tra diverse posizioni. I secondi invece ordinano le diverse posizioni sulla base della loro importanza, producendo una gerarchia che non identifica qualitativamente le differenze.

Una seconda differenziazione consente di distinguere tra metodi globali, analitici o basati sul processo decisionario. I primi considerano complessivamente la posizione, senza analizzarne le singole caratteristiche. I metodi analitici procedono alla scomposizione della posizione nei suoi elementi significativi, detti fattori di valutazione: il valore complessivo della posizione è dato pertanto dalla somma di più giudizi indipendenti. Altri metodi, infine, prendono a riferimento il processo decisionario. La scelta dell'uno o dell'altro tipo di metodologia dipende dagli obiettivi del programma di valutazione, dall'ampiezza della popolazione coinvolta nella valutazione e da molti altri fattori.

I processi di valutazione che vengono effettuati a livello aziendale, peraltro, non si esauriscono nella valutazione della posizione, ma comprendono anche la valutazione della prestazione e del potenziale.

La valutazione delle prestazioni può essere definita come il processo attraverso il quale un'organizzazione misura e valuta sia il conseguimento degli obiettivi sia i comportamenti del titolare di una specifica posizione organizzativa, con riferimento ad un arco temporale ben definito.

Questo processo si occupa di giudicare in quale misura ed in quale modo l'interessato abbia svolto i suoi compiti e di compiere questa

valutazione in modo sistematico ovvero secondo procedure definite e controllate sulla base di parametri precisi, utilizzando un linguaggio univoco ed uniforme. La sistematicità è un elemento fondamentale del processo, volto ad evitare che esso venga effettuato sulla base di valutazioni soggettive o comunque opinioni personali dei valutatori. Questa è sia un'esigenza dell'azienda – che può così realizzare un inventario affidabile delle qualità professionali e del rendimento delle risorse – sia un diritto del singolo, che deve potere essere valutato in modo obiettivo. Per raggiungere tale scopo, oltre alla definizione di procedure chiare, sarà necessario tenere conto dei fattori esterni che nel lasso di tempo oggetto di valutazione possono avere influenzato positivamente o negativamente l'operato del valutato. In ogni caso, la valutazione della prestazione è radicalmente differente dalla valutazione della posizione. Nel primo caso la valenza non è tanto di carattere organizzativo, quanto appunto funzionale a valutare voci riferite all'operato della titolare della posizione e che possono essere legate all'output della prestazione, ovvero gli obiettivi di prestazione, oppure al processo attraverso il quale l'output è stato ottenuto, ovvero i comportamenti organizzativi.

Elemento fondamentale per la buona riuscita del processo, nel primo caso, sarà costituito dalle modalità di definizione degli obiettivi che dovranno essere misurabili, significativi, raggiungibili e coerenti con le linee e gli obiettivi strategici dell'azienda.

Come accennato, i processi di valutazione posti in atto sono completati dalla valutazione del potenziale, un tema sentito in ambito aziendale, ma con riferimento al quale, nella pratica, ancora si stenta a trovare e a realizzare metodi completi ed efficaci.

La valutazione del potenziale è uno strumento fondamentale per le aziende, le quali in considerazione di contesti competitivi complessi ed estremamente variabili, devono potere essere in grado di avere contezza non solo e non tanto di quello che le risorse sanno fare, ma di quello che saranno in grado di fare domani, sviluppandosi e crescendo, in un contesto organizzativo presumibilmente molto diverso.

Il potenziale è infatti l'insieme delle caratteristiche che si ipotizza siano a disposizione di un individuo, ma che, nel momento e nella situazione considerata, non possono essere manifestate. Dal punto di vista psicologico, il potenziale può essere definito come l'insieme delle energie, delle capacità e delle attitudini presenti in un determinato individuo, ma che non sono richieste dalla posizione che egli al momento ricopre o non sono utilizzate per mancanza di esperienza o di *Know How*. Dal punto di vista organizzativo invece, il potenziale può essere considerato come il confronto tra le caratteristiche di un individuo e le caratteristiche richieste per ricoprire al meglio una determinata posizione. Un'ulteriore definizione di potenziale, fa riferimento alla distinzione fra potenziale relativo e potenziale assoluto. Non si tratteranno in questa sede, perché non rilevanti ai fini della trattazione, i processi per la definizione di un sistema di valutazione del potenziale e le relative metodologie. Quello che rileva è la complessità dei processi di analisi e di valutazione del ruolo dei dipendenti nell'organizzazione e del loro apporto. Solo infatti tenendo presente tale complessità si può cogliere – come si evidenzierà nel capitolo successivo - quanto la rigidità dell'attuale assetto regolatorio della materia dell'inquadramento e della mobilità professionale ostacoli mutamenti dei paradigmi dell'organizzazione del lavoro che sappiano adattarsi all'evoluzione di contesti sociali, organizzativi ed economici. Si consideri, poi, che tale evoluzione ha già indotto le aziende a confrontarsi con processi di profonda trasformazione. Da strutture monolitiche imperniate su un sistema gerarchico esse stanno evolvendo verso sistemi di struttura a rete, sempre più essenziali e dinamici. Tale rivoluzione ha segnato la crisi del modello gerarchico, lasciando il passo ad una nuova forma organizzativa che si caratterizza per la diffusione delle competenze, della leadership e della responsabilità. Una struttura come quella prospettata necessita lo sviluppo di una forza lavoro "intelligente", in grado di partecipare delle scelte strategiche dell'azienda e di saperle tradurre in comportamenti organizzativi appropriati.

In questo processo le organizzazioni si trovano a dovere modificare i loro sistemi di gestione del personale, di classificazione, di valutazione e di sviluppo dello stesso per evolversi verso sistemi caratterizzati da una maggiore difficoltà di precisa definizione delle prescrizioni connesse alle diverse posizioni e da una crescente incontrollabilità da parte della gerarchia delle prestazioni delle risorse. La risposta a questa spinta evolutiva risiede nella valorizzazione della soggettività dei lavoratori e nel focalizzare l'attenzione più sul contributo dato dalla persona che non sul contenuto della *job description*, passando dall'enfasi sul risultato all'enfasi sull'apprendimento e sui processi seguiti per la produzione del risultato dato.

3.II.2.2 Lo sviluppo del personale.

L'evoluzione del contesto economico sociale e produttivo e dell'organizzazione del lavoro ha portato anche ad un'evoluzione del concetto di carriera e dei processi di sviluppo del personale. Fino agli anni Novanta, il concetto di carriera era solitamente associato al concetto di crescita verticale, ovvero concepito come un processo continuo di ascesa verso posizioni di crescente autorità e responsabilità. L'organizzazione assicurava alla risorsa un impiego che tendenzialmente copriva l'intero arco della vita lavorativa e il processo di carriera, regolato da modelli definiti in modo rigido, era costituito da un insieme di passaggi verticali regolati, collegati al livello di esperienza raggiunto dalla risorsa e all'anzianità aziendale della stessa. L'avanzamento di carriera era, inoltre, la contropartita offerta al lavoratore in cambio della sua lealtà, della sua dedizione e del suo impegno. Fino agli anni Novanta, quindi, la poteva assumere essenzialmente due tipi di configurazioni. Essa poteva essere lineare e comporsi di passaggi verticali verso posizioni gerarchiche di sempre maggiore responsabilità e autorità, oppure professionale.

Il primo modello di carriera era (ed è, in certa misura, tuttora) tipico delle organizzazioni piramidali e fortemente gerarchiche.

La seconda tipologia di carriera era ed è invece tipica di chi è occupato in un'attività specializzata, per il cui esercizio è necessario un costante aggiornamento delle proprie competenze.

Per supportare il processo di business, le aziende costruiscono processi e modalità della pianificazione delle carriere. Al modello tradizionale di professionalità (lineare e professionale) corrisponde una concezione di percorso di sviluppo in termini di promozione al livello organizzativo (e quindi inquadramentale) superiore, valutando, utilizzando diverse metodologie e sistemi, la sussistenza delle competenze necessarie con riferimento al livello precedentemente occupato.

Anche il concetto di carriera vede però oggi un'evoluzione causata dalla sempre maggiore competitività dei processi e dalla loro variabilità che mette in difficoltà le aziende di fronte alla necessità di pianificare dal punto di vista strategico ed organizzativo i processi di sviluppo.

Le aziende quindi si trovano ora davanti alla necessità di considerare la rilevanza di nuovi fattori di successo: in particolare il decentramento della responsabilità e della capacità decisionale lungo tutta la struttura, la creazione di ruoli e processi di coordinamento trasversali delle attività volte a gestire l'interdipendenza tra le diverse unità aziendali, la creazione ed il governo di relazioni interorganizzative con il contesto esterno. Si è passati pertanto da una logica verticale – sia dal punto di vista organizzativo che dal punto di vista dello sviluppo delle carriere – ad una logica orizzontale finalizzata a rendere l'organizzazione più piatta e flessibile, a ridurre la distanza fra il vertice e la base ed a diffondere le responsabilità. Inoltre nel contesto attuale il legame individuo organizzazione si è affievolito, a causa del generale accorciamento del periodo di permanenza di un lavoratore nella stessa azienda, sancendo così la fine dei tradizionali concetti di carriera basati sui valori sopra richiamati. Emergono così nuovi paradigmi nei processi di sviluppo del personale che spostano il focus dall'anzianità aziendale e dalla necessità di seguire sentieri di carriera precostituiti, al tema del potenziale e dello sviluppo delle competenze.

Uno fra i modelli emergenti nella progettazione delle carriere è, ad esempio, quello della carriera a spirale, modello fortemente attuale e caratterizzato da periodici movimenti attraverso aree di diversa attività, specialità e discipline. È un modello in cui, come si può bene immaginare, il concetto di mobilità mansionale è centrale. Tale modello è tipico delle risorse che desiderano aumentare le proprie competenze e conoscenze, muovendosi in settori diversi da quelli di provenienza. Questo percorso è infatti connotato da una progressione orizzontale piuttosto che da una progressione verticale ed è pertanto il più naturale ad adattarsi all'attuale contesto. Esso però impone che l'azienda sia organizzata in modo piuttosto flessibile e che le risorse possiedano la capacità di integrarsi orizzontalmente e di favorire il proprio sviluppo, applicando le *skill* richieste dalle diverse attività.

Inoltre, l'attuale evoluzione che deve essere affrontata dalle organizzazioni e che in questo paragrafo si è tentato di delineare deve essere supportata da un assetto regolatorio che concepisca il mutamento dei paradigmi in atto.

Capitolo 4

Prospettive di flessibilizzazione

Sommario: **4.1** Il dibattito legato all'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori - **4.2** L'esperienza del codice semplificato Ichino-Tiraboschi. - **4.3** Attuali prospettive di riforma - **4.4** Considerazioni conclusive - **4.4.1** I sistemi di classificazione ed inquadramento – **4.4.2** La mansione e il concetto di equivalenza – **4.4.3** Il demansionamento

4.1 Il dibattito legato all'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori

Lo Statuto dei Lavoratori è una legge emanata in un'epoca in cui le economie europee erano ancora relativamente chiuse, i modelli produttivi erano rigidi e tendenzialmente standardizzati, la regolazione dei fenomeni economici intensa ed accentrata.

La vita lavorativa del dipendente era caratterizzata da un legame a lungo termine con l'impresa, con percorsi di carriera organizzati secondo una struttura in cui i prestatori scalavano la gerarchia di inquadramento dell'azienda in cui erano occupati.

Il lavoro era organizzato tramite logiche di matrice taylorista. Esse prevedevano essenzialmente - sulla base delle teorie dell'organizzazione scientifica del lavoro di FREDERICK WINSLOW TAYLOR e delle connesse teorie sulla gestione delle risorse umane – prestazioni lavorative standardizzate e parcellizzate: la gestione della forza-lavoro era pertanto effettuata secondo lo schema del c.d. «mercato del lavoro interno». In questo schema, le mansioni erano suddivise in piccoli incarichi, poi classificati in una scala gerarchica nella quale lo svolgimento di ogni attività costituiva il bagaglio formativo per il compimento della successiva. La maggior parte delle imprese che adottarono questa impostazione assumevano lavoratori solo per le occupazioni al primo e più basso livello della scala e utilizzavano poi i meccanismi di promozione interna per coprire tutti i successivi livelli di inquadramento.

Il taylorismo è stato l'approccio dominante nell'organizzazione del lavoro e del personale per la maggior parte del XX secolo. Oggi il mondo del lavoro, come si è avuto già più volte modo di accennare, sta cambiando su più fronti.

Innanzitutto è cambiato lo stereotipo dell'impresa di riferimento: esso non è più costituito dall'impresa manifatturiera o di produzione, ma dall'impresa di servizi, in quanto l'attuale contesto economico è caratterizzato dal peso sempre più consistente del settore terziario.

Inoltre il processo di globalizzazione che ha caratterizzato gli ultimi decenni ha portato alla progressiva abolizione delle barriere commerciali, all'aumento dei volumi del commercio internazionale ed alla crescente integrazione economica tra paesi.

A ciò si aggiunge la crescente mobilità internazionale dei capitali e il processo di finanziarizzazione dell'economia e l'affermazione del fenomeno delle imprese multinazionali nello scenario mondiale.

Correlativamente questo schema ha condotto ad un utilizzo più massiccio delle pratiche di esternalizzazione di alcune fasi del ciclo produttivo ed addirittura di delocalizzazione di una o più fasi di esso, nonchè alla tendenza verso la standardizzazione dei prodotti in ottica di ampliamento dei mercati di riferimento e delle fasce di utenza.

Parallelamente la rivoluzione tecnologica e scientifica ha causato l'ampliamento delle possibilità di accesso ai canali di informazione e comunicazione e la riduzione dei costi ad essi connesso.

L'attuale fase di crisi economica, inoltre, induce le imprese a rendere il controllo dei costi uno dei maggiori driver della propria competitività tanto che la concorrenza fra imprese si gioca ormai sui parametri del costo del lavoro e della produzione.

Anche il mercato del lavoro è radicalmente differente da come si presentava negli anni in cui l'attuale sistema regolatorio è stato concepito e si è consolidato. Si deve osservare, in particolare, la crescita della mobilità internazionale degli studenti e dei lavoratori che sta progressivamente abbattendo le barriere dei mercati del lavoro nazionali, mettendo i Paesi di fronte all'esigenza di ristrutturare le

norme a presidio del mercato al fine di garantirne la competitività nello scenario globale.

Al di là della riflessione legata ai tassi di disoccupazione ed alla difficoltà nell'inserimento nel mercato per giovani e disoccupati, è sostanzialmente l'impatto dei contratti di lavoro a termine o flessibili ad avere inciso maggiormente, sostanzialmente riducendo il periodo di permanenza del lavoratore medio in una stessa azienda. L'introduzione dei contratti c.d. atipici e la diffusione di forme contrattuali di natura para subordinata ha creato nuove «categorie» di lavoratori, che si aspettano di cambiare impiego di frequente. Allo stesso tempo anche le aziende si aspettano di avere un tasso regolare – più o meno elevato a seconda delle specifiche categorie del contesto - di rotazione nella forza-lavoro impiegata ed incoraggiano i dipendenti a governare i loro percorsi di carriera.

Il contesto delineato è, allo stato attuale, tutt'altro che stabile, in quanto l'impatto di fattori emergenti sta conducendo le imprese verso ulteriori gradi di sviluppo ed assetto organizzativo, propri di quella che viene definita la «*Open Talent Economy*».

La globalizzazione, a livello culturale, ha infatti comportato la diffusione aperta di idee, pratiche e tecnologie in tutto il mondo, e ciò influenza inevitabilmente il modo attraverso cui le persone interdipendono le une con le altre. La mobilità della forza lavoro sta iniziando ad essere vista come un importante valore per le organizzazioni che oggi si aspettano un maggiore apporto dalle persone in movimento. I lavoratori, grazie allo sviluppo tecnologico, possono connettersi, condividere informazioni e costruire comunità online. La creazione di reti dinamiche (*dynamic networks*) mina il tradizionale potere delle organizzazioni che devono ora utilizzare i social media non solo per innovare il *brand* ma anche per connettere e distribuire il personale secondo nuovi schemi possibili. Sta mutando inoltre il modo in cui le imprese attuano la loro programmazione strategica e finanziaria: non solo si è accorciato il periodo di riferimento della programmazione, ma le imprese invece di guardare solo a dati storici per prendere decisioni, possono ora utilizzare l'analisi

dei dati sia per fini predittivi che prescrittivi, grazie ai *big data* ed a software molto avanzati.

Questo scenario porterà ad una ulteriore evoluzione delle organizzazioni attraverso un percorso tale da mutare radicalmente gli assetti gerarchici e di potere all'interno delle imprese e capace di abbattere i confini spaziali al fine di recuperare le risorse necessarie diminuendo al contempo i costi.

Tutto ciò comporterà anche una trasformazione del modo di gestire i propri collaboratori che esigerà la presenza nel nostro ordinamento di strumenti volti a garantire la valorizzazione delle persone e del loro apporto professionale.

È evidente come sia quindi indispensabile un adeguamento del diritto del lavoro alle mutate esigenze ed una completa revisione dei principi fondanti la materia della gestione del rapporto.

Prescindendo dalla recente approvazione della legge delega sul Jobs Act (in merito alla quale, v. infra, par. 4.3), vi è da sottolineare che l'obsolescenza dello Statuto dei Lavoratori è stata rilevata meno sovente con riferimento all'art. 13 di quanto sia avvenuto con altre disposizioni (prima fra tutte l'art. 18).

Come si è detto, l'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori è stato introdotto nel sistema con lo scopo di rendere più stringente la disciplina previgente che vedeva la possibilità di monetizzare il passaggio a mansioni inferiori o comunque di poterlo sempre effettuare in caso di accordo con il lavoratore. A partire dalla sua entrata in vigore, la norma ha subito un'opera di interpretazione ed adattamento da parte della giurisprudenza che è sviluppata in due direzioni. La prima legata al tentativo di trarre dal senso della norma conseguenze importanti ed innovative in termini di tutela della professionalità.

La seconda, invece, che qui maggiormente interessa, ha tentato di circoscrivere la portata della tutela offerta dal divieto di demansionamento, per contemperarla con altri fondamentali diritti del lavoratore, come quello alla salute o alla conservazione del posto di lavoro o – in misura più ridotta - per aprire spazi di manovra ad una gestione più flessibile dei lavoratori nell'impresa.

In merito al concetto di equivalenza delle mansioni, la giurisprudenza ha dato vita ai due orientamenti giurisprudenziali dell'equivalenza statica e dell'equivalenza dinamica, analizzati nel primo capitolo della presente trattazione. Il secondo di tali orientamenti prevede la possibilità di adibire il lavoratore anche a mansioni completamente diverse, purché il patrimonio di conoscenze teoriche ed esperienze pratiche maturate dal dipendente non vada del tutto disperso, bensì risulti utile per lo svolgimento della nuova attività e ne risulti a sua volta arricchito. L'approccio della giurisprudenza nell'esegesi del concetto di equivalenza delle mansioni è stato comunque piuttosto cauto, anche se rafforzato dalla costante affermazione del monopolio giudiziale su tale interpretazione, che ha peraltro creato una netta divaricazione tra equivalenza legale ed equivalenza contrattuale.

Stante il percorso evolutivo della norma sopra descritto, secondo alcuni autori e parte dell'opinione pubblica, l'analisi dell'esperienza applicativa dell'art. 13 smentirebbe la concezione per cui la disciplina in esso prevista sarebbe ossificata e immobile. L'interpretazione giurisprudenziale (ed il legislatore, nella misura in cui ha recepito le ipotesi di demansionamento legittimo in testi di legge) si è mossa lungo le due direttrici, solo apparentemente distoniche, del potenziamento della tutela e della flessibilità della disciplina, adattando in continuazione le regole stabilite dall'articolo. Secondo questa teoria non si potrebbe pertanto negare che, nel complesso, sia stato perseguito un mix equilibrato di flessibilità ed equità.

Tale posizione troverebbe peraltro anche conferme dall'analisi comparata della disciplina vigente in altri Paesi relativamente ai temi in commento. La modificazione delle mansioni in Germania, ad esempio, è ancorata al principio di ragionevolezza che, secondo la giurisprudenza, consente soltanto lo spostamento a mansioni di egual valore. In mancanza dell'accordo del lavoratore sul demansionamento, è sempre possibile la modificazione unilaterale, anche *in pejus*, purché vi sia un giustificato motivo di tipo economico od organizzativo. La disciplina italiana, che consente lo *ius variandi* orizzontale e gli accordi

peggiorativi quando l'alternativa sia il licenziamento per g.m.o., sembra apprestare una tutela più intensa, ma solo di poco.

Di conseguenza, la posizione in esame – che sostanzialmente vede in un eventuale intervento di modifica dell'art. 13 un tentativo di attentare alla tutela della professionalità del lavoratore ed a liberalizzare in maniera eccessiva ed incontrollata i poteri del datore di lavoro – non ritiene di imputare la costante perdita di competitività dell'economia italiana, all'obsolescenza delle norme che regolano la gestione del rapporto di lavoro ed in particolare della norma che regola la mobilità funzionale in corso di rapporto.

Se in parte si concorda con il rilevare l'opera di adattamento effettuata sul testo dell'articolo in commento, non può però non riconoscersi l'irragionevolezza del preservare, inalterata, una norma che da tale opera è stata erosa e sostanzialmente modificata, al punto che le sue criticità sono ormai di tutta evidenza.

4.2 L'esperienza del codice semplificato Ichino-Tiraboschi.

Un terreno interessante per testare il livello di urgenza nella modifica dei temi della classificazione ed inquadramento dei lavoratori e della mobilità mansionale è stato di recente offerto dall'esperienza dell'elaborazione del progetto di “Codice Semplificato del Lavoro” avviata sul finire dell'anno 2013 dai professori Pietro Ichino e Michele Tiraboschi.

La prima fase del progetto ha visto i partecipanti confrontarsi in 44 differenti forum tematici di discussione organizzati attraverso una piattaforma virtuale di lavoro collaborativo messa a disposizione da ADAPT, l'associazione fondata da Marco Biagi nel 2000. I forum sono stati alimentati da un totale di più di 500 interventi, che hanno avuto la finalità di individuare le principali criticità che caratterizzano il mercato del lavoro italiano, nonché soluzioni convergenti per risolverle.

A seguito di questo confronto è stata definita una stesura del codice semplificato del lavoro che, partendo dal progetto già elaborato da

Ichino, ha sostanzialmente recepito le posizioni unanimemente espresse dai partecipanti al gruppo di lavoro.

Degli oltre quaranta forum previsti per la collaborazione, tre risultano essere stati quelli dedicati ai temi in commento, di cui uno riguardate la revisione dell'art. 2103 c.c. e due i sistemi di classificazione ed inquadramento, intitolati "Sulla classificazione dei C.C.N.L." e "Classificazione ed inderogabilità".

Gli operatori intervenuti – consulenti del lavoro, ricercatori, uomini e donne d'azienda e del sindacato – hanno manifestato l'esigenza di semplificare e rendere comprensibile un quadro regolatorio del lavoro che ha smesso di funzionare da tempo e che, paradossalmente, non è più ritenuto tale da soddisfare nessuna delle due parti del rapporto di lavoro.

Varie sono state le rilevazioni di incongruenze della norma rispetto all'attuale configurazione dell'assetto del mercato. Alcuni partecipanti si sono interrogati sulla perdurante validità della distinzione dei lavoratori in categorie legali che sarebbe incompatibile con la necessità di valutare e retribuire i lavoratori a seconda della reale qualità del loro apporto professionale.

Molti interventi, partendo dal presupposto che la materia della classificazione e dell'inquadramento del personale è affidata alla contrattazione collettiva, hanno rilevato le difficoltà generate da un lato dall'elevato numero dei C.C.N.L. presenti nel medesimo settore e, dall'altro, dalla astrattezza delle declaratorie in essi previste.

Sono state quindi formulate osservazioni legate all'opportunità di prevedere norme in grado di indirizzare l'operato delle parti in materia. In particolare, è stata rappresentata l'opportunità di prevedere l'obbligo, per i C.C.N.L., di prevedere accanto a ciascuna declaratoria prevista nel testo, il codice di classificazione delle figure professionali ISTAT. Questa previsione soddisferebbe la necessità di avere a disposizione un catalogo di mansioni il più vicino possibile al reale. Infatti sempre accade che i profili professionali previsti a livello aziendale siano molto più complessi e trasversali rispetto a quelli definiti dalla contrattazione collettiva e comprendano attività

riconducibili a più di un profilo, a causa della valorizzazione di quei concetti di polivalenza e polifunzionalità già citati.

La discussione generata intorno al tema non ha portato comunque a proposte di modifica della ipotesi di revisione dell'articolo 2095 c.c. prevista nella versione originaria del codice semplificato del lavoro elaborata da Ichino, che è stata generalmente ritenuta condivisibile e tale da andare incontro alle esigenze avvertite.

Essa ribadisce come la classificazione professionale dei lavoratori ai fini della determinazione del loro trattamento disposto da un contratto collettivo, di qualsiasi livello, sia riservata al contratto collettivo stesso. Scompare quindi il riferimento al concetto di categoria, ritenuto essenzialmente una sovra struttura di origine legale la cui conservazione non risponde più a reali esigenze. Nel caso in cui l'azienda non si applichi un contratto collettivo che disponga riguardo all'inquadramento professionale dei dipendenti, il datore di lavoro sarà tenuto a predisporre e comunicare ai dipendenti stessi e rendere loro agevolmente accessibili i criteri di inquadramento applicati.

Il tema della disciplina della mobilità mansionale si è dimostrato fin dall'inizio molto critico, nonostante il generale riconoscimento della necessità di un aggiornamento della norma. Non sono mancati nemmeno interventi che hanno evidenziato una generale indisponibilità ad apportare modifiche alla norma di legge sulla base della convinzione che le mansioni rappresentino il "capitale fisso del lavoratore", derivanti da investimenti sull'istruzione, sulla formazione e sono strettamente connesse al livello di *engagement* del lavoratore all'interno dell'organizzazione. Sulla base di questa considerazione, apparirebbe indispensabile che esse vengano assistite da garanzie il più forti possibili, come, appunto, quelle approntate dall'art. 2013 c.c.

Prescindendo dalle singole discussioni in merito ai singoli aspetti della disposizione, si evidenzia innanzitutto che l'art. 2013 è una delle pochissime norme che nella stesura finale del progetto di codice semplificato sono state proposte in versioni differenti, in quanto non è stato raggiunto l'accordo in merito ad una versione univoca.

La prima versione corrisponde al testo base presente nella proposta originale di codice semplificato.

Essa prevede che il lavoratore dipendente debba essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle che abbia successivamente pattuito corrispondenti a categoria superiore, o a mansioni professionalmente equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza riduzione degli elementi della retribuzione

direttamente riferiti al contenuto professionale della prestazione dedotta in contratto. Si prevede inoltre come il datore di lavoro possa validamente pattuire con il lavoratore dipendente, assistito da un rappresentante sindacale di sua fiducia, l'assegnazione di mansioni utili all'azienda, diverse da quelle contrattualmente esigibili a norma del comma 1 in alcuni casi tassativi. Essi sono costituiti dalla necessità di evitare il licenziamento per giustificato motivo oggettivo, dai casi in cui l'evoluzione tecnologica determini l'obsolescenza del contenuto professionale delle mansioni contrattuali, dai casi in cui le mansioni contrattuali risultino incompatibili con la protezione della salute e sicurezza del lavoratore, nei casi in cui il lavoratore stesso lo chieda in funzione di un proprio interesse personale. Una modifica siffatta della norma è tale da non scardinare del tutto i principi fondanti del sistema in quanto ancora incentrata sul concetto di equivalenza per la disciplina della mobilità orizzontale e dalla previsione di un generale divieto di demansionamento, assistito però da una serie di eccezioni in presenza delle quali il lavoratore – con l'assistenza di un rappresentante sindacale di fiducia - ed il datore di lavoro possono pattuire il passaggio a mansioni inferiori. Esaminando il contenuto delle eccezioni si osserva, peraltro, che alcune sono tali da recepire orientamenti giurisprudenziali ormai consolidati.

La seconda versione proposta, invece, presenta contenuti che si allontanano sensibilmente dall'attuale assetto regolatorio della materia. Essa prevede la scomparsa di qualsiasi riferimento ai concetti di equivalenza e categoria e la possibilità di procedere al demansionamento in presenza di comprovate ragioni tecniche, organizzative o produttive e senza alcuna diminuzione della

retribuzione inizialmente pattuita. Essa arriva a prevedere che trattamenti retributivi inferiori rispetto a quelli concordati o corrispondenti alle mansioni superiori successivamente acquisite saranno possibili, previa verifica del consenso del lavoratore acquisito presso le sedi di certificazione, ovvero previa intesa sindacale finalizzata a salvaguardare i livelli occupazionali aziendali.

Una proposta di revisione della norma dallo spirito provocatorio che arriva addirittura a mettere in discussione il principio della irriducibilità della retribuzione, ma che bene esprime l'attuale distonia esistente fra quadro normativo basato su un criterio – quello dell'equivalenza – la cui concreta determinazione ed interpretazione è lasciata al Giudice di Merito, che non ha alcuna cognizione della reale configurazione dell'assetto aziendale e dell'effettivo funzionamento dei processi produttivi ed organizzativi che caratterizzano l'impresa. Tale proposta, infine, riconoscendo le finalità cui risponde la mobilità endoaziendale e l'origine delle esigenze che portano le parti del rapporto a decidere di attuare un passaggio a mansioni inferiori ammette tale possibilità in ragione di comprovate ragioni oggettive, riproponendo la formula prevista nella parte dell'art. 13 St. Lav. dedicata al trasferimento.

4.3 Attuali prospettive di riforma

La legge approvata dal Senato in data 3 dicembre 2014 recante “Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro”, prevede all'art. 1, comma 7, una delega al Governo per l'emanazione di un decreto inerente la materia della mobilità mansionale.

In particolare, allo scopo di rafforzare le opportunità di ingresso nel mondo del lavoro da parte di coloro che sono in cerca di occupazione, nonché di riordinare i contratti di lavoro vigenti per renderli maggiormente coerenti con le attuali esigenze del contesto occupazionale e produttivo e di rendere più efficiente l'attività

ispettiva, il Governo è delegato ad adottare, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della legge delega, uno o più decreti legislativi, nel rispetto di determinati principi e criteri direttivi.

A prevedere la revisione della disciplina delle mansioni è la lettera d) del citato comma. Essa riguarderà i casi di processi di riorganizzazione, ristrutturazione o conversione aziendale individuati sulla base di parametri oggettivi, contemperando l'interesse dell'impresa all'utile impiego del personale con l'interesse del lavoratore alla tutela del posto di lavoro, della professionalità e delle condizioni di vita ed economiche, prevedendo limiti alla modifica dell'inquadramento.

Questa prima parte della disposizione sembra non andare molto più oltre rispetto a quanto già ammesso nel nostro sistema (per espressa previsione legislativa, v. il già più volte citato art. 4, c. 11, l. n. 223/91). La disposizione pare infatti circoscrivere l'ambito di intervento del futuro decreto a ipotesi in cui l'azienda si trovi a dovere gestire un esubero di personale, citando fattispecie quali la ristrutturazione – ovvero quelle situazioni aziendali per cui sono previsti progetti industriali di rinnovamento dell'azienda, caratterizzati da investimenti significativi finalizzati, ad esempio, all'aggiornamento tecnologico degli impianti ovvero per interventi organizzativi e/o finalizzati a modifiche dei processi produttivi – o la riconversione e la riorganizzazione aziendale. Queste riguardano processi diretti a intervenire sia sulla struttura gestionale, sia sulla struttura organizzativa dell'azienda, finalizzati al recupero di efficienza e/o di competitività o ancora all'introduzione di nuove tecnologie produttive.

Più in generale, l'ammissibilità del demansionamento in alternativa al licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo è già stata ammessa dalla giurisprudenza (v. cap.1), essenzialmente in ragione della prevalenza dell'interesse del lavoratore alla conservazione del posto sull'interesse alla tutela della professionalità.

Con la recente sentenza n. 4301/2013 della Cassazione (Sez. lavoro) è stato sancito che è legittimo adibire il lavoratore a mansioni inferiori, se questo avviene per esigenze di servizio e se viene assicurato, in modo prevalente, l'espletamento delle mansioni ordinarie. Se il

demansionamento avviene con il consenso del lavoratore e in suo favore quale unica alternativa al licenziamento, viene meno la ratio sottesa alla limitazione dello *ius variandi* del datore di lavoro, volta ad impedire che un eventuale demansionamento possa essere adottato in danno e senza il consenso del lavoratore. In questi casi, secondo la giurisprudenza, il patto di demansionamento non rappresenterebbe una vera e propria deroga alla norma, ma piuttosto un adeguamento del contratto alla nuova situazione venutasi a creare; in tal caso il datore di lavoro ha l'onere di provare l'impossibilità di adibire il lavoratore a mansioni equivalenti, mentre il lavoratore ha l'onere di allegazione in merito all'esistenza di concrete possibilità di trovare una diversa collocazione.

Pertanto, il decreto attuativo della delega si limiterà a prevedere a livello legislativo ipotesi di intervento già legittime.

La seconda parte della previsione in commento prevede poi che la contrattazione collettiva, anche aziendale ovvero di secondo livello, stipulata con le organizzazioni sindacali dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale a livello interconfederale o di categoria possa individuare ulteriori ipotesi rispetto a quelle sopra descritte.

Per quanto concerne il rinvio alla contrattazione aziendale e di secondo livello ai fini dell'individuazione di "ulteriori ipotesi" di revisione delle mansioni, la normativa vigente già prevede tale possibilità, secondo quanto stabilito dall'articolo del D.L. n. 138/2011. Come è stato evidenziato nel capitolo precedente, le parti sociali si sono avvalse di questa possibilità e, più in generale, dello strumento della contrattazione di prossimità in deroga, in modo piuttosto limitato, anche a causa delle complessità applicative legate alla norma.

Pertanto anche questa seconda parte del principio di delega, non modificherà di molto l'attuale assetto dell'impianto regolatorio del tema.

La delega sembra pertanto confermare la cedevolezza del divieto di variazioni peggiorative delle mansioni in presenza di beni garantiti a livello prioritario rispetto alla professionalità, come la salvaguardia

dell'occupazione e si limita a lasciare alla contrattazione collettiva spazi per ulteriori interventi.

Pertanto, allo stato, l'intervento del legislatore non sembra potere avere l'incisività che l'analisi della materia in chiave organizzativa e l'esame delle esigenze aziendali suggerirebbe e che, pur nella conservazione delle tutele previste per i lavoratori, ben sarebbero possibili.

4.4 Considerazioni conclusive

La ricerca condotta sui contratti collettivi di settore e sulla contrattazione aziendale con riferimento alle mansioni ed alla mobilità mansionale pone in luce alcuni elementi che potrebbero costituire l'ideale punto di partenza per una revisione effettiva della materia volta ad adeguare il dettato normativo all'attuale contesto economico e produttivo. L'analisi dell'evoluzione della struttura delle imprese e la sua interpretazione in chiave organizzativa dimostrano la necessità di un intervento di riforma, ormai divenuto indispensabile anche per andare incontro alle esigenze di certezza del diritto che caratterizzano l'agire degli operatori. Non dimentichiamo infatti che gli orientamenti giurisprudenziali sviluppatisi intorno alla norma sono vari, talvolta contrastanti e che spesso coesistono, generando una mancanza di uniformità e di chiarezza che solo la seria revisione normativa della materia potrebbe risolvere.

4.4.1 I sistemi di classificazione ed inquadramento

Se è vero che la definizione dell'assetto dei sistemi di classificazione ed inquadramento è affidata pressoché esclusivamente alla contrattazione, è ormai evidente la necessità di aggiornare la cornice normativa entro cui le parti sociali sono legittimate a muoversi.

La disciplina legale prevede una ormai obsoleta suddivisione della forza lavoro in categorie, riproposte dai contratti collettivi solo in ragione della necessità di ricollegare allo specifico profilo professionale la disciplina legale applicabile. Un'autonomia della categoria rispetto

alle generalità delle risorse si conserva peraltro solo per i dirigenti, in ragione delle peculiarità del loro rapporto di lavoro e del ruolo ricoperto in azienda. A livello legale inoltre le differenze di trattamento fra le varie categorie sono minime, consistendo essenzialmente solo in previsioni differenti in merito alla durata massima del periodo di prova e al preavviso di licenziamento. L'attribuzione della categoria di impiegato, operaio o quadro viene quindi effettuata ad oggi in modo aprioristico, posto che la maggior parte dei contratti collettivi di settore analizzati prevede una classificazione unica e solo per esigenze di raccordo con la disciplina legale si preoccupa di specificare che essa non influisce sulle attribuzioni previste per legge o da precedenti contratti collettivi in tema di categorie, assegnando solo a questo fine la categoria legale a ciascun profilo professionale delineato dal contratto. Sarebbe pertanto opportuno abrogare la categoria legale, prevedendo, a livello legislativo, una disciplina omogenea ed inderogabile per tutti i prestatori di lavoro (in merito agli aspetti ancora disciplinati diversamente per le varie categorie) che poi solo la contrattazione collettiva – settoriale ed aziendale - potesse graduare in ragione delle caratteristiche intrinseche del ruolo affidato al lavoratore.

Ciò permetterebbe di liberare il modello di classificazione ed inquadramento dei lavoratori da un retaggio che ormai non descrive più la realtà e costituirebbe uno stimolo per la revisione complessiva dei sistemi di classificazione presenti in tutti i contratti collettivi. Le parti sociali sarebbero chiamate ad effettuare ex novo una reale pesatura dei ruoli presenti in azienda al fine di prevedere trattamenti retributivi differenziati. A tale fine eventuali raggruppamenti in categorie potrebbero ben essere effettuati dalla stessa contrattazione collettiva, ma in questo modo sarebbero disegnati sullo specifico settore merceologico o addirittura sul complesso dei profili professionali esistenti in una data azienda.

4.4.2 La mansione e il concetto di equivalenza

Il concetto di mansione si presenta ormai arricchito nella sua definizione, soprattutto in alcuni contratti collettivi (si veda cap. 2), di elementi afferenti al sistema di competenze trasversali e specialistiche posseduto dalle risorse.

Il concetto di profilo professionale ha ormai lasciato il passo ai concetti di posizione professionale, o di ruolo, mutuati dalle discipline organizzative. Molti contratti sottolineano oggi lo sforzo di valorizzare caratteristiche della mansione orientate allo sviluppo dei concetti di polivalenza e polifunzionalità, che evidenziano la capacità del lavoratore di adattarsi all' esigenza di modificare il contenuto del suo apporto in ragione delle richieste – evidentemente non arbitrarie, ma necessitate dall'evoluzione del lavoro – dell'azienda.

Ciò porta a ritenere che il concetto di equivalenza, che rappresenta il cardine della materia della mobilità, non sia più adatto ad assolvere la funzione di regolamentare gli interventi ammissibili di mobilità orizzontale nell'ottica di salvaguardare la professionalità del lavoratore. Ciò proprio in considerazione del fatto che il contenuto del profilo professionale in cui è inquadrato il lavoratore si è arricchito di elementi che rendono estremamente difficoltoso procedere a tale giudizio, in quanto esorbitanti dalla mera descrizione dei compiti affidati al lavoratore.

Il concetto di equivalenza stride, prima di tutto a livello terminologico ed ontologico, con le esigenze di polivalenza e polifunzionalità delle mansioni manifestate dalla contrattazione collettiva. Esso è inoltre un concetto dai contorni talmente aperti da essere stato nel corso dei decenni riempito di significati molto vari, ad opera della dottrina e della giurisprudenza (v. cap. 1).

Esigenze di certezza del diritto suggeriscono di intervenire sul concetto di equivalenza al fine di stabilirne contorni definiti e di riportare il concetto ad una valida funzione di guida dell'operato delle imprese. Ciò perché, naturalmente, l'area di operatività della mobilità

orizzontale necessita di essere preventivamente stabilita, a tutela dei diritti collegati alla professionalità del lavoratore.

La soluzione risiederebbe pertanto nell'opportunità di affidare alla contrattazione collettiva, in via esclusiva, la definizione dell'ambito di operatività dell'equivalenza, precludendo al giudice, in caso di controversia, un giudizio nel merito delle valutazioni operate dalle parti sociali nella clausola di fungibilità.

Sebbene il contratto collettivo rappresenti la sede naturale per prevedere valutazioni che chiariscano quali sono le mansioni tra loro equivalenti per contenuti professionali e sistema di competenze posseduto dal lavoratore, ad oggi pochi contratti prevedono questo tipo di clausole. Ciò in quanto l'orientamento della giurisprudenza in merito alla loro ammissibilità è stato oscillante ed è arrivato ad ammetterne la legittimità solo in particolari ipotesi legate ad esigenze contingenti dell'azienda o di valorizzazione della professionalità dei lavoratori inquadrati in una medesima qualifica.

Pertanto, una revisione del dettato normativo che si muovesse nel senso di incidere sul concetto di equivalenza e sulla possibilità di una sua definizione prevalente a livello contrattuale, rappresenterebbe un modo per scalfire la rigidità di una norma che tende ad impedire il pieno utilizzo della mobilità funzionale.

Sempre in tema di mobilità orizzontale altro dato emergente dalla ricerca riguarda i meccanismi di job rotation che sono delineati dal C.C.N.L. Bancari e dai contratti aziendali delle imprese del settore. Le disposizioni analizzate nei precedenti capitoli della trattazione dimostrano che le parti sociali hanno chiaramente preso coscienza di una prospettiva della mobilità aziendale che il legislatore non sembra avere ancora compreso appieno. La flessibilità interna non deve infatti essere vista come un meccanismo che comporta la distruzione dei posti di lavoro, ma che, al contrario, è suscettibile di agevolare l'occupazione dei lavoratori riducendo il rischio degli insiders di essere espulsi dal ciclo produttivo. L'ordinamento invece si atteggia ancora nei confronti dello *ius variandi* con sospetto, considerandolo un potere eccezionale e circondandolo di limiti e vincoli.

Si prospetta, nell'attuale contesto, l'esigenza di tutelare la professionalità in modo effettivamente dinamico sia attraverso la previsione di iniziative e programmi formativi intesi ad elevare il livello di competenze dei prestatori di lavoro, sia attraverso la disciplina dell'assegnazione delle mansioni e della rotazione su posti diversi, in funzione del potenziamento e dell'accrescimento della professionalità.

L'obiettivo di innalzamento del contenuto professionale del lavoro condiziona i criteri di articolazione e di distribuzione dei compiti lavorativi, non più legati all'applicazione dei principi di divisione scientifica del lavoro in azienda.

Solo una profonda revisione della materia a livello legislativo, che passi attraverso una decisa presa di posizione sui contenuti e sui limiti del principio dell'equivalenza, sarebbe quindi tale da permettere all'istituto della mobilità di assolvere appieno alla sua funzione che, allo stato, risulta frustrata.

4.4.3 Il demansionamento

Come è stato ampiamente esposto, nell'attuale momento storico, il rilievo delle variabili economiche determina una forte esposizione della struttura organizzativa aziendale e financo del diritto del lavoro ai fattori del mercato. Di conseguenza si assiste ad una richiesta forte delle aziende di flessibilizzazione delle norme che regolano l'ingresso nel mondo del lavoro, l'uscita e il corso del rapporto (relative, ad esempio, all'orario di lavoro). Tali richieste sono al centro dell'attuale dibattito politico ed istituzionale e le ultime riforme approvate in materia di lavoro rappresentano tentativi – più o meno riusciti – di accoglimento delle stesse. Si pensi alla modifica all'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori attuata con la l.n. 92/2012 o alla progressiva liberalizzazione del contratto a termine attuata a più step con la legge sopracitata, il Pacchetto Letta ed il Decreto Poletti.

La recente approvazione della legge delega sul Jobs Act che, tra le altre cose, introduce la previsione nel nostro ordinamento del contratto unico

a tutele crescenti, sembra muoversi, almeno nell'ambito dell'accrescimento della flessibilità in uscita, nella stessa direzione.

Con riferimento alla mobilità mansionale però gli interventi più recenti – art. 8 l.n. 148/2011 e art. 1, c. 7 della legge delega sopra richiamata – intervengono in modo molto più cauto di quanto non sia avvenuto in relazione alle altre istanze di flessibilizzazione.

In particolare, come già esposto, la norma in tema di demansionamento contenuta nella legge delega, si limita a prevedere che il futuro decreto attuativo ne ammetta la legittimità in situazione di ristrutturazioni, riorganizzazioni aziendali o, più in generale, di esubero del personale nonché a delegare la contrattazione collettiva a prevedere ulteriori ipotesi. Se nel primo caso la disposizione si limita a ribadire un principio già operante nell'ordinamento, nella sua seconda parte introduce invece un'innovazione dalla portata largamente insufficiente e probabilmente destinata a rimanere inattuata.

Senza un intervento chiaro della legge che preveda i casi legittimi di demansionamento e le modalità per la loro attuazione non si può pensare che la contrattazione collettiva proceda in autonomia. Le parti sociali – come non hanno tendenzialmente sfruttato le possibilità connesse all'art. 8 l. n. 148/2011 – non prevedranno casi di demansionamento diversi da quelli ammessi a livello legislativo. Da parte sindacale ciò si spiega con la reticenza nell'agire su un istituto fortemente connesso con la tutela di diritti fondamentali dei lavoratori e storicamente considerato come un atto illegittimo del datore, motivato da un intento punitivo o mobbizzante. Le aziende, dall'altro lato, sono ben consapevoli che la previsione a livello contrattuale di fattispecie di demansionamento non le preserverebbe dall'onere di sfidare, in un momento successivo, le opposizioni dei singoli lavoratori e le pronunce dei Giudici.

Bisogna considerare infatti che nella prassi applicativa dell'istituto della mobilità molto spesso l'esercizio dello ius variandi – anche legittimo – incontra opposizioni dei lavoratori che si traducono nella proposizione di cause molto complesse con invocazioni a titolo risarcitorio di categorie di danni che spaziano dal danno biologico, al

danno alla professionalità, all'immagine, alla vita di relazione. Gli orientamenti giurisprudenziali in proposito sono oscillanti al punto da generare nell'impresa una situazione di totale incertezza e la necessità di dovere affrontare un processo che ha un impatto sull'immagine aziendale molto forte.

Per tali motivi si pone come indispensabile la previsione di linee guida chiare da parte del legislatore che stabiliscano quando un patto di declassamento diviene legittimo ed in ragione di quale interesse contrastante e prevalente la tutela della professionalità delineata dall'art. 2103 c.c. può cedere.

In particolare, anche in ragione delle pronunce giurisprudenziali e degli orientamenti dottrinali che si sono succeduti negli oltre trent'anni di vigenza della norma, almeno tre sono i casi che il legislatore potrebbe opportunamente prevedere. Il primo è legato all'evoluzione tecnologica ed all'obsolescenza del contenuto professionale delle mansioni precedentemente svolte, oppure a mutamenti di carattere organizzativo intervenuti a livello aziendale e vede la tutela della professionalità cedere innanzi all'interesse del mantenimento del posto di lavoro che però ben può essere slegato da momenti di crisi aziendale che si traducano in situazioni di esubero del personale.

Il secondo riguarda motivi di salute del prestatore di lavoro, che possano ricomprendere anche casi diversi dalla totale inidoneità alla mansione stabilita dal Medico Competente come attualmente previsto dalla legge. Infatti in molti casi i giudizi di idoneità del Medico Competente si traducono in pronunce di idoneità accompagnate da pesanti limitazioni relative all'attività svolta. Ciò impone al datore di lavoro importanti sforzi organizzativi per adeguare il contenuto della mansione alle residue capacità del lavoratore anche nei casi in cui le parti preferirebbero presumibilmente una variazione delle mansioni assegnate.

Il terzo ed ultimo caso potrebbe riguardare la richiesta del lavoratore motivata da interessi personali qualificati. In quest'ultima ipotesi, peraltro, considerato che il demansionamento di un lavoratore dietro esplicita richiesta dello stesso è slegata da motivazioni oggettive

condivise a livello datoriale, all'attuazione del provvedimento potrebbe addirittura accompagnarsi una riduzione della retribuzione, che ben potrebbe essere adeguata alle nuove mansioni.

Infatti spesso si trascura che il demansionamento è un intervento che pone anche l'azienda di fronte a problemi non indifferenti, legati alla necessità di sostituire un lavoratore che precedentemente occupava una posizione di responsabilità o per il cui esercizio sono necessarie particolari competenze, sul quale molto aveva investito in termini di formazione ed addestramento.

Naturalmente, stante la delicatezza della materia e la necessità di non ampliare in modo sregolato i poteri datoriali, per l'attuazione dei provvedimenti di demansionamento sarebbe indispensabile prevedere lo strumento della deroga assistita per garantire, mediante patti individuali stipulati con l'assistenza di soggetti idonei a supportare la volontà del lavoratore, che il provvedimento venga posto in atto al riparo da frodi.

MOBILITÀ ENDOAZIENDALE, CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E
PROSPETTIVE PER LA FLESSIBILIZZAZIONE DEL SISTEMA

LITERATURE REVIEW

INDICE

Introduzione alla Literature Review	138
-------------------------------------	-----

Capitolo I LA MOBILITÀ MANSIONALE

1.1 Mansioni, qualifica, categoria nella regolamentazione normativa	141
1.2 Il concetto di equivalenza delle mansioni	144
1.2.1 L'irriducibilità della retribuzione	147
1.3 Il demansionamento	148
1.3.1 Le tutele a disposizione del lavoratore	150
1.4 Le mansioni superiori	151
1.5 Cenni sul pubblico impiego	152

Capitolo II LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DI SETTORE

2.1 Il ruolo della contrattazione collettiva	154
2.1.1 Ricostruzione storica	156
2.1.2 Contrattazione collettiva di settore, sistemi di classificazione e mobilità	157

Capitolo III L'APPROCCIO AZIENDALE ALLA MOBILITÀ

Parte I LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE

3.I.1 Il ruolo della contrattazione aziendale	161
3.I.2 Contrattazione aziendale, sistemi di inquadramento, mobilità	163
3.I.3 Le intese di prossimità sottoscritte ex art. 8 l. n. 148/2011	166

Parte II

LE PROCEDURE INTERNE ALL'IMPRESA

3.II.1 La struttura organizzativa di un'impresa	167
3.II.1.1 Mansioni, posizioni e ruoli nelle discipline organizzative	167
3.II.2 Analisi e progettazione delle posizioni	168
3.II.2.1 I processi di valutazione	170
3.II.2.2 Lo sviluppo del personale	173

Capitolo IV

PROSPETTIVE DI FLESSIBILIZZAZIONE

4.1 Il dibattito legato all'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori	174
4.2 L'esperienza del codice semplificato Ichino-Tiraboschi	176
4.3 Attuali prospettive di riforma	177
4.4 Considerazioni conclusive	178

Introduzione alla *Literature Review*

La mobilità mansionale è un tema dibattuto in dottrina sin dai tempi meno recenti. Le pietre angolari della letteratura di riferimento restano, ancora oggi, la monografia di G. GIUGNI, *Mansioni e qualifiche nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963 e quella di F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, 1982, che analizza l'assetto dello *ius variandi* sia per come originariamente previsto a livello codicistico sia per come disciplinato a seguito della modifica operata dall'art. 13 della l. n. 300/70, senza prescindere dall'esame del contesto sociale ed economico nell'ambito del quale la norma è stata concepita.

Ciò nonostante molti sono gli autori che hanno contribuito all'analisi del fondamento giuridico e dell'evoluzione che la materia ha subito negli ultimi decenni.

La seguente *Literature Review* analizza i contributi più rilevanti della letteratura in materia di mobilità mansionale nel tentativo di offrire un supporto bibliografico ragionato funzionale alla lettura della tesi, valorizzando la prospettiva interdisciplinare con cui ci si è approcciati alla materia, che rappresenta il tratto caratterizzante dell'elaborato.

La *Literature Review* presenta un indice speculare quasi del tutto rispetto all'indice del corpo centrale dell'elaborato, risiedendo la differenza più rilevante nel fatto che nel secondo e nel terzo capitolo i paragrafi che, nella tesi, si occupano dell'analisi della contrattazione collettiva sono stati raggruppati in un solo paragrafo per capitolo che offre la ricognizione delle fonti prese in esame.

Le fonti prese in rassegna sono prevalentemente fonti di tipo secondario, in quanto le fonti primarie, costituite essenzialmente dai testi contrattuali analizzati (e, per il primo capitolo, dalle pronunce giurisprudenziali) sono trattate nella tesi.

Il primo ed il quarto capitolo prendono a riferimento esclusivamente la dottrina giuridica, al fine di analizzare la materia della mobilità endoaziendale, nonché il dibattito attuale in ordine alle prospettive di riforma della stessa.

Il criterio utilizzato per l'esame delle fonti è sia tematico che cronologico. La struttura del primo capitolo, in particolare, riprende i nodi concettuali in cui è scomponibile l'art. 2013 c.c. – mobilità orizzontale, adibizione del lavoratore

a mansioni superiori e demansionamento – e partendo dall’esame dei testi fondamentali (oltre a quelli citati sopra, G.F. MANCINI, *La categoria dei prestatori di lavoro nell’ordinamento italiano* in *Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.*, 1966, C. ASSANTI, *Commento all’art. 13*, in C. ASSANTI, G. PERA, *Commento allo Statuto dei Lavoratori*, Cedam, 1972, U. ROMAGNOLI, *Commento all’art. 13*, in SCIALOJA BRANCA (a cura di) *Commentario al Codice Civile*, Zanichelli, Bologna, 1979) arriva alla dottrina più recente (A. GARILLI, A. BELLAVISTA, *Innovazioni tecnologiche e statuto dei lavoratori: i limiti al potere dell’imprenditore tra tutela individuale e collettiva*, *QDLRI*, 1989, C. PISANI, *La modificazione delle mansioni*, Franco Angeli, Milano, 1996, M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore*, in P. SCHLESINGER (diretto da) *Commentario al Codice Civile*, Giuffrè, Milano, 1997).

Per l’esame delle tendenze evolutive e degli orientamenti, non sempre univoci, della giurisprudenza, si è poi fatto ricorso allo studio delle note a sentenza.

La letteratura giuridica in materia di mobilità mansionale non contempla indagini empiriche delle disposizioni della contrattazione collettiva di settore, né rassegne dei contenuti dei sistemi di classificazione ed inquadramento dei lavoratori, cui invece sono dedicati il secondo ed il terzo capitolo della tesi.

Esistono invece studi relativi all’evoluzione dei sistemi di classificazione ed inquadramento, con particolare attenzione alla classificazione unica dei lavoratori (G. P. CELLA, B. MANGHI, *Analisi critica del sistema delle qualifiche*, in G. P. CELLA, *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, De Donato, Bari, 1972, A.A.V.V., *L’inquadramento dei lavoratori*, *QDLRI*, Utet, Torino 1987). Essi sono stati presi come indispensabile riferimento per la redazione della parte iniziale del secondo capitolo, che costituisce la premessa concettuale dell’analisi della contrattazione.

Recenti contributi (A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di prossimità: teoria, comparazione e prassi*, *RIDL*, 2013, 4, M. BORZAGA, *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese?*, *DRI*, 2013, 4), oggetto del terzo capitolo, si sono invece focalizzati sull’analisi dell’art. 8 l. n. 148/2011 e contemplano anche analisi – parziali dal punto di vista quantitativo – delle intese di prossimità sottoscritte in forza della norma sopra richiamata. .

La seconda parte del terzo capitolo si avvale di una letteratura completamente differente, in quanto si occupa di analizzare i temi oggetto della trattazione sotto la lente delle discipline organizzative ed economiche nell'intento di unire in un'ottica interdisciplinare prospettive che mai prima sono state analizzate in maniera unitaria nell'ambito della medesima monografia. Anche in questa sezione il criterio di organizzazione delle fonti è tematico e, quindi, cronologico. Esse sono costituite sia da testi di dottrina (H. TOSI, M. PILATI, *Comportamento organizzativo*, Egea, 2008, J. ORTEGA, *Job Rotation as a learning mechanism*, *Management Science*, 47, 10, 2011) sia da testi di vocazione più pratica e operativa, volti a costituire lo strumentario dell'uomo d'azienda (quale, ad esempio, il Manuale organizzativo ODM&Consulting).

Capitolo 1

La mobilità mansionale

Sommario: **1.1** Mansioni, qualifica, categoria nella regolamentazione normativa. - **1.2** Il concetto di equivalenza delle mansioni. - **1.2.1** L'irriducibilità della retribuzione. - **1.3** Il demansionamento. - **1.3.1** Le tutele a disposizione del lavoratore - **1.4** Le mansioni superiori. - **1.5** Cenni sul pubblico impiego

1.1 Mansioni, qualifica, categoria nella regolamentazione normativa

Le mansioni cui è tenuto il lavoratore costituiscono il contenuto principale della prestazione lavorativa e sono quelle dedotte dal contratto. È questo il « principio della contrattualità delle mansioni», richiamato da F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Angeli, Milano, 1982, p. 144, secondo cui «la prestazione alla quale il lavoratore è tenuto è quella (che deve essere) determinata al momento della costituzione del rapporto di lavoro; e non in maniera generica, bensì attraverso la individuazione di compiti specifici (mansioni) da svolgere nell'organizzazione produttiva». Secondo il manuale di G. SANTORO PASSARELLI, *Diritto del lavoro*, Napoli, 2000, p. 234, le mansioni nell'accezione tecnico-giuridica del termine indicano il contenuto della prestazione lavorativa, che viene così individuata secondo i profili o modelli preposti dall'esperienza organizzativa del lavoro all'interno delle categorie di aziende o delle singole aziende. Esse costituiscono pertanto il criterio di determinazione qualitativa della prestazione (Cfr. E. GHERA, A. GARILLI, D. GAROFALO, *Diritto del lavoro*, Torino, 2013, p. 119).

Per lo svolgimento e la corretta instaurazione di un rapporto di lavoro la dottrina è concorde nel ritenere necessario che il lavoratore sia messo in condizione di conoscere il preciso contenuto dei compiti che gli sono affidati. Secondo S. LIEBMAN, *Il contratto di lavoro subordinato*, in M. PERSIANI, S. LIEBMAN, M. MARAZZA, M. MARTONE, M. DEL CONTE, P. FERRARI, V. MAIO, *Fondamenti di diritto del lavoro*, Padova, 2013, p.

71 «la peculiarità del contenuto della prestazione lavorativa subordinata, come è noto, è rappresentata dal potere di conformazione del datore di lavoro che si esplica nella specificazione dei compiti assegnati e, soprattutto, nel diritto-dovere di determinare le modalità di svolgimento della prestazione».

Oltre che dal concetto di mansione, l'oggetto dell'obbligazione del lavoratore è descritto dal concetto di qualifica, che in dottrina è stata definita in senso oggettivo, soggettivo e convenzionale.

La prima definizione concepisce la categoria come modo di esprimere le mansioni convenute, mentre la seconda la descrive come un concetto identificativo dell'insieme delle capacità professionali del lavoratore, ossia il patrimonio di conoscenze e capacità professionali che il lavoratore possiede e che è preesistente alla stessa instaurazione del rapporto di lavoro. In proposito si veda M. BROLLO, M. VENDRAMIN, *Le mansioni del lavoratore, inquadramento e ius variandi: mansioni, qualifiche, jus variandi*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, I, 2011, p. 512 ss.

Secondo G. GIUGNI, *Mansioni e qualifiche nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1963, pp. 3- 38, la qualifica dovrebbe assumere l'accezione soggettiva, ovvero presentarsi come un profilo di mestiere o di professionalità e solo indirettamente come descrizione di compiti, ovvero dovrebbe esprimere qualità professionali intrinseche al lavoratore, alla sua preparazione culturale, alla sua formazione e alle attitudini professionali.

L'autore sottolinea però come nella contrattazione collettiva (dei primi anni '60, ma la riflessione è di perdurante validità), la qualifica sia ormai utilizzata essenzialmente in senso oggettivo, in quanto i criteri di designazione rappresenterebbero esclusivamente la trasposizione ad una figura di prestatore tipo di connotazioni oggettive che attengono al lavoro. Pertanto la qualifica viene da ultimo definita in senso convenzionale come una trasposizione in chiave soggettiva del *nomen* della prestazione dovuta ed indica quest'ultima o una sua porzione.

Ancora sul senso convenzionale di qualifica si veda R. SCOGNAMIGLIO, *Mansioni e qualifiche del lavoratore*, in *Noviss, Dig. It.*, Appendice IV, Torino, 1983, pp. 1119 ss., secondo cui essa è il tramite per la determinazione dei trattamenti retributivi e normativi di spettanza del lavoratore. In particolare, essa rappresenta un mero elemento classificatorio che indica la situazione soggettiva e lo status attribuito al lavoratore a tutti gli effetti dei trattamenti retributivi e normativi disposti dalla legge e soprattutto dalla contrattazione collettiva.

Per la ricostruzione della dottrina sopra richiamata in tema di qualifica si veda altresì R. NUNIN, *La classificazione dei lavori subordinati in categorie e l'inquadramento unico*, in M. MARTONE, (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, I, 2011, pp. 479 - 480.

Con riferimento alla categoria, tre sono le differenti prospettive elaborate dalla dottrina e prese in considerazione nella presente trattazione.

La prima, con riferimento alla quale si veda G. GIUGNI, *Mansioni e qualifiche nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1963, p. 41, intende la categoria come un mero espediente di tecnica legislativa volto ad individuare l'applicazione di una determinata normativa. La seconda fa leva sulla distinzione fra categoria legale e categoria contrattuale, intesa come raggruppamento omogeneo, i cui confini sono liberamente determinati dalla contrattazione stessa, di lavoratori si deve all'opera di F. LISO, *Categorie e qualifiche dei lavoratori*, in *Enc. Giur. Treccani*, Vol. VI, 1988, p. 7.

L'ultima elaborazione, per cui si veda invece G. PERA, *Diritto del Lavoro*, CEDAM, 1991, p. 415, definisce ancora la categoria come un modo per determinare l'applicazione di alcuni effetti giuridici, arrivando però a negare qualsiasi valore definitorio al concetto.

Per la ricostruzione dell'evoluzione dei criteri distintivi fra la categoria degli operai e la categoria degli impiegati si veda ancora R. NUNIN, *La*

classificazione dei lavori subordinati in categorie e l'inquadramento unico, in M. MARTONE, (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 2011, I, pp. 483 – 485, che bene ne descrive l'assetto nella prima fase di vigenza della norma. Il superamento della concezione del lavoro dell'operaio essenzialmente come lavoro «manuale» avviene sin dagli anni '60; si veda in merito G.F. MANCINI, *La categoria dei prestatori di lavoro nell'ordinamento italiano* in *Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.*, 1966, pp. 893 e 896. L'autore sottolinea il superamento della manualità della prestazione previsto dal RDL 1825/1924 in favore di un criterio distintivo che faccia riferimento al livello di collaborazione del lavoratore nell'impresa. In particolare gli impiegati collaborerebbero all'impresa, nell'amministrazione della stessa, ovvero all'apprestamento del suo sistema produttivo e organizzativo. Gli operai invece collaborerebbero nell'impresa o, secondo G. PERA, *Diritto del Lavoro*, CEDAM, 1991, p. 418, nella produzione. Ancora, secondo A. VALLEBONA, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Cedam, 2011, pp. 166 – 167, l'operaio è chi si limita ad una collaborazione che si concreta in un generale apporto alla fase attuativa del processo produttivo mentre la figura dell'impiegato è contraddistinta dallo svolgimento di un'attività inerente alle funzioni organizzative e tecnico amministrative dell'impresa.

1.2 Il concetto di equivalenza delle mansioni

Il principio di equivalenza è il cardine della disciplina della mobilità orizzontale prevista dall'art. 2103 c.c. Secondo M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore*, in P. SCHLESINGER (diretto da) *Commentario al Codice Civile*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 169, si tratta di un criterio aperto e neutro che necessita dell'individuazione dei referenti per operare la valutazione di equivalenza. Concordano sulla necessità di individuare con precisione i parametri per effettuare l'operazione di equivalenza F. BIANCHI D'URSO, *La mobilità orizzontale e l'equivalenza delle mansioni*, in *QDLRI*, I, 1987, p.117 e

R. DE LUCA TAMAJO, F. BIANCHI D'URSO, *La mobilità professionale dei lavoratori*, in *Lav. Dir.*, 1990, p. 223 ss.

Tali referenti esterni, secondo l'art. 2103 c.c. sono le mansioni di assunzione del lavoratore o le ultime effettivamente svolte, intese secondo F.LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Angeli, Milano, 1982, pp. 147 ss, come quei compiti differenti assegnati al lavoratore in via stabile e continuativa. Per un'ulteriore analisi del parametro del giudizio di equivalenza si veda altresì C. ASSANTI, *Commento all'art. 13*, in C. ASSANTI, G. PERA, *Commento allo Statuto dei Lavoratori*, Cedam, Padova, 1972.

Il concetto di equivalenza ha assunto differenti configurazioni in dottrina ed in giurisprudenza, un primo orientamento l'ha definito in senso statico, mentre l'orientamento successivo e ad oggi prevalente, seppur con differenti varianti, definisce l'equivalenza in senso dinamico.

Il primo orientamento, in particolare, concepisce la professionalità da tutelare con il giudizio di equivalenza come un «saper fare», ovvero un insieme di competenze già acquisite dal lavoratore durante lo svolgimento delle mansioni precedenti. Si veda in merito U. ROMAGNOLI, *Commento all'art. 13*, in SCIALOJA BRANCA (a cura di) *Commentario al Codice Civile*, Zanichelli, Bologna, 1979. Con riferimento al legame tra la concezione statica di equivalenza e il modello taylorista di organizzazione del lavoro si veda F. CARINCI, *Diritto del lavoro – Commentario*, Utet, 1998, p. 1096.

Il secondo orientamento definisce il concetto dinamico di equivalenza, in ragione del fatto che le aziende chiedono al lavoratore una professionalità che evolva dal «saper fare» al «saper come fare», come efficacemente descritto da A. PIZZOFERRATO, *Tutela della professionalità ed organizzazione produttiva*, RIDL, II, 1994, pp. 151 ss.

L'evoluzione del giudizio di equivalenza ha seguito la direttrice della doppia chiave, ovvero equivalenza oggettiva e soggettiva in merito alla quale si veda A. GARILLI, A. BELLAVISTA, *Innovazioni tecnologiche e statuto dei lavoratori: i limiti al potere dell'imprenditore tra tutela*

individuale e collettiva, QDLRI, 1989, 6, p. 176 e C. PISANI, *Mansioni del lavoratore*, in *ECG*, XIX, 1990, pp. 7 e ss.

Il concetto dinamico di equivalenza è stato, peraltro, articolato secondo diverse variabili. F. LISO, *op. cit.*, p. 169 ha definito una pluralità di ampiezze del principio a seconda delle modalità in cui il datore di lavoro esercita lo *jus variandi*. Una nozione più ristretta di equivalenza opererebbe in caso di modifiche unilaterali e definitive delle mansioni; essa si amplierebbe in caso di modifiche temporanee per estendersi ulteriormente in caso di modifiche consensuali, comprendendo anche mansioni dal contenuto professionale differente con l'unico limite del medesimo livello di inquadramento.

Il processo di aggiornamento della norma propugnato da altri autori è invece ancorato ad una definizione unitaria del principio e si esplica attraverso la valorizzazione di elementi che caratterizzano la posizione professionale del dipendente. Secondo M. DELL'OLIO, *L'oggetto e la sede della prestazione di lavoro. Le mansioni, la qualifica, il trasferimento*, in P. RESCIGNO (diretto da), *Trattato di diritto privato*, Utet, 1986, vol. XV, I, p. 512, l'equivalenza sarebbe infatti un giudizio complessivo che prevedrebbe la possibilità di compensare svantaggi e vantaggi.

Come segnalato da P. ICHINO, *La qualità del lavoro ed il suo mutamento*, in *Scritti in onore di G. Suppiej*, Padova, 2005, p. 496, la ragione del superamento del concetto statico di equivalenza si deve al fatto che un'interpretazione dell'art. 2103 c.c. volta a tutelare solo la professionalità pregressa del lavoratore sarebbe tale da ostacolare ed addirittura impedire il processo di acquisizione ed aggiornamento delle sue competenze ed il processo di riconversione del suo *Know How*. Per l'orientamento che considera equivalenti le mansioni che permettono l'utilizzo e il perfezionamento della professionalità già posseduta del lavoratore si veda ancora G. PERA, *Compendio di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 1996, p. 164.

Si spingono fino a ricomprendere nell'equivalenza anche esigenze di tutela della professionalità « potenziale », ossia quel bagaglio professionale in divenire in grado di adattarsi alle esigenze strutturali

dell'impresa, O. FANELLI, *I riflessi del nuovo modo di lavorare sulla classificazione del lavoro*, in PEDRAZZOLI (a cura di) *Lavoro subordinato e dintorni*, Il Mulino, Bologna, 1989, p. 122 ss. e C. PISANI, *La modificazione delle mansioni*, F. Angeli, Milano, 1996, p. 130 ss. In particolare in questa accezione il concetto di equivalenza sarebbe tale da ricomprendere mansioni anche molto diverse da quelle di provenienza proprio perché il principio sarebbe volto a valorizzare la capacità professionale potenziale del prestatore di lavoro. Per la ricostruzione di tale orientamento, ormai superato, che sostanzialmente considera l'equivalenza come un mezzo per perseguire la crescita professionale del lavoratore, si veda altresì M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore*, in P. SCHLESINGER (diretto da) *Commentario al Codice Civile*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 110 ss.

1.2.1 L'irriducibilità della retribuzione

L'art. 2103 c.c. prevede che il prestatore di lavoro debba essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione. In proposito due sono gli orientamenti dottrinali che si sono sviluppati intorno al principio della irriducibilità della retribuzione.

Il primo sostiene l'irriducibilità assoluta della stessa, in tutte le sue componenti: si veda in merito C. PISANI, *La modificazione delle mansioni*, Angeli, Milano, 1996 p.217. Il secondo orientamento, dominante sia in dottrina che in giurisprudenza e elaborato sin dall'epoca più risalente dalla letteratura, prevede invece che, cessando particolari caratteristiche di una mansione per il venir meno delle specifiche circostanze in cui la prestazione è fornita, venga meno anche la causa di determinate voci retributive. Si veda in proposito M. PERSIANI, *Problemi in tema di retribuzione*, Padova, 1982, pp. 68 ss. L'orientamento in questione è stato modulato in letteratura secondo differenti variabili.

La prima tesi, per cui si veda G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica* (voce) in *ED*, vol. XXV, 1975, p. 556, vede escluse dalla garanzia dell'irriducibilità della retribuzione le indennità connesse a fattori ambientali. La seconda, elaborata da O. MAZZOTTA, *Mutamento di mansioni, retribuzione irriducibile e corrispettività*, in *FI*, 1982, I, p. 519, esclude quelle collegate a contenuti oggettivi della prestazione. La terza, che focalizza l'attenzione sulla valorizzazione del singolo caso concreto per la determinazione delle indennità da ritenere incluse nella tutela in questione si deve a F. LISO, *op. cit.*, p. 239 ss.

1.3 Il demansionamento

L'art. 2103 c.c. pone il divieto di demansionamento in via indiretta sancendo la nullità dei patti contrari al disposto della norma, che, come detto sopra, autorizza il datore di lavoro ad effettuare interventi di mobilità orizzontale o di mobilità verso mansioni superiori. Secondo C. ASSANTI, *Commento all'art. 13*, in C. ASSANTI, G. PERA, *Commento allo Statuto dei Lavoratori*, Cedam, 1972, p. 154 ss., tale previsione sancirebbe la nullità delle sole pattuizioni individuali. Diversamente, M. BROLLO, *La mobilità interna dei lavoratori*, *op. cit.*, p. 154, la quale ritiene che essa sia invece tale da ricomprendere sia patti individuali che patti collettivi.

Per la trattazione completa dello stato dell'arte in tema di demansionamento e dei casi ammessi dalla legge si è fatto riferimento al testo R. IANNI, *Il cambiamento delle mansioni e la mobilità interna*, Cedam, Padova, 2001, pp. 87 – 97.

L'interpretazione dell'ultimo comma dell'art. 2103 è controversa in relazione alla possibilità di derogare al divieto di demansionamento in presenza di interessi del lavoratore contrastanti e talvolta prevalenti rispetto alla tutela della professionalità. Secondo il primo orientamento l'articolo sarebbe una norma inderogabile che non ammette eccezioni neppure al prezzo di notevoli sacrifici per il lavoratore. È questa la tesi dominante nella prima fase storica, all'indomani dell'introduzione della norma: si veda in merito M. MISCIONE, *Appunti critici sulla*

assegnazione delle mansioni nel sistema dello Statuto dei Lavoratori, in *Boll. Lav. Trieste*, 1971, p. 47. Prova dell'inderogabilità della norma sarebbe costituita peraltro dalla presenza a livello legale di tassative eccezioni così C. FILADORO, *Lo Statuto dei lavoratori*, Pirola – Sole 24 Ore, Milano, 1997, p. 64 (che si è espresso con esplicito riferimento alla regola introdotta dalla legge n. 223/1991).

L'orientamento ad oggi prevalente prevede al contrario la possibilità di attenuare il rigore applicativo della norma anche all'infuori dei casi previsti quali il demansionamento come alternativa al licenziamento collettivo o in caso di inidoneità alla mansione. Si veda in merito P. ICHINO, *Interesse dell'impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità*, RIDL, 1976, I, p. 490, R. DE LUCA TAMAJO, *La norma inderogabile del diritto del lavoro*, Napoli, 1976, p. 231. Quest'ultimo sottolinea inoltre che secondo il previgente orientamento in caso di interessi diversi del lavoratore quale quello della tutela del rapporto di lavoro questi si troverebbe innanzi all'unica possibilità di procedere ad una novazione del rapporto con indubbi svantaggi legati, ad esempio, alla perdita dell'anzianità aziendale. Sul tema si veda ancora, L. NANNIPIERI, *L'accordo sulle mansioni inferiori*, RIDL, 2001, I, p. 363.

Con riferimento ai casi di demansionamento ammessi dall'ordinamento si rimanda ai seguenti testi:

- in merito all'ipotesi di demansionamento previsti dalla legge ed in particolare per l'ipotesi di cui alla l. n. 223/1991 si veda M. BROLLO, M. VENDRAMIN, *Le mansioni del lavoratore: inquadramento e ius variandi: mansioni, qualifiche, jus variandi*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, I, 2011, pp. 556 - 558. Per una prima interpretazione dell'art. 4 l.n. 223/91, che ha confermato come la stessa sancisse la possibilità di adibire il lavoratore a mansioni inferiori si veda S. VARVARO, *La modifica in peius delle mansioni del lavoratore*, LD, I, 1995, p. 158. Per l'esame dell'ambito soggettivo si efficacia dell'accordo sindacale sottoscritto ai sensi dell'art. 4 l.n. 223/91 si veda F. MATTIUZZO, *Assegnazione a mansioni inferiori*, DPL, 42, 1991, p. 2761

- Sull'ammissibilità del demansionamento in caso di inabilità parziale del lavoratore, in epoca precedente l'introduzione della disposizione normativa ad oggi prevista (l. n. 68/99 e T.U. 81/2008) si veda U. ROMAGNOLI, *Art. 13. Statuto dei diritti dei lavoratori. Commentario*, Bologna-Roma, 1979.
- In merito alla specifica ipotesi di ammissione del demansionamento in alternativa al licenziamento per giustificato motivo oggettivo e per una sintesi degli orientamenti dottrinali meno recenti si veda S. BARTALOTTA, *Sulla legittimità del patto di declassamento come alternativa al licenziamento*, *RIDL*, 1999, 2, pp. 843 ss.
- In merito alla legittimità del demansionamento in conseguenza di una specifica richiesta del lavoratore giustificata da un interesse atipico dello stesso si veda: L. MONTESARCHIO, *Legittima l'adibizione a mansioni inferiori su richiesta del lavoro: l'ultima frontiera del giustificato motivo di deroga all'art. 2103 c.c.*, *RIDL*, 4, 2011, pp. 1139 ss.

1.3.1 Le tutele a disposizione del lavoratore

Il lavoratore nei confronti del quale il datore di lavoro eserciti lo *jus variandi* ha a disposizione diversi strumenti di tutela per la cui analisi si è fatto riferimento essenzialmente alla monografia di C. PISANI, *La modificazione delle mansioni*, *op.cit.*, pp. 223 – 230. Con riferimento invece alle tipologie di danno risarcibile in caso di dequalificazione ed all'inclusione della dequalificazione nelle pratiche che danno origine alla fattispecie del *mobbing*, si veda invece R. IANNI, *Il cambiamento delle mansioni e la mobilità interna*, Cedam, Padova, 2001, pp. 120 – 151.

1.4 Le mansioni superiori

L'art. 2013 c.c. prevede che nel caso di assegnazione a mansioni superiori il prestatore abbia diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta e l'assegnazione stessa diviene definitiva, ove la medesima non abbia avuto luogo per sostituzione del lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, dopo un periodo fissato dai contratti collettivi, e comunque non superiore a tre mesi. Per quanto riguarda la necessità o meno del consenso del lavoratore per lo spostamento a mansioni superiori si veda G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica*, ED, vol. XXV, 1975, p. 555 che si pronuncia in favore della sussistenza del consenso, mentre, di parere contrario, F. LISO, *op.cit.*, p. 194.

Il primo orientamento, più rigido, risponde agli interessi di restringere la tutela del potere del datore di lavoro e di salvaguardare l'interesse del lavoratore, il quale potrebbe preferire il rifiuto alla promozione per timore di affrontare maggiori responsabilità o di vedere peggioramenti in altri ambiti del rapporto, quali ad esempio l'orario di lavoro. In proposito si veda R. SCOGNAMIGLIO, *Osservazioni sull'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori, Orientamenti nella giurisprudenza del lavoro*, 1972, p. 501.

Il secondo orientamento prevede invece il riconoscimento dello *ius variandi* verticale con la precisazione che le mansioni superiori devono appartenere alla stessa famiglia professionale di quelle di provenienza. In proposito si veda C. ZOLI, *La mobilità verticale e la carriera*, *QDLRI*, 1987, I, p. 198.

Per la ricostruzione dei profili di operatività della norma, con riferimento al contemperamento degli interessi del sostituto e del lavoratore sostituito con diritto alla conservazione del posto si veda M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore*, in P. SCHLESINGER (diretto da) *Commentario al Codice Civile*, Giuffrè, 1997.

Sulla maturazione del diritto alla retribuzione corrispondente indipendentemente dal lasso di tempo di svolgimento delle mansioni superiori si veda D. MEROLLA, *Il trattamento economico*

corrispondente allo svolgimento di fatto di mansioni superiori, in *LNG*, 2000, p. 151.

1.5 Cenni sul pubblico impiego

Per quanto riguarda la breve analisi sul pubblico impiego, si è fatto riferimento essenzialmente ai testi che hanno analizzato la configurazione della disciplina della mobilità a seguito dell'introduzione della riforma Brunetta, ovvero il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. In particolare si rinvia, per una prospettiva generale della riforma a U. CARABELLI, *La 'riforma Brunetta': un breve quadro sistematico delle novità legislative e alcune considerazioni critiche*, WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona, n. 101/2010.

Sulla disciplina della mobilità mansionale, si veda invece M. VENDRAMIN, *L'equivalenza delle mansioni nel lavoro pubblico privatizzato all'indomani della riforma Brunetta tra modelli negoziali e interpretazioni giudiziali*, in *LPA*, 2009, I, p. 997 ss. e M. ESPOSITO, R. SANTAGATA, *La mobilità del personale tra "autonomia negoziale" ed "evidenza pubblica"*, in L. ZOPPOLI, *Ideologia e tecnica nella riforma del lavoro pubblico*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2009, p. 335 ss.

In merito alla riforma introdotta dall'art. 5, l.n. 90/2014 si veda invece G. TOLVE, *Mobilità più agevole con la persona al centro*, Guida al Pubblico Impiego, Il Sole 24 Ore, n. 9/2014.

In merito alle prospettive evolutive del sistema che ipotizzano che il settore privato possa assumere alcuni tratti imitativi del settore pubblico privatizzato, con particolare riferimento alla valorizzazione del principio di equivalenza convenzionale, si veda U. GARGIULO, *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2008. L'autore sostiene che la devoluzione della materia della mobilità allo stesso giudice sia per il settore privato che per il settore pubblico apra spiragli verso una disciplina tendenzialmente comune.

Sullo stesso tema, si rimanda altresì a M. BROLLO, *Mansioni del lavoratore, classificazione e inquadramento del personale*, in F.

CARINCI (a cura di), *Contrattazione in deroga*, IPSOA, Milano, 2012, p. 371 ss. e A. RICCOBONO, *Mansioni esigibili ed equivalenza professionale nel lavoro pubblico e privato: un'ipotesi di «cross fertilization» tra modelli regolativi della mobilità introaziendale?*, in *ADL*, n. 4-5/2014.

Capitolo II

La contrattazione collettiva di settore

Sommario: **2.1** Il ruolo della contrattazione collettiva. - **2.1.1** Ricostruzione storica. - **2.1.2** Contrattazione collettiva di settore, sistemi di classificazione e mobilità.

2.1 Il ruolo della contrattazione collettiva

La contrattazione collettiva riveste un ruolo centrale nella disciplina del tema dei sistemi di classificazione ed inquadramento – materia riservata in via privilegiata alla contrattazione di settore - nonché della mobilità mansionale in senso stretto.

In merito alla possibilità di prevedere deroghe al divieto di demansionamento da parte della contrattazione collettiva si rimanda a quanto indicato nel paragrafo 1.3 della presente *Literature Review*.

Due sono le prospettive prese a riferimento per inquadrare le potenzialità del ruolo della contrattazione collettiva in materia.

La prima, delineata dalla dottrina più risalente, sottolinea il carattere storicamente determinato dei sistemi di classificazione del lavoro, non solo rispetto ai modelli organizzativi, ma anche rispetto all'evoluzione delle relazioni industriali. In quest'ottica il ruolo della contrattazione collettiva si esplicherà sempre nel contesto delle dinamiche esistenti fra le parti, in quanto il sistema delle qualifiche rappresenta uno degli esiti del potere contrattuale espresso dagli attori (così già V. RIESER, *Note sulla classificazione del lavoro*, in *Quaderni Rossi*, 2, 1962, pp. 144 – 164). Nello stesso senso, si veda anche G. P. CELLA, B. MANGHI, *Analisi critica del sistema delle qualifiche*, in G. P. CELLA, *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, De Donato, Bari, 1972, pp. 76 – 96, secondo cui il sistema delle qualifiche rappresenterebbe un patto storico corrispondente ad un ben determinato ciclo del conflitto nell'industria

moderna. Questa letteratura bene sottolinea come al fine di delineare il ruolo della contrattazione collettiva si debba tenere bene presente la fase storica e politica di riferimento che strettamente condiziona le dinamiche di potere esistenti fra le parti e di conseguenza gli esiti della contrattazione stessa.

La seconda prospettiva riguarda invece gli spazi di manovra a disposizione della contrattazione che, prescindendo dalla precisazione offerta dalla letteratura sopra richiamata, possono essere astrattamente anche molto estesi. Ciò è vero soprattutto con riferimento al principio di equivalenza delle mansioni. In dottrina tale ruolo è ampiamente riconosciuto sin dal periodo più risalente. In questo senso si veda, E. GHERA, *Mobilità introaziendale e limiti all'art. 13 dello Statuto dei lavoratori*, in MGL, 1984, 392 ss., il quale già auspicava un intervento più incisivo di tale fonte regolativa al fine di individuare i fattori di affinità tra mansioni attinenti a distinte qualifiche professionali.

Secondo C. PISANI, *Una ricetta della BCE per l'occupazione*, DRI, 2012, 1, 67, il ruolo della contrattazione si potrebbe giocare sulla definizione delle mansioni promiscue e polivalenti. Se, come detto nel precedente capitolo, gli spazi della contrattazione collettiva in tema di equivalenza e di mansioni promiscue sono resi incerti da orientamenti poco unitari della giurisprudenza, si deve rilevare come recenti sentenze abbiano in realtà creato le basi per lo svolgimento di tale ruolo. Si veda in merito M. BORZAGA, *Principio di equivalenza delle mansioni e ruolo della contrattazione collettiva: verso nuovi spazi per la flessibilità?* In Guida al lavoro, n. 1/2007.

Per una ricostruzione completa del ruolo della contrattazione collettiva in materia si veda altresì M.N. BETTINI, *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Giappichelli, Torino, 2014, pp. 47 – 95.

2.1.1 Ricostruzione storica

L'analisi della ricostruzione storica dei sistemi di classificazione ed inquadramento del personale presenti nella contrattazione collettiva si snoda attraverso l'approfondimento di tre differenti modelli.

Con riferimento alla *job evaluation*, ovvero al tentativo, posto in atto negli anni '60, con cui la contrattazione aziendale ha tentato di definire sistemi di classificazione basati su tecniche di valutazione delle posizioni di lavoro si veda P. ICHINO, *Interesse dell'impresa, Progresso tecnologico e tutela della professionalità*, Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale, 6 aprile 1976.

Sull'inquadramento unico si veda A.A.V.V., *L'inquadramento dei lavoratori*, *QDLRI*, Utet, Torino 1987, 1 nonché A.A.V.V. *Inquadramento unico e professionalità. Problemi organizzativi e quadro legale*, Celuc, 1973, in cui viene delineata la struttura del nuovo sistema di classificazione ed inquadramento del personale. Spiega come il sistema dell'inquadramento unico abbia costituito una risposta alle istanze egualitarie emerse dall'autunno caldo – soprattutto in materia salariale - nonché alla crisi legal – contrattuale emersa alla fine degli anni Sessanta F. CARINCI, *L'evoluzione storica*, in *QDLRI*, 1987, 1, p. 11 ss. Sempre secondo F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in AIDLASS, *Rivoluzione Tecnologica e diritto del lavoro, Atti dell'VIII Congresso*, Napoli, 12-14 Aprile 1985, Milano, 1986, p. 3 ss., l'avvento dell'inquadramento unico sarebbe stato tale da vanificare la portata dell'art. 2095 c.c. e la divisione dei prestatori di lavoro in categorie legali. Secondo altri, la norma conserva la sua portata delimitativa, si veda in proposito M. PEDRAZZOLI, *Democrazia industriale e subordinazione*, Milano, 1985, p.275. Per l'analisi del processo evolutivo dei sistemi di classificazione nell'industria metalmeccanica si veda altresì P. CAUSARANO, *La professionalità contesa. Cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, Angeli, 2000, pp. 57 – 79.

Per l'analisi dell'assetto dei sistemi di classificazione dell'era post inquadramento unico – sistema entrato in crisi all'inizio degli anni '80 a causa della presa di coscienza che l'omogeneità del trattamento economico aveva portato ad un appiattimento salariale sacrificando la valorizzazione della professionalità - si veda ancora, F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, cit.

Per una critica al sistema previsto dall'inquadramento unico si veda anche F. GUARIELLO, *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, QRS, 2005, 3, p. 52 ss.

Nella letteratura più recente, si veda M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, RGL, 2009, 2, I.

2.1.2 Contrattazione collettiva di settore, sistemi di classificazione e mobilità.

La seconda parte del capitolo in esame, che nel corpo centrale dell'elaborato è costituita da tre differenti paragrafi, è stata elaborata attraverso l'analisi e la comparazione di 16 contratti collettivi rappresentativi di vari settori merceologici.

Da un lato, sono stati analizzati contratti applicati da aziende che, in senso lato, possono essere ricondotte al settore del terziario, più genericamente, dei servizi. Essi sono costituiti dal CCNL Telecomunicazioni, dal CCNL Turismo, dal CCNL Terziario Distribuzione e Servizi e dal CCNL Bancari ed il CCNL Cooperative sociali del 16.12.2011.

Quanto al CCNL Telecomunicazioni, il primo Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti delle imprese esercenti servizi di telecomunicazione è stato sottoscritto da Confindustria e dalle Confederazioni sindacali il 28 giugno 2000. Successivamente, Assotelecomunicazioni – Asstel ne ha assunto la titolarità e ne ha negoziato e stipulato i rinnovi. Il CCNL è stato caratterizzato fin dall'origine per forte innovatività e grande equilibrio tra esigenze di

flessibilità delle imprese e tutela dei lavoratori. Con il rinnovo del 2009, il CCNL introduce elementi di forte innovazione nel governo del Settore assumendo così il connotato di “Contratto di Nuova Generazione”. Tale rinnovo ha introdotto elementi di forte innovazione anche nella disciplina dei sistemi di classificazione ed inquadramento con il riconoscimento di nuovi profili professionali, per l’analisi del rinnovo si rimanda a S. PARISI, M. RENDINA, *Telecomunicazioni, un contratto di nuova generazione*, in *AREL Europa, Lavoro, Economia*, 11/2009.

Con il rinnovo del 2013 si ha avuto il recepimento dell’Accordo interconfederale 28 giugno 2011, con una specifica disciplina delle c.d. intese modificative previste dal suddetto Accordo interconfederale, nonché l’adeguamento della disciplina in esso contenuta alla novità introdotte a livello legislativo (ed in particolare, a quelle apportate dalla l. n. 92/2012).

Quanto al CCNL Turismo, il testo preso in considerazione è quello sottoscritto in data 20 febbraio 2010 da Confcommercio, Federalberghi, Fiavet e Filcams, Fisascat e Uiltucs. Il CCNL ha visto un ulteriore rinnovo, nel gennaio 2014 che da parte datoriale non è stato sottoscritto unitariamente e che, pertanto, non è stato analizzato.

Il testo del CCNL TDS preso a riferimento è invece quello sottoscritto da Confcommercio e Filcams, Fisascat e Uiltucs in data 18 luglio 2008, come rinnovato nel 26 febbraio 2011. Per l’analisi dei tratti innovativi del rinnovo, soprattutto con riferimento al sistema di classificazione ed inquadramento del personale si rinvia a M. SQUEGLIA, *Riflessioni sul recente accordo di rinnovo del contratto collettivo del settore terziario, Il lavoro nella giurisprudenza*, 9/2011. L’autore sottolinea come il contratto non appaia quiescente rispetto ad una puntuale focalizzazione e regolamentazione dell’inquadramento professionale dei lavoratori ITC, seppure con la previsione di clausole di salvaguardia intese al compimento di preventive iniziative di monitoraggio e verifica e con la previsione di una apposita commissione tecnica.

Il testo contrattuale preso in esame per il settore del credito è quello sottoscritto da ABI in data 19 gennaio 2012. Il settore in esame, si sottolinea, è un settore particolarmente sensibile al tema della mobilità interna tanto che all'indomani dell'approvazione della legge delega sul Jobs Act, già alcune voci del settore si sono espresse in maniera critica sui contenuti della riforma, si veda, ad esempio, in merito alle difficoltà che l'introduzione del contratto a tutele crescenti potrà arrecare nella gestione dell'istituto della mobilità infragruppo, D. IODICE, *La mobilità infragruppo ai tempi del jobs act*, www.fiba.it, 4 dicembre 2014.

Altri contratti analizzati sono il CCNL Elettrici del 18 luglio 2006 rinnovato da ultimo in data 18.2.2013, il CCNL Gomma Plastica del 18.3.2010 rinnovato da ultimo in data 8.1.2014, ed il CCNL Energia Petrolio del 23.3.2010, il cui ultimo rinnovo è stato siglato in data 23.1.2014. I rinnovi di questi contratti fanno seguito al rinnovo del CCNL Chimici del 22.9.2012 che ha introdotto elementi di forte innovazione nella disciplina della classificazione del personale e sono accomunati da un tentativo piuttosto evidente di riformare della stessa.

Con particolare riferimento al CCNL Elettrici ed alle istanze di riforma dell'inquadramento del personale sollevate a seguito dell'accordo di rinnovo del 5.3.2010, si veda M. ARCA, *La riforma della classificazione del personale del settore elettrico*, *DRI*, I, 2012, 130. L'autore sottolinea come il precedente sistema fosse vetusto, in quanto ereditato dalla vecchia contrattazione di Enel, Federelettrica ed Assoelettrica e concepito solo come uno strumento di differenziazione salariale piuttosto che di riconoscimento della professionalità. Pertanto si proponeva di ottimizzare i livelli di inquadramento in modo da rendere il nuovo sistema funzionale all'organizzazione del lavoro ed alla valorizzazione delle competenze mediante dinamiche retributive orizzontali. Ciò in quanto nel mondo elettrico è ormai evidente che la differenza nel contenuto delle mansioni che intercorre tra livelli di inquadramento contigui è minima. Inoltre secondo l'autore necessaria per l'aggiornamento del sistema del CCNL era la revisione delle declaratorie e delle esemplificazioni di profili professionali,

riconoscendo una migliore fungibilità che consenta l'utilizzo flessibile del personale.

Altri contratti analizzati sono relativi al settore industriale in senso stretto, quali il CCNL Metalmeccanici, rinnovato il 5.12.2012, il CCNL Lapidei del 17.4.2008, rinnovato in data 3.5.2013, il CCNL Cemento del 18.2.2010 rinnovato in data 20.3.2013, il CCNL Autotrasporti del 29.1.2005, il CCNL Ceramica del 22.11.2010 ed il CCNL Alimentari del 22.9.2009. Sul contratto collettivo per l'industria metalmeccanica si veda F. CARINCI, B. VENEZIANI, *Commentario del Contratto collettivo dei metalmeccanici dell'industria privata*, Milano, 1997, nell'opera, con esplicito riferimento al sistema di classificazione ed inquadramento del personale, si sottolinea come nel CCNL esso sia rimasto sostanzialmente inalterato dal 1973.

Capitolo III

L'approccio aziendale alla mobilità

*Sommario: **Parte I - La contrattazione aziendale** – 3.I.1 Il ruolo della contrattazione aziendale. – 3.I.2 Contrattazione aziendale, sistemi di inquadramento, mobilità – 3.I.3 Le intese di prossimità sottoscritte ex art. 8 l. n. 148/2011 - **Parte II - Le procedure interne all'impresa.** - 3.II.1 La struttura organizzativa di un'impresa – 3.II.1.1 Mansioni, posizioni e ruoli nelle discipline organizzative. - 3.II.2 Analisi e progettazione delle mansioni. - 3.II.2.1 I processi di valutazione - 3.II.2.2 Lo sviluppo del personale.*

Parte I

La contrattazione aziendale

3.I.1 Il ruolo della contrattazione aziendale

Agli attori sindacali più vicini alle realtà aziendali, tramite la contrattazione decentrata, spetta uno sforzo di flessibilizzazione garantita che varie voci dottrinali hanno invocato nel tempo sin dall'introduzione dell'art. 13 St lav. ed ancor prima (cfr. tra tutti, L. MENGONI, *Introduzione al Titolo I*, in U. PROSPERETTI (diretto da) *Commentario dello Statuto dei Lavoratori*, Giuffrè, 1975, I, p. 33; M. GRANDI, *La mobilità interna*, in A.A.V.V., *Strumenti e limiti della flessibilità dell'organizzazione aziendale*, Giuffrè, 1986, p. 291), e che ora può trovare un fondamento normativo nella disposizione di cui all'art. 8 d.l. 13 agosto 2011 n. 138, convertito con modificazioni nella l. 14 settembre 2011 n. 148.

L'art. 8 del decreto legge n. 138/2011, convertito in legge n. 148/2011, consente a contratti aziendali o territoriali di derogare la disciplina legale e quella collettiva nazionale di fondamentali materie fino ad oggi tradizionalmente sottratte alla regolamentazione pattizia, quanto meno in senso peggiorativo dei diritti del lavoratore. Per l'analisi dell'impatto della norma sul sistema delle nostre relazioni industriali si rinvia a R.

DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali: alcune osservazioni sull'art. 8 l.n. 148/2011*, DRI, 2012, p. 11 ss.

Per l'esercizio di tale possibilità di deroga il legislatore pone una condizione relativa alla qualità dei soggetti stipulanti ed un limite relativo all'oggetto della deroga stessa, circoscritto a talune specifiche materie.

Riguardo al primo aspetto, con un richiamo all'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, il legislatore ha inteso selezionare i soggetti stipulanti sulla base della loro rappresentatività. L'art. 8, c. 1, della normativa in esame attribuisce efficacia generale ai contratti aziendali o territoriali purché stipulati da associazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale oppure dalle loro rappresentanze aziendali, purché sottoscritti «sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali».

Dal punto di vista oggettivo il legislatore, al secondo comma della norma in esame, ha individuato specificamente – e tassativamente - le materie sulle quali le parti sono legittimate a stipulare intesa aventi efficacia erga omnes. Per l'analisi degli aspetti legati ai soggetti abilitati a stipulare le intese di prossimità e l'ambito oggettivo delle deroghe si rinvia a F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona, 133/2011 e M. MARAZZA, *op.cit.*

L'art. 8 in commento cita fra gli altri, quale possibile oggetto delle specifiche intese in deroga, la materia delle mansioni e della classificazione del personale. Limiti invalicabili alle intese derogatorie sono rappresentati dal rispetto delle norme della Costituzione e dai vincoli derivanti dalle normative e dalle convenzioni internazionali sul lavoro, per l'approfondimento si veda M. BORZAGA, *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese?*, DRI, 2013, 4, p. 980 ss.

Secondo C. PISANI, *Una ricetta della BCE per l'occupazione: regole specifiche aziendali?*, *DRI*, 2012, 1, 67, il campo di intervento dell'art. 8 potrebbe estendersi in particolare con riferimento al concetto dell'equivalenza delle mansioni.

3.I.2 Contrattazione aziendale, sistemi di inquadramento, mobilità.

Il seguente paragrafo della *Literature Review* offre una breve ricognizione dei contratti aziendali sottoscritti dalle maggiori aziende italiane – o delle divisioni italiane delle maggiori multinazionali - negli ultimi anni che presentano profili di interesse nella materia di cui alla presente trattazione e che sono stati analizzati nei paragrafi 3.I.2 e 3.I.3 della tesi.

Molte fra le aziende prese in esame applicano il CCNL Commercio. È il caso dell'integrativo di Auchan, sottoscritto il 5 giugno 2007, che disciplina vari aspetti, dalle relazioni sindacali e diritti di informazione, alla regolazione di aspetti legati allo sviluppo della catena commerciale (*franchising*, *merchandising* e appalti) a momenti della gestione del rapporto di lavoro quali aspettative, permessi, orario di lavoro e mansioni. Anche l'integrativo Benetton, sottoscritto il 20 novembre 2009, disciplina sostanzialmente i medesimi ambiti, nonostante si concentri sulla definizione del codice di condotta e sul modello organizzativo ai sensi della l.n. 231/2001 e preveda altresì una parte economica. Il contratto integrativo Coin, del 30 aprile 2014, si occupa invece di disciplinare alcuni ambiti nell'ottica di rendere il trattamento del personale omogeneo, a seguito della fusione per incorporazione nel Gruppo Coin delle società controllate. Del medesimo settore merceologico di riferimento sono stati analizzati altresì l'integrativo Conad del 9 maggio 2012 e l'integrativo Feltrinelli del 30 gennaio 2012.

Il contratto integrativo Coca Cola, del 15.7.2014, disciplina alcuni aspetti partendo dalla presa di coscienza della perdurante condizione

recessiva del mercato e ribadendo l'impegno dell'azienda al miglioramento della struttura commerciale e delle competenze e condizioni di lavoro dei dipendenti del gruppo. Ulteriori contratti analizzati, relativi ad aziende che applicano il CCNL Alimentaristi (come la Coca Cola S.p.A.), sono il contratto aziendale Ferrarelle, del 19 aprile 2012, ed il contratto Nestlè del 30 luglio 2014.

Altre aziende applicano il contratto del settore metalmeccanico. È il caso di Augusta Westland, il cui integrativo, del 26 marzo 2013, parte dalla ricognizione del contesto economico e dalla posizione competitiva dell'azienda sul mercato per poi disciplinare pressoché tutti gli aspetti della vita aziendale (dal mercato del lavoro e quindi le tipologie contrattuali in uso, ai diritti sindacali, ad aspetti legati alla gestione del rapporto vera e propria). Ancora, è il caso della Isrighausen S.p.A., il cui accordo analizzato è stato sottoscritto in data 13 dicembre 2010 e della Oto Mills, il cui integrativo è del 14 marzo 2011.

Sono stati poi presi in esame molti integrativi di aziende del settore bancario- assicurativo, in ragione dell'attenzione data dal CCNL di settore alla disciplina della mobilità endoaziendale:

- l'integrativo Unipol del 8 ottobre 2011;
- l'integrativo Allianz del 18 giugno 2013;
- l'integrativo della Banca Popolare di Vicenza del 28 marzo 2014;
- l'integrativo Carige del 15 aprile 2014;
- l'integrativo Groupama del 21 maggio 2014.

Sono stati esaminati inoltre:

- l'accordo Unieco Fornace Fosfondo del 10 aprile 2006;
- l'Accordo Ansaldo STS S.p.A del 15 dicembre 2009;
- l'integrativo Flunch del 18 gennaio 2011;
- l'integrativo Luxottica del 14 ottobre 2010;

- il contratto Hewitt & Packard del 12 gennaio 2012. Tale ultimo testo disciplina, oltre all'ambito dell'organizzazione del lavoro altri aspetti connessi all'assetto produttivo dell'azienda (appalti ed esternalizzazioni), nonché la preventiva informativa alle RSU in caso di ricorso alla mobilità organizzativa e, in particolare, alle delocalizzazioni;
- l'accordo Eni del 14 febbraio 2013 per il sito Syndial di Assemini, il quale prevede un piano di riqualificazione per il sito in ottica di recupero di produttività e competitività;
- l'integrativo della Tenaris Dalmine S.p.A. del 14 giugno 2014 e il precedente del 26 giugno 2012 con riferimento al premio aziendale.

È stato analizzato altresì l'integrativo Trenord del 22 giugno 2012, il quale presenta profili di interesse particolare in quanto rappresenta lo strumento attraverso cui Trenord persegue l'obiettivo di una normativa unica per tutto il proprio personale. L'integrativo definisce, per quanto interessa in questa sede, un sistema di classificazione ed inquadramento autonomo sebbene nella premessa dell'art. 10, si specifichi che la classificazione è definita in via transitoria fino al rinnovo del CCNL Mobilità/AF. Si segnala che mentre il CCNL Mobilità non è attualmente mai stato sottoscritto, il CCNL Attività ferroviarie non è stato analizzato nella parte relativa alla contrattazione di settore essenzialmente a causa delle peculiarità delle vicende che lo caratterizzano. Il CCNL AF è scaduto il 31.12.2007 ed è stato rinnovato solo nella parte economica, in quanto a causa del conflitto piuttosto rilevante esistente nel settore non si è ancora pervenuti ad un rinnovo della parte normativa, Tale CCNL AF presenta particolari rigidità e la cui applicazione comporta costi elevati, per cui non è di facile applicazione per la maggior parte delle aziende del settore e non è, di fatto, applicato da Trenord. Il settore si contraddistingue conseguentemente per la presenza di una contrattazione integrativa molto forte ed autonoma rispetto al CCNL.

Infine con riferimento agli accordi aziendali FIAT del 2010 ed all'ipotesi di mobilità strutturale prevista dall'Accordo di Pomigliano d'Arco si rimanda a F. CARINCI (a cura di), *Da Pomigliano d'Arco a Mirafiori: la cronaca si fa storia. Accordo di Pomigliano 15 giugno 2010. Accordo di Mirafiori 23 dicembre 2010*, IPSOA, Milano, 2011.

3.I.3 Le intese di prossimità sottoscritte ex art. 8 l. n. 148/2011

Le intese di prossimità sottoscritte ex art. 8 l.n. 148/2011 sono sostanzialmente tre: l'accordo Trellorborg Wheel Systems del 5 dicembre 2011, l'accordo Ericsson del 23 novembre 2011 e l'accordo Infocert del 21 dicembre 2012. Accanto a queste intese devono inoltre essere citati l'accordo Anasfim per il personale di aziende del settore del marketing operativo del 14 dicembre 2012 e, più recenti, l'accordo Expo del 23 luglio 2013 e l'intesa sottoscritta dall'azienda The Bet con i sindacati Fismic, Confsal del 10 dicembre 2014.

Per l'analisi delle intese di prossimità si veda A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di prossimità: teoria, comparazione e prassi*, RIDL, 4, 2013, p. 918 ss, nonché M. BORZAGA, *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese?*, DRI, 2013, 4, p. 980 ss.

Con riferimento all'accordo Anasfim si veda G. POGLIOTTI, *Svolta per i precari del marketing*, Il Sole 24 ore, 14 dicembre 2012, nonché G. FALASCA, *L'accordo Anasfim*, Guida al Lavoro, 1/2013 che ne descrive in contenuti con esplicito riferimento alle disposizioni in materia di inquadramento del personale.

Per una prima analisi dell'accordo Expo si legga M. TIRABOSCHI, *Expo 2015 S.p.A.: un accordo modello?* Guida al lavoro n. 33-34/2013.

Parte II

Le procedure interne all'impresa

3.II.1 La struttura organizzativa di un'impresa

I concetti di mansione, posizione o ruolo assumono differenti caratterizzazioni a seconda di come l'organizzazione è strutturata e dell'assetto che essa assume a seconda delle differenti sollecitazioni provenienti dall'esterno. Per l'analisi delle diverse tipologie di configurazione delle organizzazioni si veda H. TOSI, M. PILATI, *Comportamento organizzativo*, Egea, 2008, pp. 294 - 319

Per una diversa descrizione delle tipologie di struttura di impresa, basata non sull'influenza di fattori esterni, ma sulle interrelazioni fra strategie aziendali e Human Resource Management, si veda H. MINTZBERG, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.

3.II.1.1 Mansioni, posizioni e ruoli nelle discipline organizzative

Per la definizione in chiave organizzativa dei concetti sopracitati di mansione, posizione e ruolo si vedano, R. Poetto, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Giuffrè Editore, 2013, pp. 8 – 11.

Per quanto riguarda le definizioni dell'organigramma aziendale, E. D. GAMBEL, *Management e Organizzazione. Dai protagonisti del successo aziendale alla progettazione degli organigrammi*, Angeli, 2010. Sottolinea come l'organigramma sia strumento unicamente descrittivo della struttura aziendale, ma sia ben distinto dalla stessa R. POETTO, *op.cit.*, p. 16.

3.II.2 Analisi e progettazione delle posizioni

L'analisi delle posizioni è il processo di raccolta di informazioni dettagliate sulle mansioni esistenti in un'organizzazione e quali compiti dovrebbero essere aggregati in una specifica posizione. I criteri di progettazione delle mansioni dovrebbero essere strettamente dipendenti dalle strategie di un'organizzazione che possono rendere necessario o lo svolgimento di compiti nuovi e diversi, o il ricorso a differenti modalità nell'esecuzione di compiti abituali.

Nell'analisi delle posizioni le informazioni vengono ricavate attraverso due tipi di attività: la descrizione della posizione (*job description*) e la sua specificazione (*job/task specification*). La descrizione di una posizione è l'elenco di obiettivi, dei doveri e delle responsabilità previste per una data mansione ed è riferita ad una serie di comportamenti osservabili. Per la descrizione dei contenuti della *job description* e delle modalità di stesura della stessa si veda, OD&M CONSULTING, *Nuovo Manuale di Sviluppo Organizzativo*, 2013.

Esistono diversi metodi per l'analisi delle posizioni - quali l'osservazione diretta, la somministrazione di un questionario, oppure di un'intervista - per la cui descrizione si veda L. QUARANTINO, *La valutazione: dalle posizioni alle competenze*, in D. BOLDIZZONI (a cura di) *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore Ed., 2009, pp. 101 - 103.

Il questionario costituisce lo strumento più ampio; si compone di molti item (fino a 194) che consentono di descrivere comportamenti condizioni di lavoro e caratteristiche della posizione per un'ampia varietà di mansioni. Essi sono raggruppati in sei sezioni: Input informativi, processi mentali, output, relazioni, contesto lavorativo, altre caratteristiche. Si veda in merito B. SCHNEIDER, A.KONZ, *Strategic Job Analysis*, *Human Resource Management*, 27, 1989, pp. 51 - 64.

Lo strumento delle interviste è invece alternativo rispetto all'utilizzo del questionario ed è talvolta scelto per ragioni di semplicità e di opportunità. Con riferimento a tale metodo si veda A. CASTIELLO

D'ANTONIO, *La selezione psicologica delle risorse umane: l'intervista individuale*, Angeli, 2006, pp. 27 – 34.

Per una ricognizione delle diverse tecniche per l'analisi delle posizioni si veda altresì G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle prestazioni con il metodo Hay*, in G. COSTA (a cura di) *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

Accanto al tema dell'analisi della posizioni compare spesso la materia della progettazione delle mansioni che è il processo di definizione delle modalità lavorative e dei compiti da svolgere, in merito a cui si veda M. HUSELD, *The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, *Academy of Management journal*, 38, 1995, pp. 635 - 672.

Esistono almeno due differenti approcci al tema:

- Approccio meccanicistico: tipico dello *scientific management*, volto a massimizzare l'efficienza dell'organizzazione individuando il modo più semplice di organizzare il lavoro. I compiti sono semplici, il personale è facilmente sostituibile e non sono necessari lavoratori ad alto potenziale. Per una descrizione di tale approccio e del processo evolutivo che ha subito nel corso degli anni si veda R.S. KAPLAN e D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard – Measures that drives performance*, *Harward Business Review*, 01-02/1992, pp. 71 – 79.
- Approccio motivazionale: sviluppato nell'ambito della psicologia organizzativa. Focalizza l'attenzione sulle caratteristiche delle mansioni che influiscono sul significato psicologico e sul potenziale motivazionale e considera gli atteggiamenti lavorativi e le variabili comportamentali come gli aspetti principali da curare in fase di progettazione. Mira ad incrementare la complessità dei compiti attraverso interventi di allargamento delle mansioni e di arricchimento delle stesse. Si

veda in proposito M. BHATTACHARYA, D. GIBSON, H. DOTY, *The effects of flexibility in employee skills, employee behaviour and human resource practices on firm performance*, *Journal management*, 31, 2005, pp. 622 - 640.

Per un'analisi complessiva del tema della progettazione delle mansioni si veda altresì, D. BOLDIZZONI, F. PAOLETTI, *Gestione delle risorse umane*, 2006, pp. 87 – 109.

3.II.2.1 I processi di valutazione

Una volta specificati i contenuti di ciascuna posizione, risulta necessario misurare questi aspetti attraverso la valutazione della prestazione resa da ciascun singolo lavoratore. La finalità dei sistemi di gestione delle prestazioni sono di tre tipi, strategiche, gestionali e di sviluppo. Sottolinea la poliedricità e la complessità del problema della valutazione G. COSTA, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992, il quale avverte il lettore dell'importanza di tenere parallelamente conto dei tre assi portanti del sistema della valutazione, ovvero la valutazione delle prestazioni, delle posizioni e del potenziale, che sono fra loro strettamente interconnesse. In generale sul processo di valutazione e sulla configurazione che assume nelle tendenze più recenti si veda E. MARASCHI, N. DEVALLE, M.T. FIORENTINO, *Il rinascimento aziendale: le competenze al centro delle organizzazioni*, E-Formazione by Consulman S.p.A., 2011, p. 65 ss.

L'importanza della valutazione risiede nel fatto che essa collega le attività dei dipendenti agli obiettivi aziendali ed è quindi funzionale all'implementazione della strategia, in quanto definisce i comportamenti, i risultati e le caratteristiche dei dipendenti necessarie per l'attuazione dell'obiettivo aziendale. Inoltre la valutazione delle prestazioni fornisce al datore di lavoro criteri utili a prendere le decisioni relative a gestione delle retribuzioni, premi, promozioni e piani di sviluppo. Si vedano sul punto J. CLEVELAND, K. MURPHY, R. WILLIMAS, *Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates*, *Journal of applied psychology*, 76, 1989, pp. 130 – 135, C.

LONGENECKER, *Behind the mask: the politics of employee appraisal*, *Academy of management executive*, 1, 1987, pp. 183 ss.

Nella dottrina più recente, per una ricognizione delle finalità cui risponde lo strumento della valutazione delle prestazioni si veda E. FORNI, *La valutazione delle prestazioni*, in A. FISCHETTI (a cura di) *La valutazione del potenziale e i progetti di carriera*, Alpha Test, 2007 p. 102 ss.

Quanto ai metodi di valutazione, T. PATTEN, *A managers guide to performance appraisal*, New York, Free Press, 1982 enuclea i differenti approcci alla valutazione delle prestazioni, ovvero:

- Approccio comparativo: in cui il valutatore opera ponendo a confronto i soggetti valutati;
- Approccio per attributi: consiste nel valutare gli individui rispetto a certi tratti considerati rilevanti nella specifica posizione per il successo aziendale;
- Approccio comportamentale: mira ad individuare i comportamenti che un dipendente deve porre in atto per essere efficace nello svolgimento del proprio lavoro;
- Approccio per risultati (MBO): si focalizza sulla gestione di dimensioni oggettive e misurabili che derivano dall'operato di un singolo o di un gruppo. Sul tema, si vedano R.RODGERS, J.HUNTER, *Impact of management by objectives on organizational productivity*, *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp. 322 – 326 e poi, nella letteratura italiana più recente ancora R. POETTO, op.cit., p. 121 ss.
- Approccio della qualità: si basa su due caratteristiche fondamentali, orientamento al cliente e prevenzione degli errori.
- Sottolinea l'importanza della definizione di obiettivi per la valutazione che siano chiari, condivisi, raggiungibili ed in linea con l'andamento aziendale R. POETTO, op.cit., pp. 133 – 138.

Strumento dotato di funzionalità predittive in ordine al futuro professionale di ciascun dipendente è lo strumento della valutazione del

potenziale che è essenzialmente una valutazione sulla capacità ed attitudini della risorsa umana di svolgere a breve, medio e lungo termine mansioni diverse da quelle attuali e di progredire verso compiti di maggior impegno e responsabilità a prescindere anche dalle possibilità organizzative offerte dalla struttura attuale. Per la definizione dello strumento, la distinzione tra potenziale assoluto e relativo ed i metodi di valutazione si veda R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Giuffrè Editore, 2013, pp. 164 – 181, L. BORGOGNI, C. CONSIGLIO, M. MIRAGLIA, *Ripensare il potenziale: si può dire qualcosa di nuovo?*, In L. BORGOGNI (a cura di) *Dal performance Management allo sviluppo delle persone*, Franco Angeli, 2010.

3.II.2.2 Lo sviluppo del personale

Lo sviluppo comprende le attività formative, le esperienze lavorative, le relazioni e le valutazioni della personalità e delle capacità che permettono alle persone di prepararsi per il futuro e quindi di intraprendere percorsi di carriera.

Le carriere sono state definite in vari modi:

- come sequenza di posizioni all'interno di un'unica occupazione e, pertanto, come una sorta di scalata verticale nell'ambito delle posizioni disponibili in una medesima azienda. Tale tipologia di carriera è peraltro tipica dell'epoca in cui le organizzazioni assicuravano un impiego a vita, si veda in merito R.H. WATERMAN ET AL, *Toward a career resilient workforce*, *Harvard Business Review*, luglio/agosto 1994.
- come caratteristica del collaboratore, ossia come sequenza unica di mansioni, posizioni ed esperienze. In questo caso si può parlare anche di carriera “proteiforme”, come definita da L.

HALL, *Letting go or holding on – The devolution of operational personnel activities*, *Human Resource Management Journal*, 8/1, 1996. È un processo in cui le persone e non le organizzazioni governano lo sviluppo della propria carriera costruendola attraverso differenti esperienze realizzate sia in campo educativo sia lavorativo in contesti diversi con compiti e ruoli molto differenziati. Tale tipologia di carriera è dovuta ai cambiamenti sociali ed economici che hanno fatto emergere tale concetto multiforme di carriera, che cambia continuamente in base agli interessi, alle capacità ed ai valori di una persona ed alle caratteristiche del contesto lavorativo. In questo senso, D.M. ROUSSAU, *Changing the deal while keeping the people*, *Academy of management Executive*, 11, 1991, pp. 60 - 61.

- con riferimento alla mobilità interna. Una delle pratiche maggiormente adottate dalle organizzazioni per lo sviluppo delle persone e delle loro carriere risulta infatti essere la *job rotation*, che consiste nello spostare sistematicamente la risorsa da una mansione all'altra, modificando sistematicamente il contenuto del lavoro da svolgere. Ecco quindi che, al termine dei processi aziendali analizzati in questo capitolo, la mobilità endoaziendale diventa fattore di crescita per le risorse umane. Inoltre, permette all'azienda di verificare il match tra posizione ed individuo, rendendo la struttura aziendale più flessibile e competitiva (L.A. BURKE, J.L. MOORE, *The reverberating effects of job rotation: a theoretical exploration of non rotaters fairness perception*, *Human Resource management review*, 10, 2, 2000, pp. 127 – 152 e J. ORTEGA, *Job Rotation as a learning mechanism*, *Management Science*, 47, 10, 2011, pp. 1361 – 1370).

Sulla gestione delle carriere, v. anche G.GABRIELLI, *People management, teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Angeli, 2010

Capitolo IV

Conclusioni

Sommario: **4.1** Il dibattito legato all'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori - **4.2** L'esperienza del codice semplificato Ichino-Tiraboschi. - **4.3** Attuali prospettive di riforma - **4.4** Considerazioni conclusive

4.1 Il dibattito legato all'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori

Con riferimento alla ricostruzione dell'evoluzione del contesto socio economico ed alle ulteriori prospettive future si veda il testo di KATHERINE V.W. STONE, *Ripensare il diritto del lavoro: i regimi di protezione per i lavoratori nel nuovo mercato del lavoro*, RIDL , 2005, 4, p. 395. Il contributo, dopo avere analizzato il cambiamento dello scenario macro economico a livello mondiale, con particolare focus sugli Stati Uniti, evidenzia le esigenze di fronte alle quali si trovano ad oggi lavoratori e datori di lavoro e le necessità di riforma connesse al cambiamento. Sempre sulle necessità di riforma del diritto connesse all'evoluzione del lavoro si veda A. GATTI CASATI, G. TOLVE, *Sfide ed incognite della Open Talent Economy*, www.marcominghetti.nova100.ilsole24ore.it, 11 dicembre 2013. L'articolo analizza il report Deloitte «*The open talent economy. People and work in a borderless workplace*» (www.deloitte.com) e cerca di mettere in evidenza come il cambiamento dello scenario economico e sociale, con l'avvento della globalizzazione, l'accrescimento della facilità nell'accesso alle comunicazioni ed ai social network e le opportunità connesse alla mobilità internazionale stiano mettendo profondamente in crisi il diritto del lavoro classico ed addirittura il paradigma della subordinazione.

Con esplicito riferimento al dibattito dottrinale generatosi intorno alla opportunità di modifica dell'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori, si veda, per tutti, il saggio di M. BIAGI, *Competitività e risorse umane:*

modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro, RIDL, 2001, 3, p. 257. Anche l'autore parte da una ricostruzione dei mutamenti in atto nello scenario economico per sostenere la necessità di una riforma del mercato del lavoro al fine di "accettare la dinamica di una corretta competizione fra imprese". L'autore sostiene la necessità di dotare la norma giuridica in materia di lavoro di una derogabilità anche peggiorativa riconoscendo che in alcune situazioni i soggetti titolari del rapporto di lavoro possano pervenire ad una diversa definizione di interessi rispetto al modello prospettato in astratto dal legislatore. L'attuale regolamentazione dello *jus variandi* viene presa nel saggio come classico esempio di come il quadro normativo sia farraginoso e complesso e viene prospettata la necessità di abrogare la parte dell'art. 2103 c.c. che dispone la nullità dei patti contrari al contenuto della norma.

Per gli orientamenti contrastanti con questa visione si veda per tutti, M. CORTI, *Dalla tutela della professionalità e del posto di lavoro alla formazione continua e ai servizi per l'impiego. I 40 anni degli artt. 13 e 18 St. Lav.?* RIDL, 2011, 1, p. 125. L'autore sostiene sostanzialmente che l'opera interpretativa attuata dalla dottrina e dalla giurisprudenza abbia di fatto adeguato il dettato della norma ai cambiamenti avvenuti, ma dimentica quanto siano spesso ondivaghi gli orientamenti giurisprudenziali in tema di mobilità. Sulla opportunità di non scardinare le norme a tutela delle garanzie dei lavoratori anche M. GRANDI, *Persona e contratto di lavoro, Riflessioni storico critiche sul lavoro come oggetto del contratto di lavoro*, ADL, 1999, p. 309. L'autore sottolinea come la prestazione di lavoro imponga il coinvolgimento dell'intera persona del lavoratore e che la posizione ricoperta dall'individuo nell'organizzazione non si esaurisce nella tutela di immediati effetti retributivi, ma esprime un momento di affermazione e di crescita professionale.

Un orientamento intermedio, consapevole delle istanze di tutela cui è sottesa la norma, ma che propone una flessibilizzazione della disciplina a presidio della materia delle mansioni è proprio del testo M.N.

BETTINI, *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Giappichelli, Torino, 2014.

Per un altro orientamento intermedio si veda U. GARGIULO, *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, *op. cit.*, il quale ritiene che il testo dell'art. 2103 presenti a tutt'oggi una significativa modernità e richieda sostanzialmente un aggiornamento sul piano interpretativo.

4.2 L'esperienza del codice semplificato Ichino-Tiraboschi

Il progetto di “Codice semplificato dei rapporti di lavoro e sindacali” nasce nel 2009. Promossa ad opera del Senatore Pietro Ichino, l'idea del codice semplificato confluisce in un testo parlamentare, per la prima volta, in una mozione approvata dal Senato all'unanimità in data 20 novembre 2010. Un primo schema viene presentato nel corso della XVI Legislatura e successivamente ne vengono elaborate ulteriori versioni, di cui l'ultima, il d.d.l. 1006/2013, è stata adottata come testo base per il progetto di codice semplificato a firma Ichino e Tiraboschi. Per la descrizione completa del percorso seguito dal “Codice” si rimanda al “Portale della semplificazione e della flexsecurity”, www.pietroichino.it.

A partire dal mese di novembre 2013 Ichino e Tiraboschi hanno coordinato una rete di oltre 200 esperti che – virtualmente riuniti intorno ad una piattaforma di collaborazione gestita da ADAPT, associazione fondata da Marco Biagi nel 2000 per promuovere, in una ottica internazionale e comparata, studi e ricerche nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro – hanno manifestato idee e proposte per l'elaborazione di un codice che potesse ricondurre la complessa normativa del lavoro italiana in un testo agile e moderno. La versione finale dell'elaborato, presentata nel mese di marzo 2014 a Roma, è consultabile in G. GAMBERINI (a cura di), *Progettare per modernizzare. Il codice semplificato del lavoro*, Adapt Labour Studies, E – Book Series, 23/2014.

L'esigenza di semplificazione, come bene spiega M. TRABOSCHI, *Jobs Act: semplificare il lavoro è possibile*, in G. GAMBERINI, *op.cit.*, nasce dalla presa di coscienza che il quadro regolatorio del rapporto di lavoro ha smesso di funzionare da tempo e non soddisfa più le esigenze né delle imprese né dei lavoratori. Le esigenze perseguite con il progetto, sono essenzialmente:

- favorire la leggibilità e la conoscibilità delle norme da parte di chiunque, anche degli operatori stranieri;
- sottolineare l'appartenenza del diritto del lavoro al diritto civile e quindi il rilievo che in esso assumono il principio di autonomia negoziale e le regole generali in tema di obbligazioni e contratti;
- ricondurre la legge statale alla sua funzione originaria di previsione di principi e regole essenziali.

Per l'analisi delle motivazioni alla base delle istanze di semplificazione e dei contenuti del codice si rimanda a P. ICHINO, M. TIRABOSCHI, *Perché il codice semplificato e che cosa contiene. Scheda di sintesi*, in G. GAMBERINI, *op. cit.*

Per una critica alla norma in tema di mobilità mansionale prevista nel codice semplificato, che non sarebbe tale da dare alla contrattazione collettiva il ruolo che essa merita soprattutto con riferimento al criterio dell'equivalenza, si veda C. ZOLI, *Il controllo giudiziario e gli atti di esercizio del potere direttivo: il trasferimento del lavoratore e il mutamento delle mansioni*, DRI, 3, 2014, pp. 709 ss.

4.3 Attuali prospettive di riforma

Le attuali prospettive di riforma della materia della mobilità mansionale sono, ad oggi, costituite dai principi contenuti nell'art. 1, c. 7 della recante "Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di

lavoro”. Per una prima analisi dei contenuti di tali principi – che sostanzialmente sottolinea come essi non avranno una portata dirimpente nell’ordinamento, perché sostanzialmente in esso già previsti - si rimanda a F. SANTONI, *La revisione della disciplina sui rapporti di lavoro*, in F. CARINCI (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi*, Atto II, Adapt Labour Studies, E-Book Series, n. 32/2014, pp. 116 ss. L’analisi si riferisce al testo del d.d.l. C2660 approvato senza l’apposizione di emendamenti in via definitiva dal Senato in data 3 dicembre 2014.

È invece successivo alla pubblicazione della legge delega il testo di U. GARGIULO, *La revisione della disciplina delle mansioni nel Jobs Act*, WP C.S.D.L.E. Massimo D’Antona. Collective Volumes – 3/2014. L’autore sottolinea che i criteri per l’esercizio della delega in materia di mansioni appaiono poco chiari, ma ciononostante evidenzia come il legislatore abbia colto l’occasione per stabilire l’ammissibilità del declassamento difensivo (ovvero da attuare in conseguenza di determinate vicende aziendali) ponendo un principio che pare andare oltre la proposta di modifica contenuta nel codice semplificato Ichino – Tiraboschi.

Con riferimento alla prima fase delle riforme poste in atto dal Governo Renzi si rimanda invece a M. TIRABOSCHI (a cura di), *Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro*, Adapt Labour Studies, E-Book Series, n. 25/2014. L’opera costituisce un primo commento ai contenuti del d.l. 20.3.2014, n. 34, convertito con modificazioni nella l. 16 maggio 2014 n. 78 e si occupa di analizzare i nodi principali della legge ovvero contratto a termine, contratto di apprendistato, DURC, contratti di solidarietà.

4.4. Considerazioni conclusive

Per l’approfondimento dottrinale delle tematiche esaminate in questo paragrafo e nei relativi sotto-paragrafi si rinvia alle paragrafi della *Literature Review* ad esse relativi.

Bibliografia

A.A.V.V., *L'inquadramento dei lavoratori*, QDLRI, Utet, Torino 1987.

A.A.V.V. *Inquadramento unico e professionalità. Problemi organizzativi e quadro legale*, Celuc, 1973.

G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle prestazioni con il metodo Hay*, in G. COSTA (a cura di) *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

M. ARCA, *La riforma della classificazione del personale del settore elettrico*, DRI, I, 2012.

C. ASSANTI, *Commento all'art. 13*, in C. ASSANTI, G. PERA, *Commento allo Statuto dei Lavoratori*, Cedam, Padova, 1972.

S. BARTALOTTA, *Sulla legittimità del patto di declassamento come alternativa al licenziamento*, RIDL, 1999, 2.

M. BHATTACHARYA, D. GIBSON, H. DOTY, *The effects of flexibility in employee skills, employee behaviour and human resource practices on firm performance*, *Journal management*, 31, 2005.

M.N. BETTINI, *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Giappichelli, Torino, 2014.

M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, RIDL, 2001, 3.

F. BIANCHI D'URSO, *La mobilità orizzontale e l'equivalenza delle mansioni*, QDLRI, I, 1987.

D. BOLDIZZONI, F. PAOLETTI, *Gestione delle risorse umane*, 2006.

L. BORGOGNI, C. CONSIGLIO, M. MIRAGLIA, *Ripensare il potenziale: si può dire qualcosa di nuovo?*, In L. BORGOGNI (a cura di) *Dal*

performance Management allo sviluppo delle persone, Angeli Editore, 2010.

M. BORZAGA, *Principio di equivalenza delle mansioni e ruolo della contrattazione collettiva: verso nuovi spazi per la flessibilità? Guida al lavoro*, n. 1/2007.

M. BORZAGA, *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese?*, DRI, 2013, 4.

M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore*, in P. SCHLESINGER (diretto da) *Commentario al Codice Civile*, Giuffrè, Milano, 1997.

M. BROLLO, M. VENDRAMIN, *Le mansioni del lavoratore: inquadramento e ius variandi: mansioni, qualifiche, jus variandi*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, I, 2011.

M. BROLLO, *Mansioni del lavoratore, classificazione e inquadramento del personale*, in F. CARINCI (a cura di), *Contrattazione in deroga*, IPSOA, Milano, 2012.

A. BURKE, J.L. MOORE, *The reverberating effects of job rotation: a theoretical exploration of non rotaters fairness perception*, *Human Resource management review*, 10, 2, 2000.

U. CARABELLI, *La 'riforma Brunetta': un breve quadro sistematico delle novità legislative e alcune considerazioni critiche*, WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona, n. 101/2010.

F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in AIDLASS, *Rivoluzione Tecnologica e diritto del lavoro, Atti dell'VIII Congresso*, Napoli, 12-14 Aprile 1985, Milano, 1986.

F. CARINCI, *L'evoluzione storica*, in *QDLRI*, I, 1987.

- F. CARINCI, *Diritto del lavoro – Commentario*, Utet, 1998.
- F. CARINCI, B. VENEZIANI, *Commentario del Contratto collettivo dei metalmeccanici dell'industria privata*, Milano, 1997.
- F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona, 133/2011.
- A. CASTIELLO D'ANTONIO, *La selezione psicologica delle risorse umane: l'intervista individuale*, Angeli Editore, 2006.
- P. CAUSARANO, *La professionalità contesa. Cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, Angeli Editore, 2000.
- G. P. CELLA, B. MANGHI, *Analisi critica del sistema delle qualifiche*, in G. P. CELLA, *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, De Donato, Bari, 1972.
- CLEVELAND, K. MURPHY, R. WILLIMAS, *Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates*, *Journal of applied psychology*, 76, 1989.
- M. CORTI, *Dalla tutela della professionalità e del posto di lavoro alla formazione continua e ai servizi per l'impiego. I 40 anni degli artt. 13 e 18 St. Lav.? RIDL*, 2011, 1.
- M. DELL'OLIO, *L'oggetto e la sede della prestazione di lavoro. Le mansioni, la qualifica, il trasferimento*, in P. RESCIGNO (diretto da), *Trattato di diritto privato*, Utet, 1986, vol. XV, I.
- R. DE LUCA TAMAJO, *La norma inderogabile del diritto del lavoro*, Napoli, 1976.
- R. DE LUCA TAMAJO, F. BIANCHI D'URSO, *La mobilità professionale dei lavoratori*, *Lav. Dir.*, 1990.

R. DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali: alcune osservazioni sull'art. 8 l.n. 148/2011*, DRI, 2012.

M. ESPOSITO, R. SANTAGATA, *La mobilità del personale tra "autonomia negoziale" ed "evidenza pubblica"*, in L. ZOPPOLI, *Ideologia e tecnica nella riforma del lavoro pubblico*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2009, p. 335 ss.

O. FANELLI, *I riflessi del nuovo modo di lavorare sulla classificazioni del lavoro*, in PEDRAZZOLI (a cura di) *Lavoro subordinato e dintorni*, Bologna, 1989.

C. FILADORO, *Lo Statuto dei lavoratori*, Pirola – Sole 24 Ore, Milano, 1997.

E. FORNI, *La valutazione delle prestazioni*, in A. FISCHETTI (a cura di) *La valutazione del potenziale e i progetti di carriera*, Alpha Test, 2007.

G. GABRIELLI, *People management, teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Angeli Editore, 2010.

E. D. GAMBEL, *Management e Organizzazione. Dai protagonisti del successo aziendale alla progettazione degli organigrammi*, Angeli Editore, 2010.

G. GAMBERINI (a cura di), *Progettare per modernizzare. Il codice semplificato del lavoro*, Adapt Labour Studies, E – Book Series, 23/2014.

A. GARILLI, A. BELLAVISTA, *Innovazioni tecnologiche e statuto dei lavoratori: i limiti al potere dell'imprenditore tra tutela individuale e collettiva*, QDLRI, 1989, 6.

U. GARGIULO, *La revisione della disciplina delle mansioni nel Jobs Act*, WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona. Collective Volumes – 3/2014.

- U. GARGIULO, *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2008.
- A. GATTI CASATI, G. TOLVE, *Sfide ed incognite della Open Talent Economy*, www.marcominghetti.nova100.ilsole24ore.it, 11 dicembre 2013.
- E. GHERA, *Mobilità introaziendale e limiti all'art. 13 dello Statuto dei lavoratori*, MGL, 1984.
- E. GHERA, A. GARILLI, D. GAROFALO, *Diritto del lavoro*, Torino, 2013.
- G. GIUGNI, *Mansioni e qualifiche nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1963.
- G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica* (voce) in *ED*, vol. XXV, 1975.
- M. GRANDI, *La mobilità interna*, in A.A.V.V., *Strumenti e limiti della flessibilità dell'organizzazione aziendale*, Giuffrè, 1986.
- M. GRANDI, *Persona e contratto di lavoro, Riflessioni storico critiche sul lavoro come oggetto del contratto di lavoro*, ADL, 1999.
- F. GUARIELLO, *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, QRS, 3, 2005.
- L. HALL, *Letting go or holding on – The devolution of operational personnel activities*, *Human Resource Management Journal*, 8/1, 1996.
- M. HUSELD, *The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, *Academy of Management journal*, 38, 1995.
- R. IANNI, *Il cambiamento delle mansioni e la mobilità interna*, Cedam, Padova, 2001.
- P. ICHINO, *Interesse dell'impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità*, RIDL, 1976.

P. ICHINO, *La qualità del lavoro ed il suo mutamento*, in *Scritti in onore di G. Suppiej*, Padova, 2005.

P. ICHINO, M. TIRABOSCHI, *Perché il codice semplificato e che cosa contiene. Scheda di sintesi*, in G. GAMBERINI (a cura di), *Progettare per modernizzare. Il codice semplificato del lavoro*, Adapt Labour Studies, E – Book Series, 23/2014.

D. IODICE, *La mobilità infragruppo ai tempi del jobs act*, www.fiba.it, 4 dicembre 2014.

R.S. KAPLAN e D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard – Measures that drives performance*, *Harward Business Review*, 01-02/1992.

S. LIEBMAN, *Il contratto di lavoro subordinato*, in M. PERSIANI, S. LIEBMAN, M. MARAZZA, M. MARTONE, M. DEL CONTE, P. FERRARI, V. MAIO, *Fondamenti di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2013.

F.LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Angeli Editore, Milano, 1982.

F. LISO, *Categorie e qualifiche dei lavoratori*, in *Enc. Giur. Treccani*, Vol. VI, 1988.

C. LONGENECKER, *Behind the mask: the politics of employee appraisal*, *Academy of management executive*, 1, 1987.

G.F. MANCINI, *La categoria dei prestatori di lavoro nell'ordinamento italiano*, *Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.*, 1966.

E. MARASCHI, N. DEVALLE, M.T. FIORENTINO, *Il rinascimento aziendale: le competenze al centro delle organizzazioni*, E-Formazione by Consulman S.p.A., 2011.

M. MARAZZA, *La contrattazione di prossimità nell'articolo 8 della manovra 2011: i primi passi della dottrina giuslavoristica*, *DRI*, 2012, I.

- F. MATTIUZZO, *Assegnazione a mansioni inferiori*, *DPL*, 42, 1991.
- O. MAZZOTTA, *Mutamento di mansioni, retribuzione irriducibile e corrispettività*, *FI*, 1982.
- L. MENGONI, *Introduzione al Titolo I*, in U. PROSPERETTI (diretto da), *Commentario dello Statuto dei Lavoratori*, Giuffrè, 1975.
- D. MEROLLA, *Il trattamento economico corrispondente allo svolgimento di fatto di mansioni superiori*, *LNG*, 2000.
- H. MINTZBERG, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- M. MISCIONE, *Appunti critici sulla assegnazione delle mansioni nel sistema dello Statuto dei Lavoratori*, *Boll. Lav. Trieste*, 1971.
- L. MONTESARCHIO, *Legittima l'adibizione a mansioni inferiori su richiesta del lavoro: l'ultima frontiera del giustificato motivo di deroga all'art. 2103 c.c.*, *RIDL*, 4, 2011.
- L. NANNIPIERI, *L'accordo sulle mansioni inferiori*, *RIDL*, 2001.
- R. NUNIN, *La classificazione dei lavori subordinati in categorie e l'inquadramento unico*, in M. MARTONE, (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, I, 2011.
- OD&M CONSULTING, *Nuovo Manuale di Sviluppo Organizzativo*, 2013.
- M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, *RGL*, 2009, 2, I.
- J. ORTEGA, *Job Rotation as a learning mechanism*, *Management Science*, 47, 10, 2011.
- S. PARISI, M. RENDINA, *Telecomunicazioni, un contratto di nuova generazione*, *AREL Europa, Lavoro, Economia*, 11/2009.

- T. PATTEN, *A managers guide to performance appraisal*, New York, Free Press, 1982.
- M. PEDRAZZOLI, *Democrazia industriale e subordinazione*, Angeli Editore, Milano, 1985.
- G. PERA, *Diritto del Lavoro*, Cedam, Padova, 1991.
- G. PERA, *Compendio di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 1996.
- M. PERSIANI, *Problemi in tema di retribuzione*, Cedam, Padova, 1982.
- A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'art. 8 della l.n. 14 settembre 2011, n. 148 e la rivoluzione d'agosto del diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona, 132/2011.
- A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di prossimità: teoria, comparazione e prassi*, RIDL, 4, 2013.
- C. PISANI, *Mansioni del lavoratore*, ECG, 1990, XIX.
- C. PISANI, *La modificazione delle mansioni*, Angeli Editore, Milano, 1996.
- C. PISANI, *Una ricetta della BCE per l'occupazione*, DRI, 2012.
- A. PIZZOFRERATO, *Tutela della professionalità ed organizzazione produttiva*, RIDL, 1994.
- R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Giuffrè, 2013.
- G. POGLIOTTI, *Svolta per i precari del marketing*, Il Sole 24 ore, 14 dicembre 2012.
- L. QUARANTINO, *La valutazione: dalle posizioni alle competenze*, in D. BOLDIZZONI (a cura di) *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore Ed., 2009, pp. 101 – 103.

- A. RICCOBONO, *Mansioni esigibili ed equivalenza professionale nel lavoro pubblico e privato: un'ipotesi di «cross fertilization» tra modelli regolativi della mobilità introaziendale?*, ADL, n. 4-5/2014.
- V. RIESER, *Note sulla classificazione del lavoro*, in *Quaderni Rossi*, 2, 1962.
- R. RODGERS, J. HUNTER, *Impact of management by objectives on organizational productivity*, *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991.
- U. ROMAGNOLI, *Art. 13. Statuto dei diritti dei lavoratori. Commentario*, Bologna-Roma, 1979.
- U. ROMAGNOLI, *Dalla cancellazione dell'art. 8 alla ricostruzione del diritto del lavoro*, www.dirittisocialiecittadinanza.org, 2011.
- D.M. ROUSSAU, *Changing the deal while keeping the people*, *Academy of management Executive*, 11, 1991.
- F. SANTONI, *La revisione della disciplina sui rapporti di lavoro*, in F. CARINCI (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi*, Atto II, *Adapt Labour Studies*, E-Book Series, n. 32/2014.
- G. SANTORO PASSARELLI, *Diritto del lavoro*, Napoli, 2000.
- B. SCHNEIDER, A. KONZ, *Strategic Job Analysis*, *Human Resource Management*, 27, 1989.
- R. SCOGNAMIGLIO, *Osservazioni sull'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori*, *Orientamenti nella giurisprudenza del lavoro*, 1972.
- R. SCOGNAMIGLIO, *Mansioni e qualifiche del lavoratore*, in *Noviss, Dig. It.*, Appendice IV, Torino, 1983.
- M. SQUEGLIA, *Riflessioni sul recente accordo di rinnovo del contratto collettivo del settore terziario*, *Il lavoro nella giurisprudenza*, 9/2011.

K.V.W. STONE, *Ripensare il diritto del lavoro: i regimi di protezione per i lavoratori nel nuovo mercato del lavoro*, RIDL , 2005, 4.

M. TIRABOSCHI, *Difesa accorata e ragionata della riforma liberista del lavoro*, Boll. ADAPT, 12 settembre 2011, n. 28.

M. TIRABOSCHI, *Una riforma equilibrata e coerente*, www.cuorecritica.it, 15 settembre 2011.

M. TIRABOSCHI, *L'art. 8 del d.l. 13 agosto 2011 n. 138 una prima attuazione dello Statuto dei Lavori di Marco Biagi*, DRI, 2012.

M. TIRABOSCHI, *Expo 2015 S.p.A.: un accordo modello?* Guida al lavoro n. 33-34/2013.

M. TIRABOSCHI, *Jobs Act: semplificare il lavoro è possibile*, in G. GAMBERINI (a cura di), *Progettare per modernizzare. Il codice semplificato del lavoro*, Adapt Labour Studies, E – Book Series, 23/2014.

M. TIRABOSCHI (a cura di), *Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro*, Adapt Labour Studies, E-Book Series, n. 25/2014.

G. TOLVE, *Mobilità più agevole con la persona al centro*, Guida al Pubblico Impiego, Il Sole 24 Ore, n. 9/2014.

H. TOSI, M. PILATI, *Comportamento organizzativo*, Egea, 2008.

A. VALLEBONA, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2011.

S. VARVARO, *La modifica in peius delle mansioni del lavoratore*, LD, I, 1995.

M. VENDRAMIN, *L'equivalenza delle mansioni nel lavoro pubblico privatizzato all'indomani della riforma Brunetta tra modelli negoziali e interpretazioni giudiziali*, in LPA, I, 2009.

C. ZOLI, *La mobilità verticale e la carriera*, QDLRI, 1987.

C. ZOLI, *Il controllo giudiziario e gli atti di esercizio del potere direttivo: il trasferimento del lavoratore e il mutamento delle mansioni*, DRI, 3, 2014.