

# Organizzazione del lavoro e classificazione professionale tra ideologie giuridiche e iniziativa sindacale

*Francesco Sinopoli*

«Si apre dunque una fase in cui il nodo centrale del conflitto di classe nella grande fabbrica tende a essere l'organizzazione capitalistica del lavoro e la struttura gerarchica che la motiva e la sorregge. E cioè il nodo del potere senza la mediazione dell'ideologia.

Il nodo della libertà»

[Trentin B. (1977), *Da sfruttati a produttori.*

*Lotte operaie e sviluppo capitalistico  
dal miracolo economico alla crisi*, Bari, De Donato]

## 1. Il cuore del lavoro

Il debito del prestatore di lavoro, ossia il contenuto dell'attività lavorativa e le sue caratteristiche, rappresenta da sempre un nodo centrale della riflessione giuslavoristica, oltre a essere il cuore di molte rivendicazioni di natura strettamente sindacale, in particolare quelle che mirano a modificare direttamente o indirettamente l'organizzazione del lavoro. Infatti l'incidenza del potere datoriale, la sua pervasività da una parte, e l'autonomia dei lavoratori dall'altra, cioè il grado della loro libertà, si misurano in relazione all'oggetto della prestazione e alle modalità della sua esecuzione. Il tema, per dirla con le parole di Supiot, è quello della difficile convivenza tra la reificazione del lavoro e la sua insopprimibile dimensione personale, la cui rilevanza<sup>1</sup> non ha eguali in alcun rapporto di scambio<sup>2</sup>. Il contratto di lavoro porta in sé, irri-

\* Francesco Sinopoli è dottorando di ricerca in Diritto del lavoro nell'Università di Bari; collabora con i Dipartimenti Università e Politiche del lavoro del Centro nazionale Flc (Federazione lavoratori della conoscenza) Cgil.

<sup>1</sup> Vedi Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Parigi, Puf, p. 99: «Come è possibile porre l'oggetto del lavoro al di fuori del campo contrattuale nello stesso momento in cui vi si integra la dimensione personale del lavoro salariato? Come conciliare la reificazione del lavoro con la personalizzazione del lavoratore?».

<sup>2</sup> Vedi Grandi M. (1997), *Il lavoro non è una merce, una formula da rimeditare*, in *Lavoro e Diritto*, n. 4.

solta, la questione del controllo «sul corpo e sull'anima del lavoratore» determinata dall'asimmetrica distribuzione del potere tra le parti<sup>3</sup>, in quanto il lavoratore salariato con la prestazione lavorativa aliena una parte della propria vita. Sono le due facce che assume il lavoro nel rapporto salariato: «quella del lavoro come bene scambiabile e come oggetto del diritto, e quello del lavoro come persona, come soggetto del diritto»<sup>4</sup>.

È solo attraverso il filtro ideologico del pensiero giuridico «liberale» che è stato possibile considerare il contenuto del contratto di lavoro prodotto da un libero accordo tra le parti al pari di qualunque altro contratto. Dopo le grandi rivoluzioni borghesi, infatti, il problema che si pose alla dottrina giuridica fu quello di come legittimare, in una società di «uguali», la posizione di potere dell'imprenditore capitalista e, reciprocamente, quella di subordinazione del prestatore di lavoro<sup>5</sup>.

La soluzione fu trovata «in ossequio ai dettami dell'ideologia economica» attraverso «l'oggettivazione del lavoro come *forza lavoro*», merce scambiabile sul mercato al pari di altri beni che si presuppongono patrimonialmente omogenei<sup>6</sup>. Se, dunque, la forza lavoro è separata dalla persona, il creditore non esercita un potere sul lavoratore, ma sulla merce (forza lavoro) che ha ac-

<sup>3</sup> Sotto questo profilo, punto di riferimento indispensabile, ad avviso di chi scrive, sono le riflessioni di Zygmunt Bauman, dove il sociologo, rifiutando le tesi economiciste, teorizza un conflitto di potere alla radice della nascita della classe. «Il conflitto tra operai e proprietari di fabbrica emerse come resistenza di coloro che erano oggetto di tale controllo contro un nuovo sistema di potere che lo implicava»; vedi Bauman Z. (1982), *Memorie di classe. Preistoria e sopravvivenza di un concetto*, Torino, Einaudi. Il sociologo è senza dubbio debitore di Foucault M. (1977), *Microfisica del potere*, Torino, Einaudi. In questo senso vedi anche Polanyi K. (1974), *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Torino, Einaudi; Foa V. (1985), *La Gerusalemme rimandata. Domande di oggi agli inglesi del primo novecento*, Torino, Rosenberg & Sellier; Barrington Moore Jr. (1983), *Le basi sociali dell'obbedienza e della rivolta*, Milano, Edizioni di Comunità.

<sup>4</sup> Vedi Supiot A. (1994), *op.cit.*

<sup>5</sup> Vedi Garofalo M.G. (1999), *Un profilo ideologico del diritto del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 81, p. 10: «Evidentemente, se tutti gli uomini sono uguali, nessuna relazione di potere potrebbe essere concepibile, mentre la connessione sociale è assicurata dallo scambio di merci».

<sup>6</sup> Vedi Grandi M. (1997), *op.cit.* Per l'autore, «con la finzione del contratto di lavoro come mera operazione di scambio di entità patrimonialmente omogenee, la mercificazione del lavoro approdava, inevitabilmente, al sacrificio dei valori personalistici». Conseguentemente si sono considerate le organizzazioni di classe degli operai come una forma di adattamento alla logica dello scambio di mercato, in particolare alla situazione in cui il lavoro stesso è appunto merce. In questo senso vedi Bauman Z. (1982), *op.cit.*, pp. 25-ss.

quisito mediante la retribuzione. Esemplicativa in questo senso la prosa di Ludovico Barassi, padre più o meno amato del «nostro» diritto del lavoro: egli esclude che si possa configurare «una signoria» sulla persona lavoratore da parte di colui che pretende «una data attività di lavoro», tale signoria – ritiene – è la stessa «in virtù della quale il creditore della merce (il lavoratore) può pretendere dal suo debitore, a lavoro fatto, il pagamento della mercede»<sup>7</sup>. Questo artificio (evidentemente ideologico) permetterà, come ha notato una dottrina attenta, «il miracolo di far scomparire il fatto sociale» del nascente sistema produttivo industriale, il cosiddetto *factory sistem*: il dato, cioè, che per produrre sia necessaria un'organizzazione di più persone<sup>8</sup>. Per ascriverlo al contratto, il fenomeno dello sfruttamento del lavoro salariato doveva essere necessariamente ridotto a fatto individuale, «atomizzandone la dimensione in innumerevoli rapporti bilaterali»<sup>9</sup>.

La contraddizione insita in questa ricostruzione è evidente, essendo impossibile comprare il lavoro separatamente dal lavoratore; il datore di lavoro non può espropriare forza lavoro senza acquistare il diritto di controllare chi la detiene. Tuttavia, anche volendo assumere per buona la mistificazione del lavoro come merce, l'aporia è irresolubile; vendere lavoro è, comunque, distinto dal vendere qualsiasi altra merce. Il contratto di lavoro entra, pertanto, «in collisione con i prerequisiti del suo effettivo funzionamento: la relativa omogeneità di valore delle merci scambiate, il relativo equilibrio fra offerta e domanda di esse e, in ultima analisi, la relativa eguaglianza di potere politico delle classi di provenienza»<sup>10</sup>. Insomma il contratto di lavoro crea un rapporto intrinsecamente equivoco: non può essere messo in vigore senza in-

<sup>7</sup> Vedi Barassi L. (1935), *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, Milano, Società Editrice Libreria, II ediz., p. 474.

<sup>8</sup> Così Garofalo M.G. (1999), *op.cit.* La costruzione dell'odierno contratto di lavoro non è, ovviamente, oggetto di questo studio; ci basterà ricordare che il successivo passaggio sarà il recupero della nozione romanistica della *locatio operarum* con la quale si garantiva al nuovo istituto una rassicurante copertura dogmatica. Nello stesso senso anche Bruno Veneziani: «Il richiamo alla tradizione romanistica era solo la copertura ideologica di un'operazione di politica del diritto: ambientare negli ordinamenti di *civil law* un nuovo tipo contrattuale avente a oggetto il lavoro astratto, o meglio lo scambio tra questo e retribuzione, legittimando il potere capitalista sull'organizzazione di impresa e su coloro che in essa lavorano in una società di liberi e uguali (formalmente)». Veneziani B. (1996), *L'evoluzione del contratto collettivo in Europa dalla rivoluzione industriale al 1945*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 1, p. 50.

<sup>9</sup> Così Pedrazzoli M. (1985), *Democrazia industriale e subordinazione*, Milano, Giuffrè, p. 53.

<sup>10</sup> Vedi Pedrazzoli M. (1985), *op.cit.*

vestire aspetti della vita del lavoratore che in apparenza non erano oggetto di negoziato e di accordo. Inoltre la *forza lavoro*, come ci ricorda Polanyi, non è suscettibile né di accumulazione né di circolazione, e non può essere usata senza coinvolgere la persona umana<sup>11</sup>.

Per dirla con le parole di Gaetano Vardaro, «il lavoratore subordinato implicitamente aliena» – attraverso il tempo – «con la prestazione lavorativa anche una parte della propria vita, e in qualche modo offre la sua stessa esistenza come oggetto dello scambio [...] alienazione che va intesa non solo in termini economici, ma anche in termini soggettivo-esistenziali, più vicini perciò [...] all’accezione heideggeriana che marxiana»<sup>12</sup>. Di fronte a questa problematica che è essenzialmente di potere, le impostazioni economiciste, tendenti a ridurre l’eliminazione della subordinazione con la riappropriazione dei mezzi di produzione, hanno dimostrato negli anni la loro «illusorietà». Infatti i conflitti più caratteristici che percorrono le società industriali attengono non solo e non tanto alla distribuzione della proprietà, quanto alla distribuzione dell’autorità e quindi del potere stesso<sup>13</sup>. Non a caso il nodo fondamentale, quasi sempre rimosso, nel pensiero socialista, sarà proprio quello «del rapporto di oppressione, presupposto del cosiddetto rapporto di sfruttamento», che egli vedeva come uno degli aspetti decisivi dell’analisi marxiana della condizione operaia<sup>14</sup>.

Tale contraddizione concettuale e materiale che contraddistingue il contratto di lavoro subordinato segnerà di sé la contrattazione collettiva, il diritto

<sup>11</sup> Vedi Polanyi K. (1974), *op.cit.* Questo autore, in virtù della sostanza umanistica del suo socialismo, ha negato tra i primi la natura di merce del lavoro: «Il lavoro è soltanto un altro nome per un’attività umana che si accompagna alla vita stessa, la quale, a sua volta, non è prodotta per essere venduta».

<sup>12</sup> Vedi Vardaro G. (1986), *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *Politica del Diritto*, XVII, n. 1, p. 93.

<sup>13</sup> Pedrazzoli M. (1985), *op.cit.*, p. 27.

<sup>14</sup> Vedi Trentin B. (1994), *Il coraggio dell’utopia. La sinistra e il sindacato dopo il taylorismo*, Milano, Rizzoli, pp. 31-ss. «È l’idea del socialismo – scrive Trentin – associata alla conquista dello stato e alle nazionalizzazioni. Oppure associata a operazioni redistributive che avrebbero dovuto attenuare in qualche modo gli effetti di prelievo “eccessivo” di surplus (o di plusvalore, come diceva Marx) da parte del capitalista imprenditore. Era la redistribuzione, attraverso lo stato, di risorse a favore dei più svantaggiati, sia sotto forma di welfare state sia sotto forma di miglioramenti salariali. Quello che invece è stato cancellato, in questo secolo di esperienze operaie, è uno dei due aspetti decisivi dell’analisi marxiana della condizione operaia: il rapporto di oppressione. Con la sua rimozione si è rimossa in realtà la matrice, il presupposto del cosiddetto rapporto di sfruttamento».

to civile e lo stesso diritto del lavoro, sino ai nostri giorni<sup>15</sup>. E anche se è incontestabile che «il potenziale lesivo» rappresentato dalla «soggezione di un uomo ai poteri discrezionali di un altro uomo, direttivi e addirittura disciplinari» alimenterà «la reattività garantista del diritto del lavoro»<sup>16</sup>, la legittimazione di un rapporto di potere tra due uomini che è alla base del contratto non sarà mai risolta. Non convincono, quindi, le ricostruzioni che vogliono il diritto del lavoro nato da un'istanza protettiva del contraente debole; nella disciplina del diritto del lavoro esiste quanto meno un'ambivalenza di fondo, che risiede proprio nell'esigenza di una formalizzazione giuridica dei rapporti di potere<sup>17</sup>: «Il diritto del lavoro» non è solo «il complesso delle norme giuridiche che mirano a riequilibrare l'asimmetria di potere sociale a danno dei lavoratori. Il diritto del lavoro è certamente questo, ma, almeno logicamente prima di questo, è anche l'insieme delle norme che consentono, senza far venir meno l'uguaglianza formale tra i cittadini, l'eterodirezione del lavoro, cioè la fondazione giuridica del potere del datore sull'organizzazione produttiva. Se il sottosistema di diritto del lavoro prevede norme protettive, contempla anche norme che fondano il potere datoriale»<sup>18</sup>.

Quest'ambiguità continuerà nel tempo, diventando sempre più evidente man mano che si affermerà la figura dell'imprenditore come organizzatore dei fattori della produzione<sup>19</sup>. I principi del diritto del lavoro finiranno, inevitabilmente, per legittimare l'istanza di razionalità considerata intrinseca alla *factory system*, che si affermerà in modo definitivo con l'avvento del tay-

<sup>15</sup> «È la contraddizione fra i diritti formali riconosciuti al cittadino nel governo della città e i diritti negati al lavoratore salariato nel governo del proprio lavoro». Vedi Trentin B. (1997), *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, Milano, Feltrinelli, p. 225.

<sup>16</sup> Vedi De Luca Tamajo R. (2005), *Profili di rilevanza del potere direttivo*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2.

<sup>17</sup> In particolare vedi la ricostruzione – per altri versi fondamentale – di Marcello Pedrazzoli; l'autore sostiene proprio che l'assenza di libertà contrattuale a latere di un soggetto assunse il ruolo di fattore costitutivo di un nuovo settore dell'esperienza giuridica.

<sup>18</sup> Così Garofalo M.G. (1987), *Recensione a Pedrazzoli M. «Democrazia industriale e subordinazione»*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, 4.

<sup>19</sup> Vedi Vardaro G. (1986), *op.cit.*, in particolare dove l'autore afferma che «il diritto del lavoro nasce quindi con la finalità di regolamentare giuridicamente l'operari dipendente, offrendo all'imprenditore gli strumenti legali per razionalizzare l'utilizzo del fattore lavoro». Seguendo il pensiero di Sinzhaimer, per Vardaro «questo ramo del diritto ha la dipendenza come elemento distintivo, il che lo distingue dal diritto dei privati che è diritto di eguali, ma questa dipendenza è di tipo tecnico funzionale più che economico strutturale».

lorismo<sup>20</sup>. Essa nasce da un'idea di fondo che, a parte un'iniziale resistenza<sup>21</sup>, per molti anni è stata condivisa anche delle organizzazioni dei lavoratori e dai partiti politici espressione della classe operaia: la neutralità dell'organizzazione scientifica del lavoro<sup>22</sup>. L'orizzonte strategico della cultura prevalente delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori era, infatti, quello in virtù del quale solo il pieno sviluppo delle forze produttive avrebbe consentito avanzamenti sulla strada della «transizione democratica al socialismo»<sup>23</sup>. Del

<sup>20</sup> La letteratura sul taylorismo è immensa. Solo per citare alcuni tra i classici: Braverman H. (1978), *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo*, Torino, Einaudi; Friedman G. (1949), *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino, Einaudi. Ovviamente imprescindibile è Taylor F. (1952), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas Compass.

<sup>21</sup> Vedi Bauman Z. (1982), *op.cit.*: «Gli operai qualificati, cresciuti nella coscienza artigiana, certo non furono subito disponibili a perdere il controllo del proprio lavoro. Gli atti di ribellione non erano per i bassi salari ma contro la disciplina di fabbrica, perché contrastava con l'abitudine a controllare le proprie attività produttive secondo la loro volontà».

<sup>22</sup> Ad avere intuito il carattere profondamente ideologico dell'organizzazione del lavoro e dell'uso delle macchine furono, tra i pochi, il primo «gruppo» degli operaisti e i dirigenti di quella che sarà la sinistra sindacale, alcuni dei quali provenienti dal Partito d'Azione. Vedi, in particolare, Panzieri R. (1961), *Sull'uso capitalistico delle macchine nel neocapitalismo*, in *Quaderni Rossi*, n. 1: «[...] nessun oggettivo fattore occulto, insito negli aspetti di sviluppo tecnologico o di programmazione nella società capitalistica di oggi, esiste tale da garantire l'automatica trasformazione o il rovesciamento dei rapporti esistenti [...]. Dunque la sostanza dei processi di integrazione viene accettata riconoscendo in essi un'intrinseca necessità che scaturirebbe fatalmente dal carattere della produzione moderna [...]. Non si sospetta neppure che il capitalismo possa servirsi delle basi tecniche offerte dal passaggio dagli stadi precedenti a quello di meccanizzazione spinta per perpetuare e consolidare la struttura autoritaria dell'organizzazione della fabbrica, infatti ci si rappresenta tutto il processo dell'industrializzazione come dominato dalla fatalità tecnologica». Nello stesso numero vedi il saggio di apertura di Foa V. (1961), *Lotte operaie nello sviluppo capitalistico*: «O tutto il potere sarà consolidato nelle imprese con la perdita totale dell'autonomia operaia e sindacale (magari con la sopravvivenza di libertà sindacali apparenti, entro margini predeterminati e magari con la copertura di decisioni pianificatrici dello stato borghese), oppure un potere di decisione e controllo, sia pure transitoriamente in termini dualistici di antagonismo continuo, sarà conquistato dalla collettività dei lavoratori produttori. Il problema della lotta per il potere si pone oggi. Ed esso agita già profondamente le masse che lottano, indipendentemente da posizioni politiche e ideologiche, in virtù dell'autocoscienza operaia».

<sup>23</sup> Vedi Leonardi S. (2006), *Ideologie giuridiche e politiche sindacali nel dibattito costituyente sulla partecipazione operaia*, in *I diritti sociali e del lavoro nella Costituzione italiana*, Roma, Ediesse, p. 147: «La lotta operaia nel sociale, nel vivo della produzione, andava dunque razionalizzata e ricondotta entro gli argini di una strategia di democratizzazione politica dell'economia, in vista di un mutamento dei rapporti di produzione che sa-

resto, per quasi un secolo il modello taylor-fordista sarà egemone non solo nei paesi capitalistici ma anche in quelli socialisti che puntavano a una rapida modernizzazione<sup>24</sup>.

L'idea che il lavoro sia separato dalla persona, come abbiamo visto presupposto di tutta la costruzione post-illuministica e liberale, è favorita dall'immagine di una prestazione deprofessionalizzata, la quale non intrattiene alcun rapporto con la tecnica che non sia di natura strumentale rispetto ai bisogni di colui che «impiega» la prestazione<sup>25</sup>. Questa strumentalità, garantita dalla struttura causale del contratto di lavoro subordinato<sup>26</sup>, è stata amplificata attraverso la predeterminazione dell'atto lavorativo della mansione parcellizzata.

rebbe arrivato, a seconda degli accenti, attraverso una “rottura” rivoluzionaria o un processo inarrestabile di riforme progressive».

<sup>24</sup> Così Trentin B. (1994), *op.cit.* Afferma Trentin: «C'era la convinzione che tanto il taylorismo, quanto lo sviluppo del capitalismo di stato, fossero in qualche modo l'ultimo stadio di un sistema di produzione, in sé neutrale, rispetto ai suoi effetti potenziali, sui destini sociali e politici della classe lavoratrice [...]. Il capitalismo di stato e l'organizzazione scientifica del lavoro erano, quindi, considerati tali da costituire l'anticamera, come disse Lenin, del socialismo. Bastava, in sostanza, mutare il governo dello stato e la proprietà dell'impresa perché gli enormi vantaggi insiti nella concentrazione di tanta parte del capitale sotto il controllo dello stato potessero essere messi al servizio della classe lavoratrice [...] la quale realizzava così la propria persona, come dire, per interposta persona; nella misura in cui i suoi rappresentanti conquistavano il vertice dell'impresa e dello stato». In questo senso vedi anche Linhart R. (1977), *Lenin, i contadini e Taylor*, Roma, Edizioni Coines.

<sup>25</sup> Vedi Vardaro G. (1986), *op.cit.*

<sup>26</sup> La subordinazione è il *mezzo* attraverso cui si realizza il *fine* della collaborazione ex art 2094 cod.civ, la quale, assegnando al rapporto una funzione organizzatoria, identifica la causa oggettiva del contratto. Nella subordinazione s'identificherebbe la modalità attraverso cui realizzare l'integrazione e il coordinamento della prestazione nell'organizzazione del lavoro. La causa del contratto, individuata nella collaborazione qualificata dalla subordinazione, riflette l'aspettativa del creditore al risultato della prestazione, quindi il suo interesse al coordinamento. Non si tratta però di collaborazione al fine dell'impresa, quanto piuttosto il riferimento alla porzione di utilità della prestazione come collocata nell'organizzazione del lavoro. In questo senso, vedi Ghera E. (2006), *Subordinazione, statuto protettivo e qualificazione del rapporto di lavoro*, in *Il nuovo diritto del lavoro: subordinazione e lavoro flessibile*, Torino, Giappichelli. Sulla causa del contratto di lavoro subordinato vedi anche Ghera E. (2006), *Il diritto del lavoro*, Bari, Cacucci, p. 44: «Nel contratto di lavoro subordinato la funzione o causa è individuata in astratto dal legislatore il quale la identifica nello scambio tra le obbligazioni, rispettivamente, del prestatore e del datore di lavoro e dunque tra la collaborazione e la retribuzione». La collaborazione nell'impresa s'identifica insomma con lo scopo tipico della prestazione, quindi con la stessa causa individuatrice del tipo negoziale del contratto di lavoro subordinato.

Mentre il lavoro artigiano aveva una relazione di identità con la tecnica, nell'economia commerciale prima, industriale poi, l'elemento dell'astrazione diventa essenziale ai fini della configurabilità di una relazione tra eguali. Il lavoro massificato del taylor-fordismo aderirà perfettamente a questo schema contrattuale frutto di una precisa ideologia giuridica, pur favorendo la costruzione di un vero contropotere<sup>27</sup>.

Esistevano tuttavia, già in quegli anni, visioni differenti, come quella testimoniata dalla vita e dall'opera di Simon Weil. La sua critica alla razionalizzazione spersonalizzante del taylorismo, vissuta in prima persona nell'esperienza di fabbrica, e le sue lucide considerazioni sull'ininfluenza che la modifica dei rapporti proprietari aveva rispetto alle condizioni dei lavoratori, rimarrà un'eccezione cui dopo anni seguirà la riflessione, molto simile nei suoi esiti, di Hanna Arendt<sup>28</sup>. Più in generale, la centralità della persona nel lavoro contrapposta all'ideologia del produttivismo massificante e la necessità di liberare tutte le potenzialità dell'essere umano anche nel lavoro sarà la stella polare di un filone minoritario della cultura socialista di cui si farà interprete fino all'ultimo, nei suoi scritti, Bruno Trentin<sup>29</sup>, una cultura politica che rispetto al progetto redistributivo ha sottolineato, invece, la priorità della domanda di libertà. Ad avviso di chi scrive, la messa in discussione di

<sup>27</sup> Vedi Trentin B. (1997), *op.cit.*: «Proprio la forza lavoro potrà essere calcolata, scomposta come 'lavoro astratto', con una finzione economica e giuridica utile non solo per una dissertazione economica, come in Marx, ma anche per legittimare l'organizzazione parcellare della prestazione di un lavoro concreto».

<sup>28</sup> Appartiene ai classici della filosofia e del pensiero politico l'analisi della società di massa (partendo proprio dal lavoro *massificato*) di Arendt H. (1991), *Vita Activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani. Il lavoro sganciato dall'opera della quale l'*Homo Faber* perde il controllo è il lavoro parcellizzato del taylorismo. «Mentre la specializzazione nel processo dell'operare è essenzialmente guidata dallo stesso prodotto finito, la cui natura è di richiedere differenti abilità che poi vengono messe in comune e organizzate insieme, la divisione del lavoro, al contrario, presuppone l'equivalenza qualitativa di tutte le singole attività per le quali nessuna speciale abilità è richiesta [...]. La rivoluzione industriale ha sostituito ogni specifica competenza artigianale con il lavoro, e ne è conseguito che le cose del mondo moderno sono diventate prodotti di lavoro il cui naturale destino è di essere consumate, invece che prodotti dell'operare, che esistono per essere usati». Sulla condizione operaia imprescindibile la lettura di Weil S. (1983), *Riflessioni sulle cause della libertà e dell'oppressione sociale*, Milano, Adelphi; e di Weil S. (1994), *La condizione operaia*, Milano, SE. La tecnica che diventa ideologia sarà criticata in modo più complessivo ed estremizzante da Adorno T., Horkheimer M. (1997), *Dialettica dell'illuminismo*, Torino, Einaudi, pp. 29-ss.

<sup>29</sup> Vedi per la ricostruzione di questo filone di pensiero, di cui Trentin è parte a pieno titolo, Trentin B. (1997), *op.cit.*

questo «impianto» concettuale e ideologico verrà tentata, nel nostro paese, anche da una parte della dottrina giuslavoristica, ma soprattutto da una certa idea della contrattazione collettiva affermatasi alla fine degli anni sessanta e sopravvissuta come pratica reale fino alla fine del decennio settanta. Una contrattazione che contestava proprio la razionalità dell'organizzazione del lavoro decisa unilateralmente dall'imprenditore, denunciando l'insopprimibile contraddizione tra merce oggetto del contratto e implicazione della persona nell'attività lavorativa. Snodo fondamentale del tentativo di affermare un'altra idea di lavoro rispetto a quello reificato e parcellizzato del taylorismo fu senza dubbio l'inquadramento unico e gli accordi aziendali sulla professionalità di alcune grandi aziende di stato.

Se in quella gloriosa stagione di lotte sindacali, il quinquennio 1969-1973 che Gino Giugni ci racconta attraverso i saggi raccolti in un libro diventato ormai un classico<sup>30</sup>, incidendo sull'organizzazione del lavoro attraverso la contrattazione collettiva si puntava a codeterminare i contenuti della prestazione per valorizzarne la professionalità e l'umanità insopprimibile, oggi la situazione è molto diversa.

Dopo l'ondata delle ristrutturazioni, rispetto a cui il sindacato ha agito prevalentemente in difesa dei livelli occupazionali, da molti anni, ormai, è in corso un processo di personalizzazione della prestazione lavorativa che, pur non essendo diffuso in tutti i settori, certamente rappresenta un fenomeno incontestabile con il quale la contrattazione collettiva, non senza contraddizioni e ritardi, sta facendo i conti. Mentre nel fordismo maturo, secondo i precetti di Taylor, occorre una forza lavoro capace di svolgere lo stesso movimento per ore in silenzio, oggi l'organizzazione del lavoro tende a privilegiare la polivalenza e l'adattabilità ai mutamenti di ritmo e di mansione. Sembra emergere una diversa configurazione del binomio dipendenza/autonomia, nel quale quest'ultima è più accentuata rispetto al passato, magari all'interno di una paradossale richiesta da parte padronale di «autonomia in linea gerarchica»<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Vedi Giugni G. (1973), *Il sindacato tra contratti e riforme*, Bari, De Donato: «Le lotte del lavoro, gestite dai sindacati o comunque controllate da questi, nelle fasi finali se non all'origine riacquistavano un vigore impensato [...] le pressioni polverizzate e le iniziative spontanee sarebbero state ricondotte nell'alveo dell'iniziativa sindacale».

<sup>31</sup> Vedi, tra gli altri, Marazzi C. (1994), *Il posto dei calzini*, Bellinzona, Casagrande; Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, Bologna, Il Mulino; Butera F. (1991), *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nel-*

Le trasformazioni organizzative, pur non configurandosi come un processo univoco, se lette nel loro complesso ci permettono di individuare alcune tendenze. Le scelte aziendali si possono schematizzare in manovre finalizzate a produrre di più senza aumentare i costi, e opzioni cosiddette di flessibilità ricca che privilegiano l'innovazione interna di processo e di prodotto, e lo sviluppo della professionalità dei lavoratori. In particolare è questa seconda opzione ad avere effetti rilevanti sui sistemi di inquadramento tradizionali che faticano a riconoscere le professionalità emergenti, valorizzandole in termini di potere e salario<sup>32</sup>.

Non a caso il rapporto tra contrattazione collettiva e organizzazione del lavoro è oggetto di una rinnovata attenzione da parte dell'analisi giuridica e sociologica<sup>33</sup>. Il punto di partenza di queste riflessioni sono i sistemi di classificazione professionale, il cosiddetto *competence oriented*, che emergono dietro la spinta dell'innovazione organizzativa conseguente all'adattarsi della produzione di beni e servizi alle sempre maggiori esigenze di «flessibilità» dei mercati. Nella letteratura cui facciamo riferimento si evidenzia come, nei nuovi contesti organizzativi, l'oggetto della prestazione tenda a spostarsi dalla mansione parcellizzata di matrice tayloriana alla professionalità del prestatore, espressa attraverso il riferimento al «tipo di competenze richieste per l'assolvimento di fasci di funzioni»<sup>34</sup>. L'effetto è dirompente: con la crisi del paradigma taylor-fordista, l'inquadramento unico, istituto che permetteva il riconoscimento delle professionalità, la costruzione dei percorsi di carriera e, in ultima analisi, la definizione del salario, diventa sempre più marginale. La nozione di mansione, che per molti anni è servita a individuare, attraverso il riferimento alle qualifiche, l'attività dedotta in contratto, oggi sembra perdere la sua efficacia euristica. Il lavoro parcellizzato, che permetteva l'analisi dei posti in astratto, lascia spazio al «fare» concreto che il sistema di inquadramento nato all'inizio degli anni settanta non riesce ad apprezzare.

La contrattazione collettiva torna, in alcuni casi e con molta prudenza, a misurarsi su questo terreno iniziando a intervenire sui sistemi di classifica-

*l'Europa degli anni '90*, Milano, Franco Angeli; Rullani E. (a cura di) (1998), *Il postfordismo, idee per un capitalismo prossimo venturo*, Perugia, Etas Libri.

<sup>32</sup> Campagna L., Pero L. (2003), *La riforma degli inquadramenti professionali*, in *Sviluppo Organizzazione*, n. 197.

<sup>33</sup> AA.VV. (2002), *XIV Congresso nazionale di Diritto del Lavoro*, Silvi Marina (Teramo).

<sup>34</sup> Vedi Guarriello F. (2005), *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 3.

zione professionale con l'ambizione di coniugare democrazia industriale e flessibilità, tentando in alcuni casi di negoziare in profondità i contenuti del lavoro.

L'esito di questo processo<sup>35</sup> non è scontato: possono accrescersi gli spazi di autonomia e libertà dei lavoratori nello svolgimento delle prestazioni, attraverso la creazione di forme embrionali di codeterminazione<sup>36</sup>, ma ci sono rischi concreti che, al contrario, sia il potere datoriale ad aumentare senza l'argine rappresentato dalla mansione definita dettagliatamente. Infatti, nelle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che sembrerebbero caratterizzate, nei sistemi di classificazione cosiddetti «a maglie larghe», da sempre maggiore autonomia, sono stati denunciati i rischi di un'espansione dell'area del debito del prestatore. L'oggetto della prestazione tenderebbe a diventare poco definito, così la pretesa del creditore si spingerebbe fino a coinvolgere il lavoratore nelle stesse finalità dell'azienda, ben oltre ciò per cui è retribuito<sup>37</sup>.

La problematica investe direttamente il rapporto tra subordinazione, contratto e rilievo giuridico dell'organizzazione del lavoro. Torna attuale sia il confronto tra le differenti teorie del contratto, in particolare quella dottrina che lo colloca a fonte dell'organizzazione del lavoro, sia la riflessione sul rapporto tra l'articolo 2103 cod.civ. come modificato dall'articolo 13 dello Statuto dei lavoratori, il sistema di classificazione professionale e la definizione dell'oggetto della prestazione lavorativa.

<sup>35</sup> Vedi Butera F. (1999), *I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza*, in Ranieri A., *Il sapere e il lavoro*, Milano, Franco Angeli. Afferma l'autore: «Tutti gli osservatori concordano però nel riscontrare che i processi in corso non riguardano solo una minoranza del lavoro che, di volta in volta, può essere vista come élite tecnico professionale oppure come anomalia: il sommerso, il parasubordinato, le nuove forme di artigianato. È, al contrario, una trasformazione che investe al cuore il lavoro subordinato, anche quello esecutivo».

<sup>36</sup> La codeterminazione nel senso che Trentin attribuiva a questa parola. Vedi Trentin B. (1994), *op.cit.*, pp. 35-45. Trentin distingue in modo netto la codeterminazione dalle forme di partecipazione alla proprietà finanziaria dell'impresa su cui – com'è noto – esprimeva fortissime perplessità. La codeterminazione era intesa come «il tentativo teso a garantire ai lavoratori organizzati un potere di decisione sul loro lavoro, sul modo in cui viene organizzato, sul modo in cui esso è valorizzato anche attraverso la formazione professionale».

<sup>37</sup> Carabelli U. (2002), *Organizzazione del lavoro e professionalità. Una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, Atti del XIV Congresso nazionale di Diritto del lavoro, Teramo.

Da norma di tutela delle competenze acquisite può diventare, combinandosi con i nuovi sistemi di classificazione «emergenti», strumento di promozione della professionalità potenziale. Il riconoscimento dell'intreccio con la contrattazione collettiva è tuttavia il presupposto perché ciò si realizzi davvero, come una certa dottrina aveva evidenziato già negli anni settanta<sup>38</sup>.

Nel rapporto tra contratto collettivo, professionalità e organizzazione del lavoro, si collocano i punti di crisi e le possibilità di un reale adeguamento del diritto di fonte contrattuale al nuovo paradigma produttivo e alle diverse esigenze dei lavoratori in relazione alle nuove modalità di estrinsecazione del potere datoriale. In questo contributo, oltre a dare conto degli aspetti più significativi del dibattito sull'argomento, si vuole evidenziare il rapporto tra la «questione» dell'organizzazione del lavoro e una parte fondamentale della cultura sindacale.

## 2. Il fondamento contrattuale dell'organizzazione del lavoro in un'ottica di democrazia industriale

La questione dell'organizzazione del lavoro, «il problema del collegamento tra la pluralità di rapporti che coesistono in un'unità produttiva»<sup>39</sup>, si pone al centro di un acceso dibattito tra gli operatori del diritto, essendo strettamente legata alla nozione stessa di subordinazione<sup>40</sup>. Già molti anni prima dell'affermarsi del taylor-fordismo in Italia, Ludovico Barassi affermava che, per la ricostruzione giuridica del rapporto di lavoro, era necessario soffermarsi «sul concetto che davvero lo plasma e lo penetra: quello dell'organizzazione che è coordinamento e subordinazione»<sup>41</sup>. Non a caso, nel codice ci-

<sup>38</sup> Per la ricostruzione dell'intero dibattito vedi Liso F. (1982), *La mobilità del lavoratore in azienda*, Milano, Franco Angeli.

<sup>39</sup> Così Giugni G. (1963), *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Napoli, Jovene; vedi Perulli A. (1992), *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Milano, Giuffrè, pp. 3-ss.

<sup>40</sup> Per un riferimento puntuale alle disposizioni normative che implicitamente o esplicitamente descrivono, evocano o richiamano l'organizzazione del lavoro, vedi Lassandari A. (2001), *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Milano, Giuffrè, nota a p. 322.

<sup>41</sup> Così Barassi L. (1935), *op.cit.*, p. 138. In realtà, nella prima edizione della sua opera, che risale al 1915, Barassi «non vuole cogliere il profilo funzionale dell'impresa come organizzazione ai fini produttivi. La considera una somma di diritti di proprietà quante sono le cose ivi convenute». Così il primo Barassi. Nell'ultima edizione del «contratto di lavoro» rivisiterà la nozione di subordinazione riconnettendola esplicitamente al concetto di impresa.

vile del 1942 l'organizzazione verrà assunta a premessa fondamentale per determinare non solo il concetto di subordinazione ma, in generale, per l'illustrazione dell'odierno contratto di lavoro<sup>42</sup>.

Il nodo centrale del rapporto tra contratto e organizzazione, cioè «il dilemma circa il fatto costitutivo del rapporto»<sup>43</sup>, è stato oggetto di una continua riflessione legandosi, inevitabilmente, al tema della «responsabilità contrattuale» e quindi delle caratteristiche dell'adempimento<sup>44</sup>. In particolare, una delle prime teoriche a confrontarsi in modo esplicito con questa materia, affronta l'argomento proponendo, come chiave di lettura, una distinzione netta tra contratto e rapporto di lavoro<sup>45</sup>. Il fine è delimitare l'ambito della responsabilità contrattuale; nel debito del prestatore di lavoro, non potrebbe rientrare la collaborazione al risultato organizzativo e tutte le posizioni giuridiche che discendono dalla subordinazione collocata nella sfera del rapporto, quindi, al di fuori del contratto<sup>46</sup>. Quest'ultimo avrebbe lo scopo di procacciare il fattore lavoro che verrebbe poi impiegato secondo le modalità della preesistente organizzazione. L'attuazione del risultato finale dell'organizzazione, cioè dell'impresa, comportereb-

Il primo Barassi, pur assumendo astrattamente la direzione del lavoro a elemento centrale della fattispecie, quando si tratta di individuare concretamente tale requisito accenna di frequente alla circostanza «che il creditore della prestazione lavorativa, come signore dell'azienda, sopporta il rischio economico della conduzione dell'impresa e deve pertanto accentrare su di sé la gestione del lavoro e quindi dirigere la singola prestazione lavorativa, coordinandola con il complessivo funzionamento dell'organizzazione aziendale».

<sup>42</sup> «Allargando la valutazione normativa del rapporto di lavoro oltre la sfera dello scambio, attraendo nell'oggetto del diritto del lavoro anche il profilo organizzativo del rapporto e facendo emergere, accanto al concetto di impresa attività, un profilo specificamente istituzionale dell'impresa organizzazione gerarchica»; Mengoni L. (1985), *I poteri dell'imprenditore*, in *Diritto e Valori*, Bologna, Il Mulino, p. 391.

<sup>43</sup> Pedrazzoli M. (1985), *op.cit.*, p. 84.

<sup>44</sup> Vedi Mancini F. (1957), *La responsabilità contrattuale del prestatore*, Milano, Giuffrè.

<sup>45</sup> Quest'ultimo, in quanto eminentemente soggettivo, non potrebbe mai invadere la zona del mancato o inesatto adempimento; Pedrazzoli M. (1985), *op.cit.*, p. 87.

<sup>46</sup> Sulla prevalenza del rapporto sul contratto, uno dei maggiori contributi è venuto da Scognamiglio R. (2005), *Rapporto di lavoro e contratto*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 2: «Il rapporto di lavoro, in specie di lavoro subordinato, per la sua struttura e funzione rifugge dall'essere ricondotto e appiattito nello schema concettuale e normativo del contratto. Invero il contratto consiste nell'autoregolamento degli interessi patrimoniali voluto dalle parti stipulanti; il rapporto di lavoro consiste invece nella prestazione delle energie psicofisiche del lavoratore nell'interesse e per risultati che appartengono alla sfera economica del datore, ai poteri direttivo e disciplinare del quale il lavoratore rimane assoggettato».

be l'esercizio dei poteri che dalla subordinazione derivano in capo all'imprenditore, ma sarebbe fuori dall'oggetto dello scambio.

In una prospettiva decisamente opposta si colloca la dottrina, di pochi anni successiva alla teoria precedentemente richiamata, che più di ogni altra ha enfatizzato il rilievo giuridico dell'organizzazione del lavoro<sup>47</sup>. L'impresa viene considerata prima di tutto organizzazione, pertanto il contratto, collocando il lavoro al suo interno e quindi componendola, non può che esserne il presupposto o uno dei presupposti indispensabili. Essendo il contratto fonte dell'organizzazione del lavoro, la subordinazione e tutte le posizioni da essa derivate dovrebbero discendere da questo. Se Persiani si era sforzato di distinguere lo scopo dell'impresa dalle motivazioni dei soggetti che ne facevano parte, il rischio di una deriva di carattere corporativo del nostro diritto del lavoro fu intravisto da molti interpreti. In particolare questa ricostruzione avrebbe permesso che nella prestazione dovuta rientrassero quei comportamenti estranei all'obbligazione contrattuale che riguardano l'esercizio dei poteri concessi al datore in vista del risultato finale. E quindi il rischio conseguente che finirebbe per gravare anche sul prestatore di lavoro. Una sorta di cavallo di troia dell'istituzionalismo corporativo: «Ovunque si faccia leva su una comunità come fattore di rapporti giuridici si corre il pericolo di innalzare al di sopra di ogni controllo la legittimazione dell'autorità espressa dall'organizzazione»<sup>48</sup>.

Proprio al fine di scongiurare il rischio di compromissioni con le tesi comunitaristiche e il loro inevitabile esito corporativo, una rilettura successiva della tesi di Persiani ha evidenziato che il comportamento dovuto si dovrebbe specificare in relazione a quella frazione dell'organizzazione complessiva nella quale il prestatore di lavoro si trova inserito<sup>49</sup>. In sintesi, «il datore di lavoro non attende il coordinamento ma lo esercita» e, conseguentemente, i rischi connessi a tale attività non possono essere riversati sulla controparte<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> Così Persiani M. (1966), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, Cedam. Vedi anche Mengoni L. (2000), *Il contratto individuale di lavoro nel XX secolo*, Relazione al XIII Congresso nazionale di Diritto del lavoro, Ferrara. L'autore concorda con la natura contrattuale del rapporto di lavoro, che si distinguerebbe dagli altri contratti di scambio per la rilevanza giuridica del risultato che il datore di lavoro si propone e al quale si riferisce l'obbligo della contrattazione, che segna l'assorbimento nella causa di scambio della funzione organizzativa del contratto.

<sup>48</sup> Pedrazzoli M. (1985), *op. cit.*, p. 83.

<sup>49</sup> Così Liso F. (1982), *op. cit.*, p. 29-ss.

<sup>50</sup> Vedi Liso F. (1982), *op. cit.*, p. 51-ss.

Senza dubbio questa ricostruzione delimita al meglio la posizione debitoria del prestatore, consegnando «alla riflessione scientifica la tesi del fondamento contrattuale dell'organizzazione del lavoro»<sup>51</sup>.

La teoria del contratto come fonte dell'organizzazione conserva però un grande limite: quello di prendere in considerazione il fenomeno come se si trattasse di un rapporto isolato, come «se si fosse avuto riguardo esclusivo all'ipotesi di un datore di lavoro dal quale dipenda un unico lavoratore»<sup>52</sup>. Mentre il dato dell'organizzazione dell'imprenditore plasmerrebbe lo schema individuale, contratto o rapporto che sia, non altrettanto avverrebbe per il dato dell'organizzazione dei lavoratori<sup>53</sup>. Eppure la contrattazione collettiva, in un'ottica di democrazia industriale, intesa come attitudine «a porre regole costruendo un contropotere dei prestatori assoggettati al potere di subordinazione», può offrire un'ulteriore chiave di lettura del rapporto tra prestazione lavorativa e organizzazione<sup>54</sup>. Infatti, «il lavoratore individuale è certamente sottoposto al potere dell'imprenditore ma, allo stesso tempo, il potere di quest'ultimo è a propria volta coordinato a quello del lavoro sindacalmente organizzato»<sup>55</sup>.

In questo senso il termine «democrazia industriale», che prende spunto dall'opera dei Webb, rappresenta bene il percorso cui si fa riferimento: un processo di erosione della manifestazione di autorità di tipo gerarchico, che è il potere direttivo dell'imprenditore, a opera del contropotere dei lavoratori<sup>56</sup>. La stessa carta costituzionale, allargando la sfera della demo-

<sup>51</sup> Lassandari A. (2001), *op.cit.*, p. 313. Così anche Pedrazzoli M. (1985), *op. cit.*, p. 84. La tesi così riletta riaffermerebbe «la fedeltà al contratto di scambio, per la valenza conflittuale che vi si imprime e i vincoli più certi della posizione debitoria che sembra in grado di assicurare».

<sup>52</sup> Vedi Pedrazzoli M. (1985), *op.cit.*, p. 96: «Il diritto del lavoro individuale celebrerebbe il suo apogeo in nome di un contratto sempre più coerentemente plasmato a immagine e somiglianza del fatto organizzativo, inteso come realizzazione dell'interesse del datore di lavoro al coordinamento del lavoro altrui in funzione del suo programma produttivo».

<sup>53</sup> Così Pedrazzoli M. (1985), *op.cit.*

<sup>54</sup> Sul tema «democrazia industriale» vedi il saggio fondamentale di Pedrazzoli M. (1985), *op.cit.* Sul contributo dei Webb al movimento operaio inglese vedi anche Foa V. (1985), *op.cit.*, p. 135-ss.

<sup>55</sup> Così Khan-Freund O. (1977), *Labour and the Law*, Londra, Stevens, II ediz., p. 21 [trad. it., Zangari G. (1974), *Il lavoro e la legge*, Milano, Giuffrè].

<sup>56</sup> Pedrazzoli M. (1985), *op.cit.*: «Esso non indica tipologie determinate e concluse, bensì un processo graduale e un obiettivo, che si innescano entrambi, a opera della classe lavoratrice, nella dialettica del potere interna all'impresa».

crazia fino all'introduzione di diritti di cittadinanza sociale nei luoghi della produzione, sancisce in Italia questo processo. In particolare, tra le norme costituzionali «fondative» dei diritti sociali nell'impresa, una su tutte si concentra sull'aspetto qualitativo del rapporto di lavoro. L'articolo 46, attraverso la rilettura della nozione di collaborazione in esso contenuta, è l'unica disposizione che ci dice del «modo in cui sta la forza lavoro in relazione al potere di comando dell'imprenditore»<sup>57</sup>.

Facciamo riferimento a quella lettura, purtroppo minoritaria, che ha cercato di valorizzare il diritto a collaborare senza alterare l'ottica scambista del contratto, rifiutando le tesi comunitarie e ipotizzando una prospettiva di codeterminazione dell'oggetto dell'obbligazione senza negare il conflitto. Oggi, ad avviso di chi scrive, le tendenze dell'organizzazione del lavoro, per essere governate e non subite dai lavoratori, anche nelle ipotesi di ri-personalizzazione della prestazione, potrebbero giustificare il recupero di questa teoria che puntava, seppure in un contesto molto diverso come quello del primo dopoguerra e dei consigli di gestione, a fondare un potere d'intervento sui contenuti del lavoro. Infatti il profilo dell'organizzazione del lavoro, nonché del portato dell'attività dei prestatori in relazione alla definizione delle caratteristiche di quest'ultima, troverebbe legittimazione diretta nella norma costituzionale dell'articolo 46<sup>58</sup>. Mentre il concetto di collaborazione dell'articolo 2094 cod.civ., anche in ragione dell'impianto complessivo del codice, contiene in sé il rischio di una dilatazione dell'area debitoria del prestatore, fino a farla coincidere con un dovere di collaborazione a un risultato organizzativo coincidente con la stessa organizzazione aziendale<sup>59</sup>; diversamente, seguendo la ricostruzione di Ugo Natoli, l'articolo 46 Cost. presenterebbe un concetto di collaborazione sostanzialmente diverso da quello prospettato nel libro V del codice civile. Se in quest'ultimo prevale ancora una concezione della persona lavoratore come oggetto rispetto all'imprenditore *dominus* dell'impresa, nel nuovo scenario prospettato dalla costituzione repubblicana, il collaborare dei lavoratori diventa il modo stesso con cui d'ora in poi dovrà svolgersi l'attività d'impresa<sup>60</sup>. In quest'ottica la situazione debitoria del

<sup>57</sup> Vedi Leonardi S. (2006), *op.cit.*

<sup>58</sup> Vedi Leonardi S. (2006), *op.cit.*

<sup>59</sup> Vardaro G. (1986), *op.cit.*

<sup>60</sup> Natoli U. (1994), *I limiti costituzionali dell'autonomia privata* (1955), ristampa in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1.

lavoratore non subirebbe alcuna dilatazione a causa della collaborazione ma, al contrario, attraverso il riconoscimento di un diritto a collaborare mediante l'iniziativa collettiva, che sola può cogliere il dato organizzativo nel suo complesso, il potere direttivo dell'imprenditore-datore di lavoro riceverebbe un condizionamento dal basso<sup>61</sup>. In forza del dettato costituzionale e dell'esperienza prevalente delle relazioni industriali non sembra condivisibile l'opinione secondo cui, affermare l'esistenza di un qualche collegamento tra contratto di lavoro e organizzazione produttiva, significhi compiere un'operazione di copertura dell'assetto capitalistico della produzione e dell'inevitabile conseguente tendenza ad aggravare la posizione del debitore della prestazione lavorativa<sup>62</sup>.

Il tentativo è quello d'introdurre in una dogmatica del rapporto individuale il profilo collettivo che, assicurando un condizionamento dei poteri imprenditoriali, non escluda un'attitudine a configgere con la controparte. In questo senso è stato correttamente affermato che «il rilievo per cui il singolo prestatore non può cogliere il potere organizzatorio del datore nella sua integrità ha conferito legittimità a un'impostazione che valorizza l'autonomia collettiva, come sede di disciplina e controllo delle ricadute dell'organizzazione del lavoro sui singoli rapporti. In particolare, il contratto aziendale avrebbe la funzione di regolamentare l'organizzazione del lavoro»<sup>63</sup>. Il controllo dell'organizzazione del lavoro attraverso il contratto rappresenta, infatti, la funzione principale dell'attività sindacale perché direttamente incisiva sul potere datoriale nella sua interezza.

Il potere cui alludiamo, coerentemente con l'analisi fin qui svolta, è – per dirla con le parole di una lucidissima dottrina – uno strumento di *rationali-*

<sup>61</sup> Natoli U. (1994), *op.cit.*, p. 82. Al contrario, la tesi che ha prevalso è quella per cui la normativa costituzionale non avrebbe potuto incidere sulla gestione dei poteri che si esplicano sul piano individuale. Successivamente all'introduzione dello Statuto dei lavoratori, il contenimento del titanismo originario dell'imprenditore è stato realizzato attraverso la procedimentalizzazione prevista al fine di rafforzare il controllo sindacale sulle scelte organizzative. La procedimentalizzazione costituisce una condizione per l'esercizio del potere, la cui omissione comporta l'illegittimità (se la procedura è imposta dalla legge) o l'inefficacia (se è prevista dalla contrattazione collettiva) dell'atto finale. Sostanzialmente ha finito per costituire la via italiana alla democrazia industriale. Per quanto debole, a fronte dell'inattuato articolo 46 che invitava il legislatore a predisporre un sistema di cogestione alla tedesca. [Vedi Zoli C. (1998), *Subordinazione e poteri dell'imprenditore tra organizzazione contratto, e contropotere*, in *Lavoro e Diritto*, vol. 2].

<sup>62</sup> Così Liso F. (1982), *op.cit.*, pp. 38-ss.

<sup>63</sup> Vedi Lassandari A. (2001), *op.cit.*

*sierung*, di impiegabilità del lavoro umano (così come fattore tecnico)<sup>64</sup>. Il potere direttivo, inteso non solo come insieme di prerogative attinenti alla concreta specificazione delle mansioni che il lavoratore è contrattualmente tenuto a svolgere ma, più in generale, all'organizzazione complessiva del lavoro<sup>65</sup>. Un insieme di posizioni attive riconducibili direttamente all'impresa, corrispondenti quindi a un'area esterna ai contratti individuali<sup>66</sup>, ma che troverebbe fondamento nel contratto collettivo, assumendo quest'ultimo un ruolo basilare nell'organizzazione del lavoro al pari del contratto individuale.

### 3. Contrattazione collettiva e organizzazione del lavoro: l'introduzione dell'inquadramento unico

Tuttavia, come si è detto nel paragrafo precedente, per molto tempo l'azione collettiva non si pose il problema di intervenire sull'organizzazione del lavoro. Influissero, senza dubbio, la «mitologia positivista del progresso tecnico» che in pochi tentavano di smentire, «e un'indiscutibile egemonia della cultura borghese, capace di partorire lo *scientific management* con la sua assurda pretesa di neutralità»<sup>67</sup>.

<sup>64</sup> Vardaro G. (1986), *op.cit.*: «[...] ai fini che l'imprenditore avrà di volta in volta liberamente scelto, si connota come istituto fondamentale che permette il collegamento tra l'operaio dipendente e il risultato produttivo che il moderno *Unternehmer* intende perseguire». Una figura ampia di potere direttivo che nel suo riconnettersi all'impresa, alla sua natura fondamentalmente politica, ha spinto una parte della dottrina a considerarlo una sorta di «autorità privata di fatto, che trova storicamente fondamento nelle categorie del politico più che nella logica del rapporto». Così Ghezzi G., Romagnoli U. (1987), *Il rapporto di lavoro*, Bologna, Zanichelli.

<sup>65</sup> Vedi Perulli A. (1989), *Potere direttivo, organizzazione, impresa*, in *Lavoro e Diritto*, II, pp. 252-ss.

<sup>66</sup> Vedi Vardaro G. (1986), *Il potere disciplinare giuridificato*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*: «Giustificare il potere direttivo in termini esclusivamente contrattuali, come scaturente dai singoli contratti individuali di lavoro, non dipende dal suo appartenere all'imprenditore non in quanto contraente ma come capo dell'organizzazione in cui il lavoratore mediante il contratto viene incorporato, quanto perché, pur riconoscendosi il fondamento essenzialmente contrattuale di tale potere (e più generalmente dell'attività d'impresa), l'interesse organizzativo cui esso è funzionalmente collegato affiora sul piano dei contratti individuali di lavoro in maniera frazionata e, perciò, essenzialmente parziale».

<sup>67</sup> Romagnoli U. (1976), *La scelta dei contenuti rivendicativi*, in *Problemi del movimento sindacale in Italia 1943-1973*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli Annali, pp. 737-ss. Anche Bruno Trentin sarà tra i primi a sostenere la necessità di un intervento sull'orga-

Com'è noto, la contrattazione affronterà i problemi del rapporto tra prestazione e organizzazione del lavoro, uscendo da un piano essenzialmente redistributivo soprattutto nel momento in cui, dalla fine degli anni sessanta, si avvia un decentramento negoziale imperniato sulla contrattazione aziendale<sup>68</sup> e, per la prima volta nella storia delle relazioni industriali, le imprese sono costrette a cedere quote rilevanti di potere in fabbrica<sup>69</sup>. Uno dei contenuti più significativi della contrattazione di questi anni è senza dubbio rappresentato dalla tematica della classificazione professionale, dove si realizzano le maggiori interazioni tra prestazione di lavoro e contesto organizzativo. «La tutela della professionalità risponde a un'esigenza reale espressa nella politica sindacale: ciò emerge da quella linea di azione volta ad abbandonare il principio della monetizzazione per una richiesta, invece, di specificare modifiche dell'organizzazione del lavoro»<sup>70</sup>. In effetti, l'inquadramento unico sancito dalla tornata contrattuale del 1972-1973, precedentemente sperimentata in sede aziendale, può essere considerata, da un lato, come lo sbocco più rappresentativo delle esperienze in materia di organizzazione del lavoro realizzate fino a quel momento, dall'altro, come la premessa e il riferimento obbligato dei successivi problemi.

Per comprendere le ragioni che portarono alla scelta dell'inquadramento unico è necessario ricordare la crisi che investiva il modello precedente, cioè quello delle qualifiche intese, per utilizzare una fortunata definizione, come «patto storico»<sup>71</sup>. All'inizio degli anni sessanta, il sistema di classificazione era fortemente in crisi<sup>72</sup>. La qualifica era nata come «un profilo di mestiere o

nizzazione del lavoro, attirando su di sé le ire del Pci già nel 1962 con il suo intervento al convegno dell'Istituto Gramsci su *Tendenze del capitalismo italiano*.

<sup>68</sup> Così Mariucci L. (1985), *La contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino, p. 247.

<sup>69</sup> Vedi Falossi L., Loreto F. (2007), *I due bienni rossi del novecento, 1919-20 e 1968-69*, Roma, Ediesse, pp. 51-ss. Durante l'autunno caldo il confronto sindacale del terreno aziendale si salderà con la contestazione operaia dell'organizzazione e divisione del lavoro in fabbrica di matrice taylor-fordista, dei suoi principi autoritari e gerarchici, della svalorizzazione e dequalificazione del lavoro conseguenti alla standardizzazione e massificazione dei processi produttivi.

<sup>70</sup> Rusciano M., De Luca Tamajo R., Farina M. (1973), *Modificazioni del sistema di organizzazione del lavoro*, Atti del convegno *I problemi giuridici dell'inquadramento unico* (Bari, 16-17 dicembre 1972), Milano, Celuc.

<sup>71</sup> Vedi Cella G.P., Manghi B. (1970), *Analisi critica del sistema delle qualifiche*, in *Dibattito Sindacale*, 3, pp. 11-25 [ora in Cella G.P. (1972), *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, Bari, De Donato, pp. 76-79].

<sup>72</sup> Vedi Giugni G. (1963), *op.cit.*, pp. 52-57.

di professione» e, solo indirettamente, come descrizione di compiti; era stata pensata, quindi, in termini soggettivi: per esprimere le qualità professionali del lavoratore, la preparazione culturale, la sua formazione e le attitudini. Invece, nella realtà dell'organizzazione del lavoro determinatasi con l'affermazione del taylorismo, le qualifiche divennero descrizioni oggettive di una figura di «tipo», attinenti all'attività, al lavoro astratto si direbbe marxianamente, più che al lavoratore. In questi termini la qualifica si presenta come «una variante semantica del concetto di mansione», poiché i contratti non delineano tanto l'ambito di qualificazione professionale di riferimento per l'inquadramento del singolo lavoratore, ma segnalano più semplicemente i contenuti delle mansioni attribuibili, raggruppati per tipologie. Di fatto, la disarticolazione del mestiere operaio nei primi anni sessanta porta a identificare la qualifica con la prestazione dovuta e il sistema di classificazione come assolutamente arbitrario e gerarchizzante.

Di fronte a questo scenario le strategie sindacali sulla materia erano fortemente divergenti e vedevano la Fim Cisl, influenzata dalle dottrine sociologiche delle *human relations*, «sia pur attenuate attraverso la mediazione del sindacato»<sup>73</sup>, impegnata nel sostenere la *job evaluation* (che finiva per esasperare il taylorismo, attribuendo ancora più potere ai padroni), e la Cgil a difendere il sistema delle qualifiche. Bruno Trentin in particolare, come ci ricorda Umberto Romagnoli, considerava la qualifica professionale «un bene e un patrimonio dei lavoratori, un patrimonio nostro, di classe», diceva, «non un'arma dei padroni»<sup>74</sup>. La prudenza del grande dirigente sindacale nell'abbandonare il sistema delle qualifiche era determinata dalla volontà di non lasciare la valutazione e il riconoscimento della professionalità nelle mani dei datori di lavoro. Non a caso riteneva che la via d'uscita economicista ed egualitarista al conflitto che si apriva nei luoghi di lavoro, sostenuta – quando non teorizzata – da alcuni intellettuali, avrebbe rappresentato un regalo per i padroni<sup>75</sup>, oltre ad annullare il valore stesso del lavoro come attività umana, riducendolo a mero fattore della produzione capitalistica.

<sup>73</sup> Vedi Trentin B. (1962), *Ideologie del neocapitalismo*, Atti del convegno *Tendenze del capitalismo italiano*, Roma, Editori Riuniti, p. 43.

<sup>74</sup> Vedi Romagnoli U. (1976), *op.cit.*, p.752.

<sup>75</sup> Molti anni dopo, nel saggio *La città del lavoro*, Bruno Trentin, riprendendo il filo delle sue riflessioni dell'epoca, metterà in evidenza come nelle tesi di Tronti e dei suoi epigoni – forse eccessivamente celebrati anche in un recente numero dei *Quaderni* – la nuova composizione politica degli operai dell'industria avvicinasse, almeno sul terreno ideologico, l'intera

La politica rivendicativa del sindacato dalla seconda metà degli anni sessanta cambierà radicalmente. Partendo da una diffusa critica al modello taylorista, tenterà di superare la parcellizzazione delle mansioni e innescare una nuova dinamica di sviluppo professionale. Il percorso che porterà all'inquadramento unico concluderà quindi un intero ciclo di politica contrattuale, i cui passaggi caratterizzanti vanno individuati nella revisione critica del sistema delle qualifiche, sia delle forme diverse di valutazione oggettiva delle mansioni sia della rigida separazione tra lavoro manuale e intellettuale, espressa nella tradizionale dicotomia di derivazione civilistica operai-impiegati.

Per le organizzazioni sindacali gli interventi avrebbero dovuto concentrarsi su due versanti: controllo dell'organizzazione intesa come quantità e modi di erogazione della prestazione e mobilità professionale<sup>76</sup>. Nelle

classe lavoratrice al lavoratore astratto di Marx. Per Trentin se, da una parte, «è difficile ignorare la radice idealistica di tale costruzione», dall'altra, «con questa scoperta di una classe operaia che trova nel conflitto puramente economico le basi irriducibili della propria autonomia dal 'sistema' e dalle sue istituzioni», quelli dell'economia e della politica, «il divorzio dell'operaio di massa dalla vecchia qualifica professionale coincide con il suo definitivo divorzio dalla produzione come centro di interesse, come terreno di conflitto. Ma anche dallo stesso lavoro, almeno come terreno nel quale recuperare un potere di decisione, una possibilità di autorealizzazione e una identità».

<sup>76</sup> Vedi Trentin B. (1980), *Il sindacato dei consigli, Dieci anni di storia italiana dalla parte della classe operaia*, intervista di Ugolini B., Roma, Editori Riuniti: «L'inquadramento unico era almeno potenzialmente una strategia di largo respiro, capace di valorizzare la professionalità collettiva, di mettere in questione le forme esistenti di organizzazione del lavoro, di promuovere una nuova professionalità, attraverso un effettivo arricchimento delle mansioni esistenti, e soprattutto di determinare una negoziazione della mobilità professionale effettiva. Parlo di mobilità professionale perché intendo in questo caso non una promozione automatica puramente salariale, ma un mutamento qualitativo del contenuto della mansione». Vedi Trentin B. (1977), *Da sfruttati a produttori: lotte operaie e sviluppo capitalistico dal miracolo economico alla crisi*, Bari, De Donato; Trentin B. (1999), *Autunno caldo, il secondo biennio rosso 1968-1969*, intervista di Liguori G., Roma, Editori Riuniti. Sui temi della professionalità e dell'organizzazione del lavoro anche Lettieri A. (1971), *Inquadramento unico e strategia delle qualifiche: una discussione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 35, dove si rivendica una politica contrattuale «consistente nella richiesta di un processo di professionalizzazione inteso come possibilità concreta per tutti di realizzare le proprie capacità potenziali, in connessione con il controllo, la critica e la modifica dell'organizzazione del lavoro». Vedi sugli stessi temi anche Regini M., Reyneri E. (1971), *Lotte operaie e organizzazione del lavoro*, Padova, Marsilio; Pizzorno A. (1974), *Lotte operaie e sindacato in Italia (1968-1972)*, Bologna, Il Mulino; Chiaromonte F. (1978), *Sindacato, ristrutturazione, organizzazione del lavoro*, Roma, Esi, p. 222; Romagnoli U., Treu T. (1977), *I sindacati in Italia dal 45' ad oggi: storia di una*

nuove griglie di classificazione professionale il principio che appare inizialmente prevalente è quello egualitario, in quanto l'inquadramento unico riporta su un'unica scala professionale operai, intermedi e impiegati, riducendo al tempo stesso il numero delle categorie e dei parametri salariali. La distinzione tra operai e impiegati prevista nelle disposizioni attuative del codice civile si presentava già da alcuni anni come priva di una reale giustificazione. Ma l'ambizione degli attori sociali era ben altra: realizzare una correlazione virtuosa tra interventi sulla professionalità e sull'organizzazione del lavoro, finalizzati a introdurre elementi di codeterminazione della prestazione e contenimento del potere datoriale. Per il sindacato la carriera non può quindi più essere bloccata e frammentata come nel sistema delle qualifiche, ma deve essere fatta da un continuo di crescita d'esperienza e di capacità, di conoscenza collettiva in cui non trova più posto la divisione tra lavoro manuale e intellettuale<sup>77</sup>. Inoltre, si riconosceva come l'organizzazione scientifica del lavoro avesse reso invisibile un fenomeno di enorme portata: la sopravvivenza e, soprattutto, lo sviluppo di modalità cooperative di intervento discrezionale sul processo produttivo da parte di gruppi operai. Esisteva un modello latente di organizzazione del lavoro diverso da quello rappresentato nel sistema normativo (cioè la mansione). Con il nuovo sistema di classificazione si puntava a ridefinire il concetto stesso di professionalità rispetto al mestiere in crisi. Mentre quest'ultimo rappresenta qualità eminentemente individuali e caratterizzate sul piano delle prestazioni<sup>78</sup>, l'obiettivo era valorizzare e remunerare «la cooperazione autoregolata» dei gruppi omogenei, la sua sapienza organizzativa espressa come professionalità collettiva.

*strategia*, Bologna, Il Mulino; Cesos (1982), *Azione sindacale e mutamenti dei processi produttivi. Le relazioni sindacali in Italia*, Roma, Edizioni Lavoro; Cesos (1982), *La contrattazione aziendale dell'organizzazione del lavoro 1976-1979*, Roma, Esi.

<sup>77</sup> Butera F. (1977), *La divisione del lavoro in fabbrica*, Venezia, Marsilio, pp. 215-217.

<sup>78</sup> Vedi Veneto G. (1973), *Distinzione operai-impiegati nel suo sviluppo storico e inquadramento unico*, in *Inquadramento unico e professionalità: problemi organizzativi e quadro legale*, Atti del convegno *I problemi giuridici dell'inquadramento* (Bari, 16-17 dicembre 1972), Milano, Celuc, pp. 17-24.

#### 4. Inquadramento unico e mobilità professionale

Dietro la spinta di una contrattazione collettiva che puntava a contenere il potere datoriale conquistando un ruolo nella definizione dei contenuti della prestazione, l'applicazione dell'inquadramento unico s'intrecciò immediatamente con la disciplina della mobilità intraziendale. Emergeva nella contrattazione il reciproco condizionamento «tra organizzazione del lavoro e nuovi sistemi di classificazione, tra questi nuovi valori e i criteri propri della professionalità e della mobilità»<sup>79</sup>. Ricordiamo che l'articolo 2103 cod.civ., disponendo sulle mansioni assegnabili al lavoratore (il quale deve essere adibito allo svolgimento delle mansioni di assunzione, cioè quelle contrattualmente convenute), stabilisce che l'esercizio dello *jus variandi* (ossia lo spostamento unilaterale) è legittimo solo se il prestatore viene collocato su mansioni equivalenti a quelle di assunzione o alle ultime effettivamente svolte<sup>80</sup>. Tuttavia la formula legislativa non è chiara; secondo la dottrina, per mansioni ultime effettivamente svolte devono intendersi, all'inizio, quelle di assunzione e, successivamente, quelle eventualmente differenti, ossia equivalenti alle iniziali o superiori, che «il lavoratore si trovi concretamente a svolgere in via non temporanea» per precedente spostamento definitivo<sup>81</sup>.

Le cose però si complicano per il fatto che, nella realtà, difficilmente le mansioni sono determinate o determinabili in modo specifico al momento dell'assunzione. Di norma esse sono definite solo in modo generico: il lavoratore viene assunto per svolgere una serie tipica di compiti che identificano un profilo professionale. Addirittura può anche accadere che manchi del tutto un accordo espresso sui contenuti della prestazione lavorativa. Sotto questo profilo, il nodo più grosso da sciogliere sembrerebbe quello di chiarire in cosa consista il limite di adibire il lavoratore a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte. Si tratta di capire, in particolare, cosa significhi «mansioni equivalenti», partendo dal presupposto che per «mansioni ultime

<sup>79</sup> Vedi Veneto G. (1973), *op.cit.*

<sup>80</sup> Si deve ricordare che lo Statuto dei lavoratori ha modificato la disciplina dell'articolo 2103 sotto il vigore della quale, prima della modifica, si consentivano gli spostamenti unilaterali purché non comportassero un mutamento sostanziale della posizione lavorativa. L'elasticità della norma, associata alla condizione di soggezione dei prestatori di lavoro aggravata fino al 1966 dalla possibilità del licenziamento *ad nutum*, rendeva lo *jus variandi* illimitato.

<sup>81</sup> Brollo M. (1997), *La mobilità interna del lavoratore, mutamento di mansioni e trasferimento*, art. 2103 c.c., Milano, Giuffrè, pp. 122-123.

effettivamente svolte» s'intendono mansioni definitive che vengono a costituire una posizione acquisita del lavoratore. Fermo restando che equivalenti non significa eguali, è necessario individuare quale sia l'indicatore di tale equivalenza. Su questo punto le opinioni in dottrina hanno presentato una notevole varietà di posizioni<sup>82</sup>. Alcuni autori si sono spinti a sostenere che la modificazione sarebbe legittima solo quando avesse *per suo fine* principale quello di accrescere la professionalità<sup>83</sup>, con la conseguenza di valutare negativamente gli spostamenti quando non contribuiscono ad arricchire il bagaglio professionale. Quest'interpretazione, condivisibile nella sua finalità «politica», era evidentemente finalizzata a costruire un meccanismo di promozione professionale quasi per legge, anziché limitarsi a tutelare il corredo di conoscenze e di capacità acquisito dal lavoratore nello svolgimento dei precedenti compiti.

Ha avuto più fortuna, anche rispetto alla realtà dell'applicazione dell'inquadramento unico e della successiva evoluzione dell'organizzazione del lavoro, la tesi che invitava, nell'esprimere il giudizio di equivalenza, a riferirsi a una concreta area professionale. A quest'ultima sono riconducibili una serie di compiti differenti il cui svolgimento richiede un determinato insieme di conoscenze teoriche e capacità pratiche. Da questo punto di vista, allora, lo spostamento del lavoratore sarà operato in maniera conforme alla legge nella misura in cui venga utilizzato il suo patrimonio professionale (e, se mai, accresciuto), non invece quando comporti una sottoutilizzazione di detto patrimonio. Lo sviluppo della professionalità viene così correttamente demandato all'iniziativa sindacale che, attraverso la contrattazione collettiva, non dovrebbe limitarsi a registrare lo stato dell'organizzazione del lavoro ma puntare a una sua modificazione<sup>84</sup>.

<sup>82</sup> Per un'ampia ricostruzione del dibattito, vedi Liso F. (1982), *op. cit.*

<sup>83</sup> Vedi Romagnoli U. (1972), *Commento all'art. 13*, in Scialoja A., Branca G. (a cura di), *Commentario dello statuto dei diritti dei lavoratori*, Bologna, Zanichelli.

<sup>84</sup> Così Liso F. (1982), *op. cit.*, p. 181. «Lo spostamento, in definitiva, deve essere operato in riferimento a un'area di professionalità i cui caratteri distintivi non costituiscono una realtà immobile, conoscibile in astratto, preesistente alla stessa organizzazione produttiva: essi sono percepibili attraverso una rilevazione dei dati di tipicità ambientale. Ed è questa un'area che costituisce terreno di elezione per una contrattazione collettiva che non si limiti a classificare le mansioni in funzione del trattamento, ma le definisca e le qualifichi anche in funzione di una mobilità volta a incidere sulle tradizionali modalità di interazione tra organizzazione produttiva e professionalità dei lavoratori. Una contrattazione collettiva che si ponga l'obiettivo di controllare l'esercizio del potere di utilizzazione della forza lavoro. Una contempora-

Il concetto di riferimento per individuare l'oggetto della prestazione diventano quindi le mansioni configurate, coerentemente con l'articolo 13 dello Statuto, alla stregua di «un codice genetico della futura professionalità acquisibile dal lavoratore in costanza di rapporto»<sup>85</sup>.

## 5. Declino di una grande innovazione

L'avvio di una lunga fase di crisi del sistema economico e di profonda ristrutturazione dell'apparato produttivo posero in sottordine, ben presto, il tema dell'organizzazione del lavoro e della professionalità in senso stretto, spostando l'attenzione sui problemi di difesa dell'occupazione e inducendo il sindacato ad affrontare su un piano più generale l'intervento sulle politiche d'impresa. Dopo la stagione del 1968-1973, caratterizzata da una forte ripresa della conflittualità e da un rafforzamento organizzativo e contrattuale impensabile fino a pochi anni prima, alla fine degli anni settanta, durante il governo di solidarietà nazionale, il sindacato si troverà ad affrontare per la prima volta in maniera organica la possibilità di essere coinvolto nei problemi che riguardano lo sviluppo economico e produttivo del paese, come l'inflazione, la produttività e la competitività internazionale<sup>86</sup>. Se la «svolta dell'Eur» nel 1978 sancirà nuove priorità nell'azione sindacale<sup>87</sup>, già l'applicazione concreta dell'inquadramento unico, tradendo il senso delle battaglie degli anni precedenti, stava ripiegando verso un'interpretazione difensiva di quella che era stata una potente innovazione. Sul piano della professionalità individuale e della sua remunerazione, dal ruolo effettivamente svolto dal

nea esigibilità di mansioni diverse (ed equivalenti) potrà concepirsi in quanto la loro combinazione integri una polivalenza in sé utile ad arricchire la capacità professionale con la possibilità che questi acquisisca livelli contributivi superiori»: Cassazione, 19 luglio 1990, n. 7370, in *Massimario della Giurisprudenza Civile*.

<sup>85</sup> Giugni G. (1973), *Qualifica, mansioni e tutela della professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1, p. 12.

<sup>86</sup> Così Como E. (2006), *Uno scambio senza contropartite*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 1, p. 199.

<sup>87</sup> Sull'argomento si rimanda, per brevità, a Regalia I., Regini M., Reyneri E. (1977), *Conflitti di lavoro e relazioni industriali in Italia 1968-1975*, in Crouch C., Pizzorno A., *Conflitti in Europa. Lotte di classe, sindacati e stato dopo il '68*, Milano, Etas Libri; Regini M. (1982), *Sindacati e governi in Italia: che cosa cambia negli anni 80?*, in *Problemi del Socialismo*, n. 24-25.

singolo nell'organizzazione reale del lavoro si era ben presto passati a valutare la qualificazione soggettiva «semplificata in senso formale»: il livello di inquadramento già raggiunto e gli automatismi della carriera, il titolo di studio, l'anzianità. In queste condizioni la capacità effettiva dell'inquadramento unico di realizzare percorsi di sviluppo professionale attraverso politiche contrattuali era diventata sempre più debole prevalendo, nella sua pratica applicazione, una modalità essenzialmente risarcitoria<sup>88</sup>. Ed è proprio in questi anni invece che, sulla spinta delle ristrutturazioni industriali, si realizzano mutamenti di grande portata che investono sia la struttura produttiva, mediante l'estensione dei decentramenti e delle flessibilità esterne, sia gli assetti tecnico-organizzativi aziendali. Lo shock petrolifero del 1973, giustamente letto come lo spartiacque tra il fordismo maturo e la sua crisi, sarà il punto di partenza di una rivoluzione vera e propria nel modo di produrre<sup>89</sup>. Que-

<sup>88</sup> La pratica salarialista e risarcitoria prevarrà, tranne alcune significative eccezioni. Vedi, su questo, Trentin B. (1997), *op.cit.* «Il prevalere del conflitto distributivo sulla questione dell'emancipazione del lavoro, ossia di un orientamento volto a compensare attraverso politiche distributive i costi sempre più alti dell'organizzazione scientifica del lavoro, nella cultura e nella pratica del movimento sindacale non fu soltanto il risultato di una visione deterministica del progresso tecnologico e delle sue necessarie implicazioni nella divisione tecnica del lavoro e della sua organizzazione. Esso era anche il segno del persistere di antichi atavismi che hanno dominato per un secolo e mezzo nella cultura dei movimenti di ispirazione socialista. L'idea che alle libertà formali affermate nelle costituzioni borghesi si dovessero contrapporre quelle reali, le quali non potevano che nascere dalla vera giustizia sociale. Da un conflitto redistributivo si sarebbe arrivati alla proprietà dei mezzi di produzione». Mario Tronti, alle cui tesi Trentin fa riferimento nella sua critica serrata all'autonomia del politico, parlerà di due vie alla lotta (in realtà avendo sempre teorizzato la seconda) difficili da separare e difficili da tenere insieme: operai-impresa-stato, la via tradizionalmente sindacale, e operai-stato-impresa, la via propriamente politica. La conquista dello stato da parte delle classi (la classe operaia che si fa stato), cioè del partito, diventava la condizione esclusiva per realizzare rapporti di forza più giusti. Tra le due vie maestre di una costruzione alternativa del diritto e dello stato, quindi la socializzazione della proprietà, e la socializzazione del potere, i partiti operai scelsero la seconda, lasciando relativamente impregiudicata la proprietà dei mezzi di produzione e l'organizzazione del lavoro. Vedi Tronti M. (1966), *Operai e capitale*, Torino, Einaudi.

<sup>89</sup> La letteratura sul presunto passaggio al post-fordismo è sterminata, ci limitiamo a citare solo alcuni classici. Così Rullani E., Romano L. (a cura di) (1998), *op.cit.*, pp. 6-ss.; Ohno V.T. (1993), *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale e il suo prezzo*, Torino, Einaudi, in particolare l'introduzione di Marco Revelli. Sempre Revelli propone una ricostruzione del post-fordismo come passaggio al modello *toyota* della *lean production* in Revelli M. (1995), *Economia e modello sociale nel passaggio tra fordismo e toyotismo*, in Ingrao P., Rossanda R., *Appuntamenti di fine secolo*, Roma, Manifestolibri. Nella stessa prospettiva Marazzi C. (1994), *op.cit.* Critico nei confronti di questa ricostruzione

sto processo ha messo fortemente in discussione i punti di riferimento della strategia sindacale precedente in materia di organizzazione del lavoro e professionalità. La riorganizzazione e il decentramento produttivo<sup>90</sup>, determinati anche dal mutamento della situazione economica e accompagnati dal nuovo sistema di relazioni industriali, «tendono a modificare il senso della mobilità e della valorizzazione professionale all'interno dell'inquadramento unico rispetto alle originarie intenzioni del sindacato». Con l'affermarsi delle nuove modalità produttive «flessibili», diventano anche difficili da definire i confini della professionalità collettiva (il gruppo omogeneo). Cambia sensibilmente la cultura organizzativa dell'impresa che aveva caratterizzato le direzioni aziendali ancora nel decennio settanta, assumendo ora in chiave individualistica alcuni elementi portanti delle rivendicazioni sindacali sulla qualità e qualificazione del lavoro, «per piegarle alla rinnovata logica taylorista della società dell'informazione». Si afferma una nuova ideologia organizzativa che dimostra come il taylorismo possa sopravvivere alla crisi del fordismo rimanendo applicabile tanto alla produzione in serie quanto a quella per piccoli o medi lotti<sup>91</sup>. In sostanza, l'adattamento al mercato degli anni ottanta, con l'affermazione di una nuova cultura organizzativa, non ha quindi mutato il sistema di imputazione dell'autorità in azienda.

«unitaria» del post fordismo, invece, il fondamentale saggio di Trentin B. (1997), *op.cit.*: «Sembra già fuori corso, particolarmente in Italia, una frettolosa letteratura apologetica del toyotismo. Sia essa improntata all'esaltazione dei suoi contenuti rivoluzionari. Sia essa arroccata in una denuncia senza appello dei suoi effetti distruttivi per la coscienza di classe, ma fondata in ogni caso sull'assunzione del toyotismo come modello organico e senza falle dell'organizzazione post-taylorista, e come risposta vincente del capitale alla crisi delle società manageriali. Questa letteratura sarebbe segnata dall'accettazione critica del lessico toyotista e della scarsa attenzione alle aporie e agli adattamenti che i mutamenti del sistema produttivo al crepuscolo del fordismo incontrano. Non esiste una *one best way* toyotista che sostituisce quella fordista, ma una pluralità di modelli che spesso si presentano sovrapposti, stratificati. Lo stesso toyotismo potrebbe, del resto, essere considerato una variante del taylorismo piuttosto che un modello radicalmente diverso».

<sup>90</sup> Vedi Cella G.P. (1974), *Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo*, in *Prospettiva Sindacale*, n. 14, pp. 9-33; Piore M.G., Sabel C.F. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale*, Torino, Isedi; Piore M.G., Sabel C.F. (1974), *Tecnologia, organizzazione del lavoro e conflitto industriale nelle piccole e medie imprese*, in *Quaderni Isril*, n. 4; Steri F. (1978), *Ristrutturazione e crisi della grande industria*, Milano, Franco Angeli; Fontana R., (1981), *Ristrutturazione del lavoro e iniziativa sindacale. Processo produttivo, qualifiche, salari nell'industria italiana (1969-1979)*, Milano, Franco Angeli; Barca F., Magnani M. (1989), *L'industria fra capitale e lavoro. Piccole e grandi imprese dall'autunno caldo alla ristrutturazione*, Bologna, Il Mulino.

<sup>91</sup> Così Kumar K. (2000), *Le nuove teorie del mondo contemporaneo*, Torino, Einaudi, p. 83.

In tale contesto i limiti già propri dell'inquadramento unico diverranno ancora più evidenti. La riduzione delle distanze parametriche e gli automatismi porteranno a un appiattimento salariale che avrà effetti devastanti sulle motivazioni alle carriere professionali<sup>92</sup>, mentre l'approccio manageriale tenderà «a scomparire – anche grazie alla crisi di fiducia determinata dall'appiattimento salariale – il concetto collettivo di professionalità verso un'accezione individualistica, in cui i valori della responsabilità e dell'autonomia assumono di nuovo un carattere culturale fortemente gerarchico sul piano organizzativo»<sup>93</sup>.

Sul piano più generale si determina una sorta di svuotamento del sistema di classificazione, per la scarsa aderenza delle declaratorie e dei profili profes-

<sup>92</sup> Vedi Trentin B. (1980), *op.cit.*: «Anche nell'attuazione pratica della politica dell'inquadramento unico, quella che possiamo chiamare la faccia mistificante dell'egualitarismo ha lasciato le sue tracce e ha portato a dei guasti, con i quali siamo costretti a misurarci oggi. Voglio dire che nella misura in cui la filosofia degli aumenti uguali per tutti, come via apparentemente più radicale e più rapida per superare le disuguaglianze indotte dalle discriminazioni padronali e dalla dequalificazione di massa, ha potuto prevalere anche nella gestione dell'inquadramento unico, si è determinato soltanto un appiattimento dell'inquadramento professionale regolato dai contratti [...]. Al tempo stesso, quando una tale pratica ha prevalso, si è fondamentalmente scoraggiata con delle soluzioni meramente salariali (peraltro in sé modeste e destinate a essere travolte dalle elargizioni unilaterali del padrone) l'azione collettiva per mutare quello che stava dietro l'immagine, ossia la sostanza dell'organizzazione capitalistica del lavoro. La gestione piattamente egualitaria della politica dell'inquadramento unico e cioè la diffusione degli automatismi [...] è diventata, almeno in parte, una pura monetizzazione della dequalificazione e della parcellizzazione del lavoro». Trentin imputa la responsabilità del parziale fallimento dell'inquadramento unico alla cultura «salarialista» che, battuta sul piano generale, avrebbe lasciato il segno in una certa pratica contrattuale. Il salarismo «come ariete rivolto contro il meccanismo di accumulazione è stato un misero fallimento. Come ideologia del movimento di classe si è ridotta a elucubrazioni estranee alle grandi lotte rivendicative». L'autore si riferisce alle tesi di Mario Tronti (che in un «fortunato» scritto di quel periodo definiva gli operai «rude razza pagana»), riprese da alcune anime della sinistra extraparlamentare, in particolare Potere Operaio. Vedi anche Trentin B. (1962), *op.cit.* Partecipavano, tra gli altri, Longo, Amendola, Napolitano. Trentin, riferendosi alla necessità di costruire una lotta unitaria dei tecnici e degli operai contro le dottrine neocapitaliste, afferma: «Si tratta di un'unità che non nasce immediatamente, a nostro parere, dalle manifestazioni economiche, retributive dello sfruttamento, al quale il tecnico viene sottoposto nell'impresa capitalistica; ma che si trova invece, nel momento che è subito 'politico', di contraddizione fra la libera esplicazione della sua attività professionale e la logica del profitto; nella coscienza cioè della subordinazione del contenuto, della qualità del suo lavoro alla natura capitalistica dei rapporti di produzione».

<sup>93</sup> Così Causarano P. (2000), *La professionalità contesa, cultura del lavoro e conflitto industriale al nuovo Pignone di Firenze*, Milano, Franco Angeli, p. 197.

sionali alle situazioni lavorative prodotte dall'innovazione tecnologica, nel senso che alcune figure, risultando impoverite dalle mansioni loro assegnate nel nuovo assetto tecnico, si vedono attribuire livelli di categoria elevati ma puramente nominali, mentre – verso l'alto – si formano altre professionalità senza che il sistema sia in grado di inquadrarle adeguatamente<sup>94</sup>.

Anche il dibattito sindacale a cavallo tra la fine del decennio settanta e i primi anni ottanta evidenzia come siano effettivamente in atto trasformazioni nell'organizzazione del lavoro riconducibili a un cambiamento del modello d'impresa che si riflette sulla stessa composizione della forza lavoro. Si ritiene importante considerare attentamente queste trasformazioni, non solo perché testimoniano processi di riqualificazione della struttura industriale che si sviluppano dentro la crisi economica di quel periodo, ma anche perché si accompagnano a una redistribuzione del potere su tutta la struttura gerarchica e a un diverso percorso dei flussi decisionali. Il rischio denunciato è quello «di una nuova oggettività dell'organizzazione del lavoro che comporterebbe un recupero da parte degli imprenditori dell'egemonia culturale sul tema della progettazione del lavoro: si cercherà di consegnare ai lavoratori solo il controllo e l'autonomia strettamente necessari all'efficienza nella gestione degli impianti automatizzati, espropriando però sempre il controllo su variabili strategiche, frammentando funzioni rilevanti, influenti sul controllo del ciclo nel suo complesso e nel rapporto con le funzioni di pianificazione. Un'autonomia limitata, dunque, agli aspetti operativi [...] però anche significativa rispetto all'estrema parcellizzazione, alla rigida conformità alla norma, ai micromovimenti, al vincolo meccanico del passato. In questa nuova organizzazione si pone il problema del controllo che da pratica rivendicativa diventa requisito professionale, tecnicamente fondato su scelte tecnologico-organizzative precise»<sup>95</sup>.

<sup>94</sup> Vedi Mariucci L. (1985), *op.cit.*, pp. 247-ss.

<sup>95</sup> Vedi Rollier M., Vazzoler M. (1982), *Organizzazione del lavoro e contrattazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 94: «La mobilità diventa spesso una caratteristica delle richieste datoriali, ribaltando quasi i ruoli rispetto alle rivendicazioni sindacali degli anni settanta: le mansioni divengono meno formalizzate, essendo richiesto alle persone di operare su più livelli, in rapporto con gli altri lavoratori, rivestendo di volta in volta ruoli diversi. Le tecnologie guidano dunque i contenuti del processo di modifica dell'organizzazione del lavoro e li determinano». Vedi Butera F. (1980), *La questione dell'organizzazione del lavoro in Italia*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 83; Chiaromonte F. (1978), *op.cit.*; Cesos (1983), *Trasformazioni tecnologiche e processi industriali*, Rapporti Cesos, n. 13, dicembre; AA.VV.

Allo stesso tempo già si notava l'estrema difficoltà di rappresentare – anche dal punto di vista dell'inquadramento – le nuove professionalità: le declaratorie, i sistemi contrattuali, i criteri contenuti nei contratti nazionali, tutto sommato facevano ancora riferimento a un vecchio modo di concepire la professionalità che era quello del modo migliore di eseguire le norme prescritte<sup>96</sup>.

Tuttavia, l'impatto dell'organizzazione del lavoro con il post-taylorismo diventerà consapevolezza piena solo negli anni novanta, quando *lean production*, *kan ban*, *just in time* saranno termini correnti della letteratura sociologica e politica. Il mutamento dei rapporti di potere nelle imprese e le forme di divisione e cooperazione nel lavoro a quel punto, almeno nei settori più innovativi, saranno una realtà diffusa. Come si è visto, la funzione di sviluppo professionale, che si è descritta come una delle ambizioni principali dell'inquadramento unico, non fu mai realmente assolta da questo meccanismo, che da veicolo di critica dell'organizzazione tayloristica si trasformò in elemento di conservazione delle declaratorie e dei profili professionali attorno cui ruotava il sistema di relazioni industriali.

Di fronte all'impossibilità di leggere la realtà in trasformazione, l'effetto fu lo svuotamento dei livelli inferiori e l'affollamento di quelli intermedi con un appiattimento professionale che diventerà sempre maggiore nel corso degli anni. In questo contesto, la discrezionalità della parte datoriale nelle politiche del personale diventerà sempre più frequente e aumenterà la distanza tra riconoscimento contrattuale e realtà fattuale.

L'inquadramento unico, relegato a un ruolo marginale, verrà progressivamente «circondato» da sistemi di valutazione paralleli, non concordati con le organizzazioni di rappresentanza di lavoratori. Sistemi in cui l'oggettività di alcuni criteri si mescola alla soggettività del rilevatore, creando tensioni forti all'interno dell'organizzazione del lavoro<sup>97</sup>. Pertanto si può affermare che la

(1981), *Tecnologia e lavoro. La prospettiva robotica*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 6; AA.VV. (1984), *Nuove tecnologie, organizzazione del lavoro, uomini e macchine*, Ires Cgil Emilia Romagna, Atti del convegno (Bologna, 20-21 gennaio), suppl. Rassegna Sindacale, 1 giugno; Della Rocca G. (1976), *Sindacato e organizzazione del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli; Cesos (1982), *La contrattazione aziendale dell'organizzazione del lavoro 1976-1979*, Roma, Esi; Regini M., Reyneri M. (1971), *op.cit.*, Marsilio, Padova.

<sup>96</sup> Così Perni G. (1982), *Organizzazione del lavoro e contrattazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 94.

<sup>97</sup> Spesso accade che le imprese mantengano formalmente la struttura dell'inquadramento, affidando poi a società di consulenza la gestione del personale con sistemi informali di riconoscimento, gestione e retribuzione delle professionalità.

classificazione professionale dell'inquadramento unico è entrata in crisi «dall'interno», perché l'autonomia e la polivalenza sono ormai tratti distintivi del lavoro a ogni livello.

La stessa dinamica salariale è profondamente influenzata dalla difficoltà, per i sistemi di classificazione professionale, di leggere i nuovi contenuti del lavoro. Lo slittamento salariale è aumentato, a partire dalla metà degli anni ottanta, con un'accelerazione negli anni novanta, fino a raggiungere nel 2001 il 16 per cento dell'intera retribuzione di fatto (da poco più dell'8 per cento del 1983-84); questo aumento è stato, in particolare negli anni novanta, il risultato dell'aumento della parte extra contratto nazionale degli incrementi retributivi<sup>98</sup>. Lo slittamento salariale nell'industria in senso stretto è stato nel triennio 2002-2005 pari al 22 per cento dell'incremento contributivo complessivo<sup>99</sup>. Senza dubbio pesa, su questa dinamica, l'aumento delle quote di produttività ridistribuite a livello aziendale, attraverso la contrattazione dei premi di risultato, ma non è nemmeno indifferente l'incidenza dei cosiddetti aumenti «fuori busta». La remunerazione della professionalità che sfugge alla classificazione avviene *ad personam*, indebolendo il ruolo di autorità salariale del sindacato ma anche aumentando, in modo considerevole, la discrezionalità da parte del datore nella gestione dei rapporti di lavoro. Gli attuali differenziali retributivi sono spesso ancora schiacciati su scale parametriche 100-160, rispetto a una realtà di scale effettive, gestite unilateralmente dalle imprese 100-300<sup>100</sup>. È evidente, quindi, che la divaricazione tra i salari contrattati e quelli di fatto deriva anche da politiche aziendali di riconoscimento della professionalità non concordate con i sindacati.

<sup>98</sup> Vedi Megale A., D'Aloia G., Birindelli L. (2002), *La politica dei redditi negli anni '90. Potere d'acquisto, contrattazione e produttività in Italia e in Europa*, Roma, Ediesse, pp. 46-ss.

<sup>99</sup> Così Birindelli L. (2007), *Retribuzioni, produttività e distribuzione del reddito in Italia*, in Megale A., D'Aloia G., Birindelli L., *Salari e contratti in Italia e in Europa 2004-2006. Quale politica dei redditi?*, Roma, Ediesse, p. 104. In realtà, come si evidenzia in questo contributo, gli anni 2002-2005 vedono, rispetto a quelli precedenti, una diminuzione tendenziale dello slittamento, ma ciò è in relazione con la severa recessione che ha investito l'industria manifatturiera italiana.

<sup>100</sup> Così Megale A. (2007), *Concertazione e politica dei redditi nella XV legislatura*, in Megale A., D'Aloia G., Birindelli L., *Salari e contratti in Italia e in Europa 2004-2006. Quale politica dei redditi?*, Roma, Ediesse, p. 70.

## 6. Oltre la gabbia dell'inquadramento unico

Ripensare l'inquadramento nasce da un'esigenza appartenente prima di tutto ai lavoratori, perché una parte considerevole della professionalità espressa o potenziale non è riconosciuta, mentre, come si è visto, le imprese hanno da tempo trovato il modo di aggirare le rigidità dell'inquadramento unico con il fine di introdurre maggiore flessibilità nel lavoro<sup>101</sup>. Alla luce di quanto detto sinora, si ritiene che un nuovo sistema di classificazione non possa essere costruito sulla base del posto ricoperto e delle mansioni svolte, ma debba tenere conto anche del patrimonio professionale e delle competenze possedute e sviluppate dal lavoratore<sup>102</sup>. La contrattazione collettiva, seppur con ritardo e scontando molte contraddizioni, si è avviata su questa strada con i rinnovi contrattuali successivi al Protocollo del 23 luglio 1993, in particolare la tornata 1994-95<sup>103</sup>. I rinnovi delle tornate più recenti si sono mossi all'interno della strada già tracciata da quella prima (dopo tanti anni) innovativa stagione contrattuale. I cambiamenti sono stati realizzati in modo e con gradualità differenti nei diversi settori interessati<sup>104</sup>. Senza alcuna pretesa di esaustività, di seguito diamo conto di alcune delle novità più significative<sup>105</sup>.

Le innovazioni più spinte hanno riguardato i settori della chimica, del credito e delle poste, dove si sono realizzate modifiche dell'inquadramento unico direttamente introdotte dal contratto nazionale, attraverso il superamento dei tradizionali 7-8 livelli e della logica descrittiva di esemplificazione delle mansioni rientranti nelle declaratorie di ciascun livello, per passare a un sistema di classificazione per funzioni raccolte su un numero più ridotto (4-5) di fasce o aree a maglie larghe, articolate al loro interno in più gradini, così da consentire uno sviluppo professionale e retributivo all'interno di ciascuna area<sup>106</sup>.

<sup>101</sup> Vedi, in particolare, Cerruti G. (1997), *La classificazione professionale dei lavoratori nella fase del post-fordismo*, in *L'inquadramento professionale nei nuovi modelli d'impresa. Monitor Lavoro*, n. 1. Così anche Campagna L., Pero L. (2003), *op.cit.*

<sup>102</sup> Vedi Butera F. (1997), *Come cambia nel mondo l'organizzazione del lavoro ad alta qualificazione*, in *L'inquadramento professionale nei nuovi modelli d'impresa. Monitor Lavoro*, n. 1.

<sup>103</sup> Si tratta di accordi su cui già si è scritto molto anche sulle pagine dei *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*. Vedi Guarriello F. (2005), *op.cit.*

<sup>104</sup> Ccnl Tessili (2002), Ccnl Metallmeccanici (2002).

<sup>105</sup> Per un'analisi approfondita, vedi il numero 3/2005 dei *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, intitolato *Contrattare l'organizzazione del lavoro*. In particolare, i contributi di Guarriello F., pp. 51-69; D'Aloia G., pp. 81-103; Leoni R., pp. 107-122.

<sup>106</sup> Guarriello F. (2005), *op.cit.*

La contrattazione collettiva più recente, in particolare i rinnovi dei Ccnl del 2004, vede altri settori affrontare le problematiche dell'inquadramento. In alcuni casi si tratta di commissioni con finalità di studio e di proposta (tessili, grafici), in altri invece di vere e proprie riforme. Per l'edilizia, in particolare, la stagione 2004 nell'intenzione delle parti ha puntato a realizzare il *cantiere di qualità*, che dovrebbe essere collegato a un forte investimento sul capitale umano, puntando a rafforzare e intensificare il processo di regolarità e di trasparenza delle imprese e del mercato. In tutti i contratti del comparto è stata attuata una riforma dell'inquadramento, con l'obiettivo di riconoscere e valorizzare le professionalità esistenti. In particolare il contratto dell'edilizia ha introdotto una mansione specializzata polivalente inquadrata al 4° livello e figure come il restauratore, l'archeologo e il rocciatore, aprendo la strada per una riforma complessiva che leghi riconoscimento professionale, supporti formativi e carriere. Nel contratto cemento-industria e legno-industria è stato introdotto, invece, un sistema di inquadramento nuovo che prevede l'istituzione di 5 nuove aree e 12 livelli retributivi al posto dei precedenti 8.

La contrattazione collettiva aziendale contempla innovazioni significative, in particolare nei contesti dove, a livello nazionale, vi era già stato un intervento di riforma del modello di inquadramento. In alcuni casi le modifiche si sostanziano nell'introduzione di sistemi «binari», fondati sulla separazione tra classificazione dei ruoli e classificazione delle persone, e su procedure valutative che prevedono colloqui periodici tra lavoratore e superiore gerarchico per definire in comune tempi e azioni formative necessarie al compimento di percorsi professionali riconosciuti dall'impresa.

Venendo all'oggi, senza dubbio merita una particolare attenzione la piattaforma per il rinnovo del Ccnl Federmeccanica-Assital per i suoi contenuti e per il ruolo fondamentale che la categoria dei metalmeccanici riveste nel sistema produttivo<sup>107</sup>. Si propone, anche in questo contratto, il passaggio dalle 7 categorie a un sistema di fasce professionali. Si rivendica l'istituzione a livello aziendale di un sistema di confronto sulla dinamica retributiva e professionale all'interno delle fasce e tra le fasce con un esame almeno annuale da svolgersi a livello aziendale sull'inquadramento. I punti 4 e 5 del-

<sup>107</sup> Fim-Fiom-Uilm (2007), *Piattaforma industria metalmeccanica*, in [www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/ipotesi\\_piattaforma\\_FFU\\_FEDERMECCANICA-ASSITAL\\_120407.pdf](http://www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/ipotesi_piattaforma_FFU_FEDERMECCANICA-ASSITAL_120407.pdf)

la piattaforma prevedono la valutazione, dal punto di vista del riconoscimento della professionalità ai fini della carriera, delle attività polivalenti e polifunzionali, oltre alle capacità di tipo trasversale. Coerentemente si rivendica un elemento salariale permanente legato alla professionalità. È stata poi formalizzata una proposta più specifica<sup>108</sup> sui contenuti della professionalità che vede al centro precisi fattori: complessità dei compiti e delle attività, autonomia, coordinamento tecnico e gestionale, responsabilità conoscenze, polivalenza e polifunzionalità. Vengono recuperati anche il valore del lavoro di gruppo e la dimensione cooperativa, al centro delle rivendicazioni degli anni settanta, oggi indicati come fattori trasversali. All'interno delle fasce sono previste declaratorie fondate sulla constatazione che esistono in ogni fascia diversi ruoli o attività riconducibili a due categorie professionali collegate: competenza di base e competenza esperta. Il passaggio all'interno delle fasce avviene se sussistono 3 su 4 degli elementi caratterizzanti la competenza esperta. Il passaggio da una fascia a una superiore avviene, in ossequio alle previsioni dell'articolo 2103, con lo svolgimento di attività più complesse e l'acquisizione delle competenze di base della fascia successiva. Inoltre, nella proposta avanzata a Federmeccanica, i sindacati puntano a costruire un sistema di promozione della crescita professionalità facendo riferimento a percorsi formativi o significative esperienze di apprendimento che dovrebbero creare le occasioni per i passaggi di fascia.

## **7. Potenzialità e criticità della «nuova» contrattazione, un profilo giuridico**

Escludendo dalla nostra analisi, per ovvi motivi, la proposta contenuta nella piattaforma dei metalmeccanici<sup>109</sup>, su cui peraltro la posizione della contro-

<sup>108</sup> Fim-Fiom-Uilm (2007), *Ipotesi di riforma dell'inquadramento professionale per il Ccnl Federmeccanica Assital*, in [www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/declaratorie\\_FFU\\_251007.pdf](http://www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/declaratorie_FFU_251007.pdf)

<sup>109</sup> La risposta di Federmeccanica per adesso è negativa, a conferma del fatto che modificare l'inquadramento è una priorità soprattutto per i lavoratori. Nel resoconto della trattativa le ragioni di Federmeccanica sono puntualmente riportate: Federmeccanica ritiene che il tema non sia centrale per le imprese, non costituisca quindi una priorità, pur considerando superato l'attuale sistema di classificazione (che risale al 1973). Ribadisce anche che la richiesta avanzata per una vera riforma dell'attuale sistema, passando dai livelli alle fasce professionali, comporta per le aziende notevoli difficoltà. Propone quindi una manutenzione dell'attuale classificazione, intervenendo su alcune declaratorie e alcu-

parte è per ora poco favorevole, si ritiene indispensabile, a questo punto della trattazione, evidenziare le problematiche che questi sistemi di classificazione hanno posto e pongono sul piano giuridico. Tendenzialmente l'obiettivo delle parti era valorizzare la professionalità, le competenze e le capacità concrete dei lavoratori, ma anche consentire al datore di lavoro una gestione funzionale e fungibile del personale. L'effetto più evidente del modello basato sulle aree professionali è stato quello di permettere l'allargamento dell'arco delle mansioni esigibili dal lavoratore inquadrato, superando la rigidità dei precedenti sistemi classificatori basati su un'elevata parcellizzazione delle mansioni e su un'articolata distinzione per qualifiche. Dato che le parti considerano equivalenti tutte le mansioni riconducibili alla medesima area professionale<sup>110</sup>, si tende a spostare il baricentro del giudizio di equivalenza e di superiorità delle mansioni, dalla nozione di categoria (qualifica) alla più ampia nozione di area.

Le norme collettive riconoscono che le mansioni confluite all'interno di una stessa area possono richiedere diverse capacità professionali ed essere, di conseguenza, retribuite in maniera differenziata. La misura della discontinuità, rispetto al passato, è rappresentata dalla volontà, espressa direttamente dalle parti, di riappropriarsi del giudizio di equivalenza professionale delle mansioni che viene considerato di propria competenza elettiva<sup>111</sup>. Si vuole, quindi, riconquistare un ruolo forte per la contrattazione collettiva nella definizione dei percorsi di carriera.

### ***7.1 Competenze e professionalità***

Il tema dell'organizzazione del lavoro rappresenta il presupposto di questa nuova contrattazione, nella quale la capacità di intervenire sul modo di lavorare, la crescita dell'autonomia e il superamento della parcellizzazione

ni livelli intermedi rispetto a quelli oggi previsti. Indica in ogni caso le condizioni irrinunciabili per realizzare una riforma dell'inquadramento: 1) il ruolo esclusivo del contratto nazionale, negando qualunque spazio per la contrattazione aziendale; 2) invarianza dei costi per l'intera vigenza contrattuale; 3) flessibilità dell'inquadramento e della retribuzione all'interno della singola fascia sia verso l'alto sia verso il basso. Vedi Fim-Fiom-Uilm (2007), volantino sullo stato della trattativa del Ccnl Federmecanica-Assital, in [www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/volantonescioprottrattativa\\_05102007.pdf](http://www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/volantonescioprottrattativa_05102007.pdf)

<sup>110</sup> Vedi Occhipinti A., Mimmo G. (2002), *Mansioni superiori e mansioni equivalenti*, Milano, Giuffrè, p. 61.

<sup>111</sup> Così Magnani M. (2002), *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, Atti del XIV Congresso nazionale di Diritto del lavoro, Teramo.

competono con il rischio di una nuova e diversa discrezionalità del datore di lavoro. Uno dei dati giuridicamente più rilevanti è, senza dubbio, rappresentato dai contenuti dello scambio. Mentre nei sistemi basati sulla nozione di qualifica, lo scambio era determinato in astratto sulla base delle mansioni assegnate e dell'anzianità di servizio, oggi lo scambio tra attività di lavoro e retribuzione è rimesso alla valutazione della prestazione e delle competenze in situazione, a riprova del loro carattere contestuale rispetto ai concreti assetti organizzativi<sup>112</sup>.

Il nucleo essenziale del concetto di competenza, comune alle diverse accezioni nelle quali viene teorizzato e praticato, risiede nella circostanza che la competenza è «sapere in azione», ossia conoscenza arricchita dall'esperienza, che si traduce in un saper fare concreto (ad esempio, in capacità di prendere decisioni in situazioni di incertezza o di risolvere problemi a fronte di condizioni imprevedibili o impreviste). Ciò comporta la centralità del momento valutativo, rimesso a procedure di verifica a posteriori delle competenze effettivamente dimostrate, non a meccanismi di certificazione a priori del possesso di competenze semplicemente supposte. Comune alle diverse declinazioni dei modelli basati sulle competenze è la centralità riconosciuta al soggetto e alle concrete caratteristiche con le quali copre un ruolo, a fronte del primato prima assegnato all'organizzazione e alle categorie di tipo oggettivo da essa prodotte: posizioni, mansioni, qualifiche, organigrammi<sup>113</sup>.

### **7.2 Lavoro astratto e lavoro concreto, ovvero dalla mansione al ruolo**

Nel passaggio dal lavoro astratto a quello concreto si è rilevato che il riferimento alle figure professionali del mercato del lavoro esterno fosse troppo debole, occorrendo invece considerare più specificamente la reale organizzazione produttiva in cui s'inserisce la prestazione lavorativa; il contenuto delle mansioni di assunzione, quindi l'oggetto del contratto, dovrà determinarsi con riferimento alla posizione che il lavoratore andrà stabilmente a occupare nella divisione concreta del lavoro<sup>114</sup>.

<sup>112</sup> Vedi Guariello F. (2005), *op.cit.* Vedi anche Guariello F. (2000), *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, Jovene.

<sup>113</sup> Sul concetto di competenza, vedi da ultimo Meghnagi S. (2005), *Il sapere professionale*, Milano, Feltrinelli.

<sup>114</sup> Così Liso F. (1982), *op.cit.*, pp. 163-ss. «La dottrina che in passato aveva studiato con maggior attenzione questo problema – Liso si riferisce a Giugni – era dell'opinione, largamente condivisa, che il contenuto della prestazione lavorativa non fosse limitato al

Il riferimento alla «posizione» o «ruolo» consente così di definire più rigorosamente nei suoi contorni la prestazione dovuta, rispetto alla quale poi misurare la legittimità degli spostamenti; esso, inoltre, lascia anche implicitamente trasparire il maggior rilievo assunto negli sviluppi dell'organizzazione dai fattori di specificità aziendale, determinanti ai fini della maturazione di una «professionalità acquisita» del lavoratore<sup>115</sup>.

Oggi, di fronte a un'organizzazione del lavoro che tende ad attribuire nuova importanza alle persone e alle loro competenze, una dottrina più recente ha evidenziato che attraverso il concetto di ruolo (inteso come ruolo sia atteso sia agito<sup>116</sup>) è possibile dare rilievo agli sviluppi derivanti dai nuovi modelli organizzativi, in quanto esso è in grado di esprimere il senso «non soltanto delle singole operazioni svolte, ma anche dei comportamenti di cooperazione lavorativa, delle pratiche di lavoro, delle regole tecniche, dei comportamenti di assorbimento di variazioni tecniche e organizzative, di quelli richiesti implicitamente dalla tecnologia»<sup>117</sup>.

Il riferimento al «ruolo», in grado di rappresentare – come si è visto – la concreta posizione alla quale riconnettere l'oggetto dell'obbligazione lavorativa, e alla quale rapportare altresì l'area delle «mansioni equivalenti», oltre a consentire d'includere nel contenuto della prestazione dovuta una serie di

singolo posto di lavoro al quale il lavoratore veniva adibito, ma fosse indicato dalla qualifica, termine che veniva appunto considerato come variante semantica di mansioni convenute. L'identità del contenuto della prestazione lavorativa veniva ricercata in riferimento a realtà del mercato del lavoro esterno all'azienda: si poneva quindi a oggetto del voluto delle parti una figura astratta, idealmente rappresentativa della serie (concretamente indeterminata ma astrattamente determinabile) di compiti esigibili dal lavoratore nell'ambito di una organizzazione produttiva ideale. Questa ricostruzione di uno degli elementi più importanti del contratto di lavoro veniva operata in termini efficacemente coerenti a un sistema in cui vigeva il principio della libera modificabilità per via convenzionale, della modificabilità dell'identità della prestazione e della posizione del lavoratore nell'ambito dell'organizzazione; a un sistema nel quale, in altri termini, sul piano pratico il problema dell'individuazione della prestazione si poneva più ai fini della determinazione del credito del lavoratore (inquadramento, art. 96 disp. att. cod. civ.) che ai fini dell'individuazione del suo debito di lavoro».

<sup>115</sup> Vedi Magnani M. (2002), *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, Atti del XIV Congresso nazionale di Diritto del lavoro, Teramo.

<sup>116</sup> Vedi Ferigo F. (1997), *Nuovi modelli organizzativi: come cambia la professionalità*, in *L'inquadramento professionale nei nuovi modelli d'impresa. Monitor Lavoro*, n. 1. In questo senso anche Guarriello F. (2000), *op.cit*

<sup>117</sup> Vedi Pisani C. (1996), *La modificazione delle mansioni*, Milano, Franco Angeli, pp. 145-ss.

compiti aggiuntivi rispetto a quelli specifici delle tradizionali figure professionali, nonché le cosiddette mansioni promiscue o polivalenti, potrebbe affermare il passaggio dalla tutela (pregressa) di una professionalità «statica» alla tutela di una professionalità «dinamica», inverando quello che all'indomani dell'approvazione dello statuto era rimasto più un auspicio che un'interpretazione sostenibile.

Pertanto, in base a questa teorica, nel caso di spostamento «orizzontale» ad altre mansioni equivalenti, non si deve più necessariamente verificare la conservazione della professionalità acquisita nell'esperienza pregressa, ma si deve piuttosto accertare più in generale che le nuove mansioni – le quali possono anche avere nulla o poco da spartire con la professionalità acquisita nel periodo pregresso – siano almeno portatrici di nuova professionalità, e siano di non minor valore di quelle di provenienza, alla luce, appunto, dei profili di complessità, autonomia e importanza<sup>118</sup>. Si starebbero determinando le condizioni per garantire una tutela della professionalità «potenziale» del lavoratore, espressa dal sapere polivalente che deriva dalla cultura di base, dalle attitudini e dalla capacità di adattamento del lavoratore che già negli anni settanta veniva evocata da una parte della dottrina<sup>119</sup>.

Nel solco di quest'elaborazione si è arrivato a teorizzare che il criterio dell'equivalenza avrebbe il contenuto elastico di una clausola generale «in bianco» rinviante a «dati di tipicità ambientale», sostanzialmente consistenti nelle valutazioni della contrattazione collettiva: vista la sua «vicinanza» alla realtà dell'organizzazione del lavoro, essa avrebbe, infatti, la capacità di raccordare la valutazione «alla razionalità materiale dell'economia e ai rapporti di mercato sui quali interagiscono le organizzazioni sindacali in un certo momento storico e in uno specifico contesto aziendale»<sup>120</sup>. Altra dottrina, al contrario, segnalando i rischi di queste nuove letture dell'articolo 2103 cod.civ., ritiene che, assecondando l'evoluzione dei sistemi di organizzazione del lavoro, si contribuisca a quell'espansione dell'area del debito del lavoratore consistente in una dilatazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, della prestazione, sia in quanto attività contrattualmente dovuta (in termini di ampiezza, autonomia e cooperazione) sia at-

<sup>118</sup> Vedi Pisani C. (1996), *op. cit.*, pp. 145-ss.

<sup>119</sup> Brollo M. (1997), *op. cit.*, p. 155.

<sup>120</sup> Brollo M. (1997), *La mobilità interna del lavoratore. Commento all'articolo 2103*, in *Codice Civile Commentario* (diretto da Schlesinger P.), Milano, Giuffrè.

traverso l'ampliamento del significato da riconnettere al concetto di equivalenza<sup>121</sup>, con l'effetto di rendere meno l'oggetto della prestazione.

È condivisibile questa teorica nella parte in cui sottolinea come le trasformazioni organizzative non abbiano alterato la funzione e la struttura dell'obbligazione fondamentale che connota il contratto di lavoro subordinato. La trasformazione dei sistemi produttivi che mette in crisi il concetto di subordinazione, sostituendo in alcuni contesti organizzativi il coordinamento delle attività del prestatore allo stringente controllo che caratterizzava il modello taylor-fordista, segna un'evidente diminuzione della distanza dal lavoro autonomo<sup>122</sup>.

<sup>121</sup> Vedi Carabelli U. (2002), *Organizzazione del lavoro e professionalità. Una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, Atti del XIV Congresso nazionale di Diritto del lavoro, Teramo: «I nuovi modelli di organizzazione del lavoro stanno, appunto, portando con sé – assecondati anzitutto dalla contrattazione collettiva, ma anche da un'ormai corposa elaborazione dottrinale – una significativa dilatazione del contenuto della prestazione di lavoro, sul piano sia quantitativo sia qualitativo. Sotto il primo profilo si è infatti constatato un ampliamento dei compiti richiesti al lavoratore, sia dal punto di vista della determinazione della prestazione concretamente dovuta *ex contractu* sia dal punto di vista delle prestazioni considerabili equivalenti, anche a stregua della contrattazione collettiva, che possono essere richieste dal datore di lavoro in virtù del potere modificativo di cui all'art. 2103 cod.civ.. Sotto il secondo profilo, invece, si è rilevata come ormai venga richiesto al lavoratore un nuovo impegno collaborativo, che si manifesta non solo sul piano della spontanea e impegnativa ricerca di comportamenti cooperativi di armonizzazione della prestazione con il dato ambientale-organizzativo – tra l'altro sempre più complesso e mutevole – ma anche su quello di una maggiore 'autonomia' professionale nell'esercizio della sua attività, con responsabilità crescenti in ordine all'individuazione e scelta non solo del *come* e del *quando*, ma assai spesso addirittura del *se*, e talora perfino del *dove* adempiere all'obbligazione di lavoro (anche se frequentemente si può, nel caso concreto, individuare piuttosto un esercizio 'originario' del potere direttivo, con effetti perduranti nel tempo)».

<sup>122</sup> Il dibattito sulla crisi del concetto di subordinazione ha caratterizzato la discussione in dottrina degli ultimi anni. Tra gli altri, vedi Alleva P. (1996), *Ridefinizione della fattispecie di contratto di lavoro*, in Ghezzi G. (a cura di) (1996), *La disciplina del mercato del lavoro, Proposte per un testo unico*, Roma, Ediesse, p. 187; D'Antona M. (1996), *Ridefinizione delle fattispecie di contratto di lavoro*, in Ghezzi G. (a cura di) (1996), *La disciplina del mercato del lavoro. Proposte per un testo unico*, Roma, Ediesse, p. 195; De Luca Tamajo R. (1997), *Per una revisione delle categorie qualificatorie del diritto del lavoro: l'emersione del «lavoro coordinato»*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 5; Ferraro G. (1998), *Dal lavoro subordinato al lavoro autonomo*, Relazione alle giornate di studio Aidlass, Salerno; Pedrazzoli M. (1998), *Lavoro subordinato e dintorni*, Bologna, Il Mulino; Pedrazzoli M. (1998), *Lavoro sans phrase e ordinamento dei lavori. Ipotesi sul lavoro autonomo*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I; Pedrazzoli M. (1998), *Dai lavori autonomi ai lavori subordinati*, Relazione alle giornate di studio Aidlass, Salerno; Perulli A. (1996), *Il lavoro autonomo*, Milano, Giuffrè; Bologna S., Fu-

Tuttavia, si evidenzia come la crescita dell'autonomia dei prestatori non metta in discussione l'esistenza del potere direttivo. Il datore di lavoro può sempre «modificare o sostituire l'obiettivo, assegnarne uno diverso, chiedere la sospensione o l'interruzione dell'attività a esso strumentale, ordinarne il perseguimento anche a fronte di una previsione di antieconomicità»<sup>123</sup>. In questo senso il rischio dell'utilità finale della prestazione non può che ricadere sul datore di lavoro, in quanto il fine dell'organizzazione del lavoro e la sua gestione sono alieni al prestatore.

Il punto di arrivo di questa tesi, convincente nei suoi presupposti analitici, è quello che nelle nuove griglie di inquadramento a maglie larghe e nei riferimenti al ruolo, piuttosto che alle mansioni per definire l'oggetto dell'obbligazione lavorativa nei nuovi modelli organizzativi, si metterebbe in discussione la stessa determinatezza o determinabilità dell'oggetto del contratto di lavoro, dilatando in modo incontrollato la sfera del debito del prestatore di lavoro, minando in definitiva lo stesso principio di libertà personale, che sta alla base dell'art. 1346 cod.civ., la quale appunto non può essere limitata, attraverso la costituzione di un vincolo obbligatorio, se non in relazione a un oggetto (prestazione) determinato. Con il risultato di un'accentuazione della subordinazione anziché dell'autonomia dei prestatori.

Il rischio non è di poco conto e si unisce al mancato riconoscimento in termini di salario del debito così «ampliato». Sul fronte opposto la teorica che, al contrario, evidenzia l'infondatezza di questa preoccupazione, ricordando che il termine mansione ha come equivalente nel linguaggio giuridico «l'attività convenuta» in cui si sostanzia l'oggetto della obbligazione<sup>124</sup>.

Il problema, per quanto riguarda l'oggetto del contratto di lavoro, deriverebbe nella maggior parte dei casi «dall'essere la volontà delle parti in ordine alla prestazione appena abbozzata in relazione alle esigenze organizzative»<sup>125</sup>. Si è visto però come l'articolo 2103 offra già una soluzione individuando, come criterio di determinazione della prestazione, le mansioni effettive e rap-

magalli A. (a cura di) (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Milano, Feltrinelli. Sono nate anche specifiche proposte di legge che mirano a modificare l'articolo 2094 cod.civ. sostituendo il criterio di dipendenza socioeconomica a quella gerarchica. In questo modo il discrimine tra lavoro subordinato e lavoro autonomo non potrebbe più essere la sola autonomia «operativa», superando la fattispecie «giurisprudenziale» di parasubordinazione.

<sup>123</sup> Marrazza M. (2002), *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Padova, Cedam, pp. 315-ss.

<sup>124</sup> Così Magnani M. (2002), *op.cit.*

<sup>125</sup> Magnani M. (2002), *op.cit.*

portando a queste ultime quelle professionalmente equivalenti. La norma delimiterebbe l'ambito di esercizio dello *jus variandi*, ma anche l'area entro la quale può essere esercitata la professionalità del lavoratore.

### 7.3 La professionalità oggetto dello scambio?

In ultima analisi la subordinazione, mutando nel modo sopra descritto, non avrebbe alterato i connotati dello scambio. In realtà, al centro di quest'ultimo già da molti anni si collocherebbe la professionalità del prestatore di cui le mansioni sono la sintesi descrittiva<sup>126</sup>. I sostenitori di questa tesi considerano addirittura superata la teoria che riconduce alle mansioni oggettivamente svolte il contenuto della prestazione di lavoro, essendo mutato l'assunto organizzativo da cui muoveva<sup>127</sup>. La professionalità in questi sistemi è il vero oggetto dello scambio e le mansioni servono a individuare la sfera dell'obbligo contrattuale in relazione alla posizione professionale rivestita dal lavoratore nell'organizzazione<sup>128</sup>. La professionalità intesa sia come capacità di esecuzione di prestazioni più o meno complesse sia come possesso di risorse cognitive e tecniche atte a consentire, previa breve formazione, l'esecuzione di altre prestazioni<sup>129</sup>. Si è visto, nel dibattito sviluppatosi in dottrina circa l'ambito di legittimità delle modifiche della posizione professionale del lavoratore di cui all'articolo 2103 cod.civ., affermarsi l'interpretazione secondo la quale le mansioni possono essere considerate equivalenti quando consentono al lavoratore l'utilizzazione della professionalità acquisita nella fase pregressa del rapporto di lavoro e, in parte, di utilizzare la sua professionalità potenziale. Una giurisprudenza consolidata sembra aver accolto le sollecitazioni della dottrina che aveva rilevato come il referente della tutela dell'articolo 2103 cod.civ. fosse proprio la professionalità del lavoratore.

<sup>126</sup> Vedi su questo Marrazza M. (2002), *op.cit.*, p. 303: «Da oggetto del contratto le mansioni finiscono dunque per essere il parametro necessario per identificare la professionalità oggettiva che è dedotta nel rapporto».

<sup>127</sup> Giugni G. (1963), *op.cit.*, pp. 20-ss.

<sup>128</sup> Magnani M. (2002), *op.cit.*

<sup>129</sup> Mengoni L. (1987), *La cornice legale*, in *Quaderni di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 1, *L'Inquadramento dei lavoratori*, p. 46. Vedi Cassazione, 1 settembre 2000, n. 11457, in *Notiziario di Giurisprudenza del Lavoro 2001*, p. 38, che sottolinea correttamente come nel giudizio di equivalenza delle mansioni non sia richiesta «l'identità delle mansioni, né costituisce elemento ostativo la necessità di un aggiornamento professionale in relazione a innovazioni tecnologiche».

A fronte di questo contesto, secondo una dottrina recente, sarebbe possibile un passaggio ulteriore potendosi ritrovare nel sinallagma genetico del contratto di lavoro le tracce di un impegno reciproco a mantenere nel tempo inalterate le ragioni dello scambio, anche attraverso la manutenzione del bene oggetto dello stesso, ovvero la professionalità del lavoratore<sup>130</sup>. Quest'obbligo si ricaverebbe anzitutto dalla considerazione della professionalità come oggetto del contratto di lavoro ma anche dal concetto di diligenza professionale, che impone al debitore di lavoro di adempiere non solo a regola d'arte, ma anche in modo coerente con la concreta struttura organizzata in cui si trova a operare.

Alla luce delle cose dette, il contratto di lavoro rivelerebbe una tensione verso la crescita della posizione professionale del lavoratore, intesa anche solo nel senso più ridotto di accrescimento della professionalità già posseduta attraverso l'esercizio delle mansioni<sup>131</sup>. Questa teorica mette in relazione trasformazioni organizzative, nuovi modelli di inquadramento e professionalità. Se quest'ultima è oggetto del contratto si dovrebbe configurare un diritto-dovere alla formazione continua che modificherebbe la natura stessa dello scambio in modo permanente. L'analisi, forse non adeguatamente supportata dal dato normativo<sup>132</sup>, rappresenta, ad avviso di chi scrive, un'intuizione importante. Come si è detto, uno dei profili più accidentati del contratto in relazione all'organizzazione è rappresentato dall'art. 2103 per le evidenti zone di indeterminatezza che presenta<sup>133</sup>. Se è forse eccessivo parlare di riscrittura del contratto di lavoro a opera dei nuovi modelli organizzativi e della contrattazione<sup>134</sup>, non crediamo lo sia sostenere che la professionalità del lavoratore, in quanto elemento necessario del contratto, sia oggi ancora di più che in passato un fattore di protezione dall'arbitrio e dalla discrezionalità delle scelte datoriali.

Il ruolo della contrattazione, secondo la citata dottrina, è quindi essenziale, intrecciandosi perfettamente con un'interpretazione evolutiva dell'articolo 2103 cod.civ, anzi, rappresentandone il necessario completamento. Naturalmente il contratto collettivo non possiede capacità dero-

<sup>130</sup> Guariello F. (2000), *op.cit.*, p. 222.

<sup>131</sup> Vedi Alessi C. (2004), *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè.

<sup>132</sup> Così Carabelli U. (2002), *op.cit.*

<sup>133</sup> Vedi Perulli A. (1989), *op.cit.*, p. 243. Perulli sostiene così argomentando sulle tesi di Liso.

<sup>134</sup> Così Guariello F. (2000), *op. cit.*, pp. 216-ss.

gatorie rispetto alla regola imperativa dell'art. 13 ma, da una parte, in quella norma, tramite il concetto di equivalenza, si ritrova un rinvio a dati di tipicità ambientale «registrati e valutati con maggiore consapevolezza dalla contrattazione collettiva»<sup>135</sup>, dall'altra, è indiscutibile che quest'ultima vanta una competenza specifica nella materia. Sarebbe strano che il soggetto legittimato a individuare, qualificare e classificare le mansioni non fosse poi abilitato a specificare l'equivalenza delle medesime<sup>136</sup>.

Partendo dal presupposto che l'oggetto dell'obbligazione di lavoro rimane comunque definito dalle mansioni di assunzione corrispondenti alla posizione di lavoro, fermo restando il riconoscimento in capo al datore di lavoro di uno *jus variandi*, limitato peraltro alle sole mansioni equivalenti a quelle di assunzione, ovvero – nel caso di spostamenti successivi – «alle ultime effettivamente svolte», non si vede il motivo per cui la contrattazione collettiva sopra citata non si possa conciliare con una lettura evolutiva dell'articolo 2103 cod.civ.<sup>137</sup>.

## 8. Un profilo di politica sindacale

In queste pagine si è cercato di evidenziare che la contrattazione collettiva, nella misura in cui decide di confrontarsi con i nuovi assetti dell'organizzazione del lavoro, non può sottrarsi alla necessità di riscrivere la classificazione professionale. Del resto, non solo svolgerebbe, come si è notato, «una funzione che è stata da sempre tipicamente di sua competenza, definendo nuovi standard di trattamento economico»<sup>138</sup> rapportati a una

<sup>135</sup> Liso F. (1982), *op.cit.*

<sup>136</sup> In virtù di questo ragionamento si è anche affermato che, esattamente come le valutazioni della contrattazione collettiva in merito alla proporzionalità dello scambio ex art. 36 Cost. (ovvero dal controllo della sufficienza), sarebbero da ritenere insindacabili dalla magistratura. Vedi su questo Roma G. (1997), *Le funzioni della retribuzione*, Bari, Cacucci, pp. 91-ss.; Liso F. (1997), *Autonomia collettiva e occupazione*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, Atti del Congresso Aidlass, Milano, 23-25 maggio.

<sup>137</sup> Magnani M. (2002), *op.cit.*: «Resterebbe comunque soddisfatto il requisito della determinazione o determinabilità dell'oggetto dell'obbligazione lavorativa. Ancora una volta, infatti, svolgendo un ragionamento comparativo, si potrebbe rilevare come l'ampiezza, l'autonomia e la cooperazione intrinseche ai compiti, o meglio delle funzioni, riconducibili al 'ruolo', nelle nuove realtà organizzative 'post-tayloriste' non paiono differenziarsi da quelle da sempre richieste al lavoro dirigenziale».

<sup>138</sup> Carabelli U. (2003), *op.cit.*, p. 44.

diversa e più intensa pretesa creditoria, ma potrebbe fare un passo ulteriore: intervenire sulla discrezionalità, altrimenti totale, dei datori di lavoro nella definizione dei contenuti della prestazione e dei percorsi di carriera. Per troppo tempo, anzi, il sindacato è rimasto a guardia di una fortezza vuota. L'inquadramento unico, delineatosi come una sorta di compromesso «fra le tradizionali preoccupazioni di difesa della qualificazione professionale e le tensioni millenaristiche egualitarie dell'operaio massa»<sup>139</sup>, da molti anni ha esaurito la sua funzione storica.

Se è vero che la mancanza di autonomia nella prestazione lavorativa viene elevata a elemento quasi tipizzante della fattispecie, la subordinazione, attraverso la contrattazione collettiva, può mutare di segno proprio sotto il profilo dei contenuti della prestazione, e la definizione dell'inquadramento professionale rappresenta, forse, l'aspetto più eclatante della relazione tra autonomia collettiva, organizzazione del lavoro e potere direttivo<sup>140</sup>. Mentre il dibattito continua ad avvitarsi su questioni di ingegneria contrattuale con il pretesto della produttività, il vero tema rimane quello della profondità negoziale: la capacità di misurarsi con i cambiamenti e i contenuti del lavoro<sup>141</sup>. Inoltre la rappresentanza delle figure professionali che si affacciano al mercato del lavoro ha come presupposto la riforma del sistema di classificazione professionale. Solo in questo modo sarà possibile rendere espliciti e valorizzare, in termini di potere e salario, i più ampi contenuti e la crescente autonomia della prestazione lavorativa subordinata che, altrimenti, andrebbe a vantaggio solo dell'impresa. Infatti, sfruttando i margini di flessibilità consentiti dall'articolo 2103 del codice civile, si potrebbe attraverso questo tipo di contrattazione «portare a una logica gestionale unitaria potere direttivo e *jus variandi*, mansioni di assunzione (o successiva adibizione) e mansioni equivalenti, così intervenendo a definire il contenuto del regolamento negoziale delle parti in relazione all'utilizzazione professionalmente flessibile della prestazione di lavoro»<sup>142</sup>.

Il tentativo di codeterminare i contenuti della prestazione lavorativa attraverso sistemi di classificazione professionale che attribuiscono un rilievo inedito alle competenze e alla loro valorizzazione nell'organizzazione

<sup>139</sup> Così Causarano P. (2000), *op. cit.*, p. 77.

<sup>140</sup> Vardaro G. (1986), *op. cit.*

<sup>141</sup> Carrieri M., D'Aloia G. (2005), *Quale contrattazione nel nuovo mondo dell'impresa e del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 3.

<sup>142</sup> Vedi Perulli A. (1992), *op. cit.*

del lavoro possono aprire la strada a una nuova prospettiva di democrazia industriale, meno «esterna»<sup>143</sup> al contratto di quella storicamente realizzata nell'esperienza italiana: «l'espandersi delle ragioni di una posizione dei lavoratori nell'ambito di un'organizzazione che non si legittima più nei termini riduttivi del semplice interesse alla percezione del trattamento retributivo»<sup>144</sup>. A patto però che la professionalità messa più intensamente a lavoro e a valore sia remunerata, altrimenti le opzioni contrattuali in cui si supera l'inquadramento unico diventano un regalo per l'impresa. La polivalenza e la polifunzionalità devono costare perché aumentano la produttività<sup>145</sup>. In questo senso non sorprende la risposta di Federmeccanica alla proposta di riforma del sistema di classificazione professionale contenuta nella piattaforma dei metalmeccanici: non è una priorità. Proprio questa posizione arrogante e antistorica conferma che il tema è centrale perché chiama in causa il modello organizzativo dell'impresa, quindi le prerogative datoriali. Come sempre, infatti, sullo sfondo dell'organizzazione del lavoro affiora il tema del potere.

## 9. Conclusioni: il potere nel lavoro tra passato e presente

I sociologi e gli scienziati politici marxisti, guardando alla storia del movimento operaio, concordano con un'analisi di fondo: i lavoratori si uniscono per riprendere possesso del plusvalore espropriato dai capitalisti. Concepiscono, quindi, le organizzazioni di classe dei lavoratori come una forma di adattamento alla logica dello scambio di mercato, in particolare alla situazione in cui il lavoro stesso è trasformato in merce. Nella storia delle moderne società industriali, però, i conflitti più caratteristici attengono non solo e non tanto alla distribuzione della proprietà, quanto alla distribuzione dell'autorità. Assumendo questo punto di vista, secondo una certa cultura del movimento operaio, la nascita della «classe degli operai industriali» può essere letta come resistenza dei produttori a un sistema di potere; fu questa una lotta per il controllo del corpo e dell'anima

<sup>143</sup> La stessa ricostruzione del contratto di lavoro avrebbe escluso, dall'origine, ogni possibile contatto tra democrazia industriale e fattispecie individuale. In questo senso Pedrazzoli M. (1985), *op.cit.*

<sup>144</sup> Vedi Liso F. (1997), *op.cit.*, p. 70.

<sup>145</sup> Così Campagna L., Pero L. (2003), *op.cit.*

del produttore e non per la divisione del plusvalore, ancor meno per il diritto a gestire il surplus. Una lotta per riconquistare l'autonomia perduta e, con essa, il potere di decidere sul prodotto: il controllo sul lavoro. Tale lotta risultò e risulta dalla concretizzazione di una ben più vasta e fondamentale questione di autonomia e governo individuali in un problema specifico di diritti e doveri in condizioni di lavoro subordinato. L'idea di controllo sul lavoro esprime la questione irrisolta del controllo sul corpo e sull'anima del lavoratore. Il potere di conformare la materia all'idea, il rapporto con il prodotto che conferiva senso e identità, veniva progressivamente sostituito con l'ordine e la disciplina di fabbrica, e le battaglie in difesa di questo «ricordo» si sono progressivamente spente<sup>146</sup>.

La storia del movimento operaio è stata però segnata dal riaffiorare di questa «memoria». In Italia, l'attenzione alla questione dei rapporti di potere nell'impresa, alle forme non corporative e non meramente difensive e conservatrici (o risarcitorie) che doveva assumere la lotta dei lavoratori contro l'autoritarismo delle gerarchie manageriali, si affaccia per la prima volta alla fine degli anni cinquanta nell'ambito di riflessioni e ricerche che culmineranno con il famoso convegno *Tendenze del capitalismo italiano* tenutosi presso l'Istituto Gramsci nel 1962. Sarà solo nel 1966, però, che queste istanze troveranno concreta traduzione in una vertenza sindacale con il rifiuto dell'accordo quadro da parte dei metalmeccanici, che avrebbe annullato ogni spazio di contrattazione nei luoghi di lavoro. Nel ciclo 1968-73, in particolare nell'industria metalmeccanica, questo tema verrà ripreso insieme a quello della democrazia, del controllo della prestazione e della salute, in una fase contrattuale acquisitiva e qualitativa che in qualche modo sopravviverà fino al 1979. Il sindacato fu, quindi, capace di cogliere e interpretare una crisi dell'organizzazione del lavoro tayloristica che andava ormai maturando a livello di massa nelle stesse coscienze dei lavoratori, quindi di trovarsi pronto alla fine degli anni sessanta a esprimere una capacità di direzione di un movimento di lotta che aveva i suoi temi forti, appunto, nella salubrità dell'ambiente e nella messa in discussione della parcellizzazione alienante del lavoro e della estrema gerarchizzazione. Tale stagione fu qualificata da una contrattazione che poneva al centro potere, democrazia, saperi e qualità del lavoro, non limitandosi quindi al salario come semplice risarcimento della condizione operaia. Dopo,

<sup>146</sup> Per questa ricostruzione vedi Bauman Z. (1982), *op.cit.*

la strategia sindacale cambierà, per ritornare all'economicismo più tradizionale con in più l'aggravante di una crisi da gestire in molti settori della produzione industriale. In effetti, proprio la sconfitta di quest'impostazione ha costretto il movimento operaio a «giocare in difesa» sul terreno della democrazia, del potere e quindi del controllo sull'organizzazione del lavoro, in una fase in cui il capitale si ristrutturava per rispondere alla grande crisi della metà degli anni settanta. Il sindacato invece non è riuscito a comprendere «in tempo reale» il passaggio di fase, convincendosi piuttosto che un aumento dei profitti avrebbe rappresentato ancora una volta il presupposto di nuovi investimenti.

Oggi assistiamo a un processo di riorganizzazione del lavoro che, partendo dall'industria, sembra investire tutti i centri di produzione di beni e servizi. Gli esiti di queste trasformazioni non sono chiari né paiono univoci. Una cosa è certa: la crisi del fordismo non significa automaticamente la crisi del taylorismo. Anche nell'impresa che conosce nuove modalità organizzative, tendenzialmente più «piatte», nella concreta amministrazione del rapporto di lavoro il potere conserva ancora i tratti del comando<sup>147</sup>. Nella sostanza resta immutato il meccanismo d'imputazione dell'autorità, anzi, in alcuni casi le scelte datoriali aggravano la posizione debitoria del prestatore di lavoro attraverso la costruzione di modalità partecipative comunque subalterne e l'estromissione del sindacato dalla nuova regolamentazione del rapporto di lavoro. Esiste però un'altra via d'uscita al fordismo, che presuppone un'autentica messa in discussione dell'impianto taylorista: un nuovo modello di democrazia industriale fondato su una contrattazione collettiva che ponga al centro l'autonomia e la libertà dei lavoratori.

La questione, per dirla con le parole di Bruno Trentin, continua a essere «la liberazione delle potenzialità creative del lavoro subordinato o eterodiretto, il superamento delle barriere che ancora dividono il lavoro dall'opera e dall'attività, la cooperazione conflittuale dei lavoratori al governo dell'impresa, partendo dalla conquista di nuovi spazi di autogoverno»<sup>148</sup>. Al sindacato il compito di continuare la ricerca su questa strada.

<sup>147</sup> Così Perulli A. (1989), *op.cit.*

<sup>148</sup> Così Trentin B. (1997), *op.cit.*, p. 246.

## Bibliografia

- AA.VV. (1981), *Tecnologia e lavoro. La prospettiva robotica*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 6.
- AA.VV. (1984), *Nuove tecnologie, organizzazione del lavoro, uomini e macchine*, Ires Cgil Emilia Romagna, Atti del convegno (Bologna, 20-21 gennaio) suppl. *Rassegna Sindacale*, 1 giugno.
- AA.VV. (2002), *XIV Congresso nazionale di Diritto del lavoro*, Silvi Marina (Teramo).
- Adorno T., Horkheimer M. (1997), *Dialettica dell'illuminismo*, Torino, Einaudi.
- Alessi C. (2004), *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè.
- Alleva P. (1996), *Ridefinizione della fattispecie di contratto di lavoro*, in Ghezzi G. (a cura di) (1996), *La disciplina del mercato del lavoro. Proposte per un testo unico*, Roma, Ediesse.
- Arendt H. (1991), *Vita Activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani.
- Barassi L. (1935), *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, Milano, Società Editrice Libreria, II ediz.
- Barassi L. (1957), *Il diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè.
- Barca F., Magnani M. (1989), *L'industria fra capitale e lavoro. Piccole e grandi imprese dall'autunno caldo alla ristrutturazione*, Bologna, Il Mulino.
- Barrington Moore Jr. (1983), *Le basi sociali dell'obbedienza e della rivolta*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Bauman Z. (1982), *Memorie di classe. Preistoria e sopravvivenza di un concetto*, Torino, Einaudi.
- Birindelli L. (2007), *Retribuzioni, produttività e distribuzione del reddito in Italia*, in Megale A., D'Aloia G., Birindelli L., *Salari e contratti in Italia e in Europa 2004-2006. Quale politica dei redditi?*, Roma, Ediesse.
- Bologna S., Fumagalli A. (a cura di) (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Milano, Feltrinelli.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, Bologna, Il Mulino.
- Braverman H. (1978), *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo*, Torino, Einaudi.
- Brollo M. (1997), *La mobilità interna del lavoratore, mutamento di mansioni e trasferimento, art. 2103 c.c.*, Milano, Giuffrè.
- Brollo M. (1997), *La mobilità interna del lavoratore. Commento all'articolo 2103*, in *Codice Civile Commentario* (diretto da Schlesinger P.), Milano, Giuffrè.

- Butera F. (1977), *La divisione del lavoro in fabbrica*, Venezia, Marsilio.
- Butera F. (1980), *La questione dell'organizzazione del lavoro in Italia*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 83.
- Butera F. (1991), *Il castello e la rete, Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, Milano, Franco Angeli.
- Butera F. (1997), *Come cambia nel mondo l'organizzazione del lavoro ad alta qualificazione*, in *L'inquadramento professionale nei nuovi modelli d'impresa. Monitor Lavoro*, n. 1.
- Butera F. (1999), *I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza*, in Ranieri A., *Il sapere e il lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Campagna L., Pero L. (2003), *La riforma degli inquadramenti professionali*, in *Sviluppo Organizzazione*, n. 197.
- Carabelli U. (2002), *Organizzazione del lavoro e professionalità. Una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, Atti del XIV Congresso nazionale di Diritto del lavoro, Teramo.
- Carrieri M., D'Aloia G. (2005), *Quale contrattazione nel nuovo mondo dell'impresa e del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 3.
- Causarano P. (2000), *La professionalità contesa, cultura del lavoro e conflitto industriale al nuovo Pignone di Firenze*, Milano, Franco Angeli.
- Cella G.P., Manghi B. (1970), *Analisi critica del sistema delle qualifiche*, in *Dibattito Sindacale*, 3, pp. 11-25 [ora in Cella G.P. (1972), *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, Bari, De Donato, pp. 76-79].
- Cella G.P. (1974), *Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo*, in *Prospettiva Sindacale*, n. 14.
- Cerruti G. (1997), *La classificazione professionale dei lavoratori nella fase del post-fordismo*, in *L'inquadramento professionale nei nuovi modelli d'impresa. Monitor Lavoro*, n. 1.
- Cesos (1982), *Azione sindacale e mutamenti dei processi produttivi. Le relazioni sindacali in Italia*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Cesos (1982), *La contrattazione aziendale dell'organizzazione del lavoro 1976-1979*, Roma, Esi.
- Cesos (1983), *Trasformazioni tecnologiche e processi industriali*, Rapporti Cesos, n. 13, dicembre.
- Chiaromonte F. (1978), *Sindacato, ristrutturazione, organizzazione del lavoro*, Roma, Esi.
- Como E. (2006), *Uno scambio senza contropartite*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 1, p. 199.

- D'Aloia G. (2005), *Lineamenti nella contrattazione aziendale nel periodo 1998-2004*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 3.
- D'Antona M. (1996), *Ridefinizione delle fattispecie di contratto di lavoro*, in Ghezzi G. (a cura di) (1996), *La disciplina del mercato del lavoro. Proposte per un testo unico*, Roma, Ediesse, p. 195.
- Della Rocca G. (1976), *Sindacato e organizzazione del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli.
- De Luca Tamajo R. (1997), *Per una revisione delle categorie qualificatorie del diritto del lavoro: l'emersione del «lavoro coordinato»*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 5.
- De Luca Tamajo R. (2005), *Profili di rilevanza del potere direttivo*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2.
- Falossi L., Loreto F. (2007), *I due bienni rossi del novecento, 1919-20 e 1968-69*, Roma, Ediesse, pp. 51-ss.
- Ferigo F. (1997), *Nuovi modelli organizzativi: come cambia la professionalità*, in *L'inquadramento professionale nei nuovi modelli d'impresa. Monitor Lavoro*, n. 1.
- Ferraro G. (1998), *Dal lavoro subordinato al lavoro autonomo*, Relazione alle giornate di studio Aidlass, Salerno.
- Fim-Fiom-Uilm (2007), *Piattaforma industria metalmeccanica*, in [www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/ipotesi\\_piattaforma\\_FFU\\_FEDERMECCANICA-ASSISTAL\\_120407.pdf](http://www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/ipotesi_piattaforma_FFU_FEDERMECCANICA-ASSISTAL_120407.pdf)
- Fim-Fiom-Uilm (2007), *Ipotesi di riforma dell'inquadramento professionale per il Ccnl Federmeccanica Assital*, in [www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/declaratorie\\_FFU\\_251007.pdf](http://www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/declaratorie_FFU_251007.pdf)
- Fim-Fiom-Uilm (2007), *volantino sullo stato della trattativa del Ccnl Federmeccanica-Assital*, in [www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/volantonescioperotratativa\\_05102007.pdf](http://www.fiom.cgil.it/ccnl/industria/2007/volantonescioperotratativa_05102007.pdf)
- Foa V. (1961), *Lotte operaie nello sviluppo capitalistico*, in *Quaderni Rossi*, n. 1.
- Foa V. (1985), *La Gerusalemme rimandata. Domande di oggi agli inglesi del primo novecento*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Fontana R., (1981), *Ristrutturazione del lavoro e iniziativa sindacale. Processo produttivo, qualifiche, salari nell'industria italiana (1969-1979)*, Milano, Franco Angeli.
- Foucault M. (1977), *Microfisica del potere*, Torino, Einaudi.
- Friedman G. (1949), *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino, Einaudi.
- Garofalo M.G. (1987), *Recensione a Pedrazzoli M. «Democrazia industriale e subordinazione»*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, 4.
- Garofalo M.G. (1999), *Un profilo ideologico del diritto del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 81.

- Ghera E. (2006), *Subordinazione, statuto protettivo e qualificazione del rapporto di lavoro*, in *Il nuovo diritto del lavoro: subordinazione e lavoro flessibile*, Torino, Giappichelli.
- Ghera E. (2006), *Il diritto del lavoro*, Bari, Cacucci.
- Ghezzi G., Romagnoli U. (1987), *Il rapporto di lavoro*, Bologna, Zanichelli.
- Giugni G. (1963), *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Napoli, Jovene.
- Giugni G. (1973), *Qualifica, mansioni e tutela della professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1.
- Giugni G. (1973), *Il sindacato tra contratti e riforme*, Bari, De Donato.
- Grandi M. (1997), *Il lavoro non è una merce, una formula da rimeditare*, in *Lavoro e Diritto*, n. 4.
- Guariello F. (2000), *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, Jovene.
- Guariello F. (2005), *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 3.
- Isof (1998), *Formazione e occupazione in Italia e in Europa*, Roma, Isof.
- Khan-Freund O. (1977), *Labour and the Law*, Londra, Stevens [trad. it., Zangari G. (1974), *Il lavoro e la legge*, Milano, Giuffrè].
- Kumar K. (2000), *Le nuove teorie del mondo contemporaneo*, Torino, Einaudi.
- Lassandari A. (2001), *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Milano, Giuffrè.
- Leonardi S. (2006), *Ideologie giuridiche e politiche sindacali nel dibattito costituente sulla partecipazione operaria*, in *I diritti sociali e del lavoro nella costituzione italiana*, Roma, Ediesse.
- Leoni R. (2005), *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro: la cenerentola del dibattito*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 3.
- Lettieri A. (1971), *Inquadramento unico e strategia delle qualifiche: una discussione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 35.
- Linhart R. (1977), *Lenin, i contadini e Taylor*, Roma, Edizioni Coines.
- Liso F. (1982), *La mobilità del lavoratore in azienda*, Milano, Franco Angeli.
- Liso F. (1997), *Autonomia collettiva e occupazione*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, Atti del Congresso Aidlass, Milano, 23-25 maggio.
- Magnani M. (2002), *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, Atti del XIV Congresso nazionale di Diritto del lavoro, Teramo.
- Mancini F. (1957), *La responsabilità contrattuale del prestatore*, Milano, Giuffrè.
- Marazzi C. (1994), *Il posto dei calzini*, Bellinzona, Casagrande.
- Mariucci L. (1985), *La contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino.

- Marrazza M. (2002), *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Padova, Cedam, pp. 315-ss.
- Megale A., D'Aloia G., Birindelli L. (2002), *La politica dei redditi negli anni '90. Potere d'acquisto, contrattazione e produttività in Italia e in Europa*, Roma, Ediesse.
- Megale A. (2007), *Concertazione e politica dei redditi nella XV legislatura*, in Megale A., D'Aloia G., Birindelli L., *Salari e contratti in Italia e in Europa 2004-2006. Quale politica dei redditi?*, Roma, Ediesse.
- Meghnagi S. (2005), *Il sapere professionale*, Milano, Feltrinelli.
- Mengoni L. (1985), *I poteri dell'imprenditore*, in *Diritto e Valori*, Bologna, Il Mulino.
- Mengoni L. (1987), *La cornice legale*, in *Quaderni di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 1, *L'Inquadramento dei lavoratori*.
- Mengoni L. (2000), *Il contratto di lavoro nel XX secolo*, Relazione al XIII Congresso nazionale di Diritto del lavoro, Ferrara.
- Natoli U. (1994), *I limiti costituzionali dell'autonomia privata* (1955), ristampa in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1.
- Occhipinti A., Mimmo G. (2002), *Mansioni superiori e mansioni equivalenti*, Milano, Giuffrè.
- Ohno V.T. (1993), *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale e il suo prezzo*, Torino, Einaudi.
- Panzieri R. (1961), *Sull'uso capitalistico delle macchine nel neocapitalismo*, in *Quaderni Rossi*, n. 1.
- Pedrazzoli M. (1985), *Democrazia industriale e subordinazione*, Milano, Giuffrè.
- Pedrazzoli M. (1998), *Dai lavori autonomi ai lavori subordinati*, Relazione alle giornate di studio Aidlass, Salerno.
- Pedrazzoli M. (1998), *Lavoro sans phrase e ordinamento dei lavori. Ipotesi sul lavoro autonomo*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I.
- Perni G. (1982), *Organizzazione del lavoro e contrattazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 94.
- Persiani M. (1966), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, Cedam.
- Perulli A. (1989), *Potere direttivo, organizzazione, impresa*, in *Lavoro e Diritto*, II.
- Perulli A. (1992), *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Milano, Giuffrè, pp. 3-ss.
- Perulli A. (1996), *Il lavoro autonomo*, Milano, Giuffrè.
- Pisani C. (1996), *La modificazione delle mansioni*, Milano, Franco Angeli, pp. 145-ss.
- Pizzorno A. (1974), *Lotte operaie e sindacato in Italia (1968-1972)*, Bologna, Il Mulino.

- Polanyi K. (1974), *La grande trasformazione. Le origini e economiche e politiche della nostra epoca*, Torino, Einaudi.
- Piore M.G., Sabel C.F. (1974), *Tecnologia, organizzazione del lavoro e conflitto industriale nelle piccole e medie imprese*, in *Quaderni Isril*, n. 4.
- Piore M.G., Sabel C.F. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale*, Torino, Isedi.
- Ranieri A. (a cura di) (1999), *Il sapere e il lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Regalia I., Regini M., Reyneri E. (1977), *Conflitti di lavoro e relazioni industriali in Italia 1968-1975*, in Crouch C., Pizzorno A., *Conflitti in Europa. Lotte di classe, sindacati e stato dopo il '68*, Milano, Etas Libri.
- Regini M., Reyneri E. (1971), *Lotte operaie e organizzazione del lavoro*, Padova, Marsilio.
- Regini M. (1982), *Sindacati e governi in Italia: che cosa cambia negli anni 80?*, in *Problemi del Socialismo*, n. 24-25.
- Revelli M. (1995), *Economia e modello sociale nel passaggio tra fordismo e toyotismo*, in Ingrao P., Rossanda R., *Appuntamenti di fine secolo*, Roma, Manifestolibri.
- Rollier M., Vazzoler M. (1982), *Organizzazione del lavoro e contrattazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 94.
- Roma G. (1997), *Le funzioni della retribuzione*, Bari, Cacucci.
- Romagnoli U. (1972), *Commento all'art. 13*, in Scialoja A., Branca G. (a cura di), *Commentario dello statuto dei diritti dei lavoratori*, Bologna, Zanichelli.
- Romagnoli U. (1976), *La scelta dei contenuti rivendicativi*, in *Problemi del movimento sindacale in Italia 1943-1973*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli Annali.
- Romagnoli U., Treu T. (1977), *I sindacati in Italia dal 45' ad oggi: storia di una strategia*, Bologna, Il Mulino.
- Rullani E., Romano L. (a cura di) (1998), *Il postfordismo, idee per un capitalismo prossimo venturo*, Perugia, Etas Libri.
- Rullani E. (1999), *Dopo Taylor il nuovo rapporto tra conoscenza e produzione*, in Ranieri A. (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Rusciano M., De Luca Tamajo R., Farina M. (1973), *Modificazioni del sistema di organizzazione del lavoro*, Atti del Convegno *I problemi giuridici dell'inquadramento unico* (Bari, 16-17 dicembre 1972), Milano, Celuc.
- Scognamiglio R. (2005), *Rapporto di lavoro e contratto*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 2.
- Steri F. (1978), *Ristrutturazione e crisi della grande industria*, Milano, Franco Angeli.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Parigi, Puf.

- Taylor F. (1952), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas Kompass.
- Trentin B. (1962), *Ideologie del neocapitalismo*, Atti del Convegno *Tendenze del capitalismo italiano*, Roma, Editori Riuniti.
- Trentin B. (1977), *Da sfruttati a produttori: lotte operaie e sviluppo capitalistico da miracolo economico alla crisi*, Bari, De Donato.
- Trentin B. (1980), *Il sindacato dei consigli, Dieci anni di storia italiana dalla parte della classe operaia*, intervista di Ugolini B., Roma, Editori Riuniti.
- Trentin B. (1994), *Il coraggio dell'utopia. La sinistra e il sindacato dopo il taylorismo*, Milano, Rizzoli.
- Trentin B. (1997), *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, Milano, Feltrinelli.
- Trentin B. (1999), *Autunno caldo, il secondo biennio rosso 1968-1969*, intervista di Liguori G., Roma, Editori Riuniti.
- Tronti M. (1966), *Operai e capitale*, Torino, Einaudi.
- Vardaro G. (1986), *Il potere disciplinare giuridificato*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*.
- Vardaro G. (1986), *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *Politica del Diritto*, XVII, n. 1.
- Veneto G. (1973), *Distinzione operai-impiegati nel suo sviluppo storico e inquadramento unico*, in *Inquadramento unico e professionalità: problemi organizzativi e quadro legale*, Atti del convegno *I problemi giuridici dell'inquadramento* (Bari, 16-17 dicembre 1972), Milano, Celuc.
- Veneziani B. (1996), *L'evoluzione del contratto collettivo in Europa dalla rivoluzione industriale al 1945*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 1.
- Weil S. (1983), *Riflessioni sulle cause della libertà e dell'oppressione sociale*, Milano, Adelphi.
- Weil S. (1994), *La condizione operaia*, Milano, SE.
- Zoli C. (1998), *Subordinazione e poteri dell'imprenditore tra organizzazione contratto e contropotere*, in *Lavoro e Diritto*, vol. 2.