

Concorso

INPS

1695

**Funzionari
Progettazione,
Erogazione e
Controllo dei Servizi (PECS)**

MANUALE di TEORIA ed ESERCIZI
per la **prova scritta**

inquadramento contrattuale unico ai sensi del quale operai, impiegati e quadri, pur appartenendo a categorie legali differenti, vengono classificati all'interno di uno stesso livello di inquadramento poiché le loro mansioni si ritengono avere lo stesso valore economico, e dunque vanno retribuite allo stesso modo.

L'identificazione del **discrimine** tra **dirigenti** e **quadri** non è, invece, **rimesso** alla legge, quanto piuttosto dalla **giurisprudenza**, la quale ha storicamente individuato nel **dirigente l'alter ego dell'imprenditore**, ossia colui che è investito dei poteri di direzione, che esercita nel rispetto delle direttive generali dell'imprenditore, dell'intera impresa o di un suo ramo.

I **quadri**, invece, sono una **categoria legale di lavoratori dipendenti**, introdotta con la l. 13 marzo 1985, n. 190, che svolgono **funzioni a carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa**. La loro identificazione è perlopiù rimessa alla contrattazione collettiva multilivello.

Talvolta il termine **categoria** è mutuato anche dalla contrattazione collettiva al fine di individuare i cc.dd. livelli di inquadramento (quindi ad es. 1° categoria, 2° categoria, ecc.), all'interno dei quali sono raggruppate tutte le mansioni aventi medesimo valore economico secondo le Parti sociali e dunque meritevoli di essere retribuite allo stesso modo.

► 1.2. La disciplina del mutamento di mansioni (cd. "*ius variandi*")



Art. 52, co. 1, D.lgs. 165/2001_ Memorizza che il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o alle mansioni equivalenti nell'ambito dell'area di inquadramento ovvero a quelle corrispondenti alla qualifica superiore che abbia successivamente acquisito. L'esercizio di fatto di mansioni non corrispondenti alla qualifica di appartenenza non ha effetto ai fini dell'inquadramento del lavoratore o dell'assegnazione di incarichi di direzione



Art. 52, co. 2, lett. a), D.lgs. 165/2001_ Memorizza che il dipendente pubblico può essere adibito a mansioni superiori per vacanza di posto in organico per non più di sei mesi, prorogabili fino a dodici se sono state avviate le procedure di copertura



Art. 52, co. 2, lett. b), D.lgs. 165/2001_ Memorizza che il dipendente pubblico può essere adibito a mansioni superiori per sostituire altro dipendente assente con diritto alla conservazione del posto, esclusa l'assenza per ferie.



Art. 52, co. 3, D.lgs. 165/2001_ Memorizza che si considera svolgimento di mansioni superiori l'attribuzione prevalente, sotto il profilo qualitativo, quantitativo e temporale, dei compiti propri di tali mansioni.



Art. 52, co. 4, D.lgs. 165/2001_ Memorizza che il dipendente pubblico legittimamente adibito a mansioni superiori ha diritto, per il periodo di effettiva prestazione, al trattamento economico previsto per la qualifica superiore.



Art. 52, co. 5, D.lgs. 165/2001_ Memorizza che l'assegnazione del dipendente pubblico a mansioni superiori fuori dai casi previsti è nulla. In caso di illegittima assegnazione a mansioni superiori, il dirigente risponde personalmente del maggior onere se ha agito con dolo o colpa grave.



Art. 2103 c.c. _ Memorizza che il lavoratore privato deve essere adibito alle mansioni per cui è stato assunto, a quelle della categoria superiore successivamente acquisita o a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza diminuzione della retribuzione.

Come già detto, le **mansioni** costituiscono l'**oggetto del contratto di lavoro**.

Una delle peculiarità del rapporto di lavoro è il riconoscimento in capo al **datore di lavoro** del potere di **modificare, dunque unilateralmente**, ossia senza il necessario consenso della controparte negoziale, il mansionario del lavoratore subordinato.

Tale **potere**, precipitato del potere direttivo, è denominato **jus variandi** e rappresenta un **unicum nel panorama dei rapporti contrattuali**, nei quali la modifica di uno degli elementi del contratto è solitamente rimessa all'accordo tra le parti.

La **ratio** di tale attribuzione risiede nella primaria esigenza di respiro datoriale di organizzare il lavoro in modo funzionale al raggiungimento dello scopo dell'impresa.

La disposizione dedicata è l'art. 2103 c.c. che ha subito vistose modifiche negli anni.

Nella versione originaria della norma si prevedeva che il lavoratore dovesse essere adibito alle mansioni per le quali era stato assunto, ma il datore di lavoro avrebbe potuto modificarle garantendo, almeno a livello teorico, il mantenimento della “posizione” del lavoratore e la sua retribuzione. Nella prassi si ebbe modo di notare come l’unico requisito ossequiato fosse quello del mantenimento del livello retributivo, laddove invece lo *jus variandi* era esercitato senza apparenti limiti rispetto al contenuto professionale delle mansioni attribuite. Difatti, la giurisprudenza dell’epoca riconobbe la legittimità delle modifiche *in pejus* delle mansioni del lavoratore statuendone l’intervenuta accettazione tacita da parte di quest’ultimo, non avendo frapposto alcun dissenso esplicito a tale mutamento, evidentemente a causa del timore di perdere il posto id lavoro.

Con l’intervento riformatore dello Statuto dei Lavoratori, l’art. 2103 c.c. è stato profondamente modificato.

Da un lato, si è previsto che il datore di lavoro potesse modificare le mansioni del lavoratore ma unicamente in senso “orizzontale”, nel senso di poter attribuire mansioni che fossero *equivalenti* a quelle da ultimo svolte, a retribuzione immutata; per mansione *equivalente* si soleva intendere quelle che la contrattazione collettiva, astrattamente, riconduceva allo stesso livello di inquadramento, seppur non fosse un’indicazione di per sé bastevole ad integrare tale requisito.

Tale fu un’innovazione dirompente, atteso che, così disponendo, il Legislatore intese tutelare il bagaglio professionale che il lavoratore aveva acquisito nel corso del rapporto di lavoro, impendendo al datore di lavoro di svuotarlo.

Per altro verso, si intese porre un freno alla pratica giurisprudenziale di legittimazione dell’esercizio indiscriminato dello *jus variandi* in senso peggiorativo mediante l’introduzione della nullità espressa di ogni patto, individuale e collettivo, che ponesse deroghe peggiorative alla previsione del 2103 c.c.

Da ultimo, ha previsto che al lavoratore è possibile assegnare anche mansioni superiori, ossia quelle che il contratto collettivo applicato/applicabile al rapporto di lavoro individua in un livello di inquadramento superiore rispetto a quello del lavoratore, a condizione che a questi venga riconosciuto il corrispondente – maggior – trattamento economico. Tuttavia, laddove tale assegnazione si protragga oltre i 3 mesi, o diverso tempo definito dalla contrattazione collettiva, essa diventa definitiva cosicché il lavoratore matura il diritto a vedersi riconoscere il superiore inquadramento.

Il Legislatore del 2015, con il D.lgs. 81/2015 (uno dei decreti legislativi attuativi del programma di riforma che è passato alla cronaca come Jobs-Act), ha completamente riscritto l’art. 2103 c.c. liberalizzando, soprattutto, l’esercizio dello *jus variandi* in senso peggiorativo per il lavoratore.

- In senso orizzontale, il nuovo comma 1 dell’art. 2103 c.c. dispone che il **lavoratore debba essere assegnato alle mansioni per le quali è stato assunto**, o a quelle, diverse, rientranti nello stesso livello e categoria legale di inquadramento, come individuati dalla contrattazione collettiva, delle ultime effettivamente svolte.
- **È dunque stato abbandonato il criterio dell’equivalenza professionale**, considerato troppo vago e, difatti, fonte di ampio contenzioso.
- Se nella versione statutaria l’art. 2103 c.c. impediva l’esercizio dello *jus variandi* verso il basso, la nuova versione del disposto apre le porte in tal senso, riconoscendo tre macro-ipotesi di suo **legittimo esercizio**.

In primo luogo, è previsto che (art. 2103, co. 2, c.c.) il lavoratore “*può essere assegnato*” a mansioni inferiori esclusivamente “*in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali*” qualora questi incidano “*sulla posizione del lavoratore*”.

Onerato di provare il sussistere di tali requisiti è il datore di lavoro, mentre la giurisprudenza ha chiarito che il sindacato sulla veridicità di quanto allegato dal datore di lavoro non può estendersi all’opportunità o la razionalità della scelta datoriale, ma solo sulla sussistenza empirica di quanto addotto.

Ebbene, in tali ipotesi, il **datore di lavoro può modificare il contenuto del mansionario del lavoratore in senso peggiorativo**, purché gli attribuisca una **mansione appartenente**, tuttalpiù, al **livello di inquadramento immediatamente inferiore** rispetto a quello di attuale assegnazione, ad ulteriore condizione che queste mansioni rientrino nella medesima categoria legale di inquadramento.

In secondo luogo, è previsto che (art. 2103, co. 4) i contratti collettivi (quelli individuati dall’art. 51 del D.lgs. 81/2015) individuino ulteriori ipotesi di assegnazione del lavoratore a mansioni inferiori, sempre a condizione che si attribuiscono mansioni riferibili al livello d’inquadramento

Brani tecnico-giuridici | Pianificazione e controllo di gestione

● *livello base*

■ *livello intermedio*

▲ *livello avanzato*

1 – Pianificazione aziendale e controllo di gestione

Nel contesto economico contemporaneo, caratterizzato da crescente competitività, innovazione tecnologica e instabilità dei mercati, la **pianificazione aziendale** rappresenta uno strumento essenziale per garantire la sostenibilità e il successo dell'organizzazione. Essa consente all'impresa di anticipare i cambiamenti del mercato, stabilire obiettivi chiari, coordinare le risorse disponibili e definire le strategie più idonee per raggiungere i risultati attesi.

La pianificazione aziendale non si limita alla definizione di obiettivi futuri, ma comprende un processo articolato che richiede la valutazione delle risorse disponibili, la previsione dei risultati futuri e la definizione di strategie capaci di affrontare rischi e opportunità. In tale prospettiva, essa consente all'azienda di dotarsi di un quadro di riferimento per assumere decisioni informate e per valutare costantemente le performance rispetto ____ [1] ____.

Il processo di pianificazione si articola in più fasi. La prima è l'**analisi del contesto**, che comprende sia l'ambiente esterno sia quello interno. L'analisi esterna, anche attraverso strumenti come la **PESTEL**, consente di comprendere le dinamiche del mercato, individuare le opportunità di crescita e riconoscere le minacce potenziali. L'analisi interna valuta invece risorse, competenze distintive e capacità dell'impresa. La sintesi di tali dimensioni è spesso realizzata mediante l'analisi **SWOT**, che permette di considerare ____ [2] ____.

Una volta definito il quadro conoscitivo, l'impresa procede alla fissazione degli obiettivi. Per essere realmente utili, gli obiettivi devono essere chiari, specifici e misurabili. A tal fine può essere impiegato il criterio **SMART**, secondo cui gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, attuabili, realistici e ____ [3] ____.

Alla pianificazione si collega il **controllo di gestione**, inteso come sistema volto a supportare i vertici aziendali nel perseguimento degli obiettivi mediante raccolta, elaborazione e interpretazione di informazioni economiche e finanziarie. Esso consente di monitorare le performance, correggere gli scostamenti e orientare le decisioni operative e strategiche. In generale, il controllo di gestione si articola nelle fasi di pianificazione, esecuzione, rilevazione, valutazione e ____ [4] ____.

- | | |
|--|---|
| <p>1.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. alle strategie elaborate nella fase di programmazione finanziaria B. agli obiettivi prefissati C. ai risultati economici consuntivi e agli indicatori di budget D. alle dinamiche competitive del settore di riferimento | <p>3.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. programmati B. verificabili C. temporizzati D. comparabili |
| <p>2.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce B. prospettiva finanziaria, prospettiva del cliente, processi interni, apprendimento e crescita | <p>4.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. reporting economico-finanziario B. intervento correttivo C. controllo strategico D. analisi del punto di pareggio |

Risposte corrette

1. B

2. A

3. C

4. B

Quesiti sul brano

- ***Spiega che cosa si intende per pianificazione aziendale e quali sono i suoi principali scopi nel contesto dell'impresa moderna.***

La **pianificazione aziendale** è il processo attraverso il quale l'impresa definisce i propri obiettivi, valuta le risorse disponibili, analizza il contesto interno ed esterno e individua le azioni necessarie per raggiungere i risultati attesi.

Essa non consiste in una semplice previsione del futuro, perché non si limita a immaginare scenari possibili. La pianificazione richiede una scelta consapevole degli obiettivi, delle strategie, delle risorse da impiegare e dei tempi di realizzazione. L'impresa, attraverso la pianificazione, costruisce un quadro di riferimento entro cui assumere decisioni coerenti.

Una prima funzione della pianificazione è quella di consentire all'impresa di **anticipare i cambiamenti del mercato**. In presenza di concorrenza elevata, innovazioni tecnologiche rapide e instabilità economica, l'azienda deve essere in grado di individuare in anticipo rischi, minacce e opportunità.

Una seconda funzione è la definizione di una **visione di lungo termine**. L'impresa stabilisce quale posizione vuole occupare nel mercato, quali risultati intende raggiungere, quali prodotti o servizi sviluppare e quali aree strategiche presidiare.

La pianificazione svolge anche una funzione di **coordinamento delle risorse**. Capitale, personale, impianti, tecnologie, competenze e tempo devono essere allocati in modo coerente con gli obiettivi aziendali. Una pianificazione efficace consente di evitare sprechi, duplicazioni e scelte non coordinate.

Un'ulteriore funzione riguarda l'**allineamento delle funzioni aziendali**. Marketing, vendite, produzione, finanza e risorse umane devono operare verso obiettivi comuni. La pianificazione permette a ciascun dipartimento di comprendere il proprio ruolo nel raggiungimento della strategia complessiva.

La pianificazione costituisce anche il presupposto del **controllo di gestione**, perché solo obiettivi chiari e misurabili consentono di confrontare risultati attesi e risultati effettivi, rilevare eventuali scostamenti e individuare interventi correttivi.

- ***Ricostruisci le principali fasi del processo di pianificazione aziendale, spiegando il ruolo dell'analisi del contesto, della definizione degli obiettivi e del monitoraggio.***

Il **processo di pianificazione aziendale** si sviluppa attraverso fasi collegate tra loro, finalizzate a costruire un piano realistico, sostenibile e verificabile.

La prima fase è l'**analisi del contesto**. L'impresa esamina l'ambiente esterno e quello interno. L'analisi esterna serve a comprendere il mercato, la concorrenza, le innovazioni tecnologiche, i fattori economici, sociali, normativi ed ecologici che possono incidere sull'attività aziendale. Uno strumento utile è la **PESTEL**, che considera fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ecologici e legali.

L'analisi interna riguarda invece le risorse, le competenze distintive, la struttura organizzativa, la solidità finanziaria, le capacità produttive e il know-how dell'impresa. L'obiettivo è individuare i punti di forza su cui fare leva e le debolezze da correggere.

La sintesi tra analisi esterna e interna può essere realizzata mediante l'**analisi SWOT**, che considera **punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce**. Questo strumento consente di collegare la situazione interna dell'impresa con le condizioni dell'ambiente competitivo.

La seconda fase è la **definizione degli obiettivi**. Gli obiettivi devono essere formulati in modo chiaro, specifico e misurabile. Il criterio **SMART** richiede che essi siano **specifici, misurabili, attuabili, realistici e temporizzati**. Un obiettivo come "aumentare il fatturato del 10% entro due anni in un determinato mercato" consente una verifica più precisa rispetto a un obiettivo generico come "crescere".