

## Giurisprudenza

### Disdetta abusiva per molestie

Sentenza del Tribunale federale del 7 febbraio 2008 (4A.341/2007)

Nell'ambito della sua attività lavorativa la dipendente X. ha iniziato ad indirizzare alla datrice di lavoro dei messaggi di posta elettronica in cui denunciava di subire molestie e atti di mobbing da parte della sua collega di lavoro. In sostanza la lavoratrice continuava sempre più spesso e con progressiva enfasi a richiedere un intervento affinché venisse posto termine alla situazione lesiva della sua personalità, conformemente a quanto disposto dall'art. 328 CO riguardo alla tutela personale del lavoratore.

Il direttore della datrice di lavoro dal canto suo, dopo aver esaminato le lamentele di X., ha rilevato che ella non era oggetto di comportamenti umilianti o molesti, ed era anzi quest'ultima che manteneva un atteggiamento ostile nei confronti della sua collega e della stessa datrice di lavoro. Dopo essere stata formalmente invitata a cambiare il suo comportamento sul posto di lavoro X. è stata licenziata nel rispetto del termine di preavviso.

La dipendente ha allora adito le autorità giudiziarie civili invocando il suo licenziamento abusivo, avvenuto a seguito delle richieste di tutela della sua personalità. Non è però riuscita a dimostrare, nemmeno ad un livello indiziario, né l'esistenza di comportamenti illeciti nei suoi confronti, né il carattere abusivo della disdetta del suo contratto.

Secondo il Tribunale federale la lavoratrice è protetta contro la disdetta abusiva quando è possibile ritenere in buona fede che il licenziamento configura una rappresaglia nei confronti del dipendente che invoca dei diritti acquisiti. Non è tuttavia necessario che le pretese del lavoratore siano fondate, essendo invece determinante il fatto che il lavoratore creda in buona fede di essere titolare dei diritti di cui reclama il rispetto. Affinché una disdetta possa essere considerata abusiva, e quindi illecita, non è nemmeno necessario che le pretese del lavoratore ne siano state l'unica causa, bensì è sufficiente che ne siano state la causa preponderante. In sostanza la pretesa del lavoratore deve essere stata l'elemento che ha concretamente influenzato il datore di lavoro nella decisione di disdire il rapporto di lavoro, ovvero deve esserci un nesso tra la pretesa del lavoratore e la disdetta del contratto di lavoro.

Secondo le dinamiche dell'onere probatorio è il destinatario della disdetta che deve provare l'esistenza del nesso tra il licenziamento e la sua pretesa (ritenuta in buona

## A gentile richiesta I diritti della madre allattante



«Riferendomi alla situazione di una lavoratrice che è madre allattante vorrei sapere fino a quando sussiste il diritto all'allattamento, quanto tempo al giorno deve essere concesso per tale attività e se v'è il diritto al salario.»

Il Codice delle obbligazioni non regola la situazione della madre allattante e dei relativi diritti afferenti alla sua particolare situazione. Le norme applicabili in simili casi sono da ricercare nella Legge federale del 13 marzo 1964 sul lavoro nell'industria, nell'artigianato e nel commercio (LL), che al suo articolo 35a sancisce il principio che le donne incinte e quelle che allattano non possono essere occupate senza il loro consenso.

La donna allattante ha quindi per legge il diritto di non fornire la sua prestazione lavorativa cui sarebbe normalmente tenuta in virtù del contratto di lavoro e questo anche nell'ipotesi in cui il datore di lavoro ne facesse esplicita richiesta. D'altro canto la lavoratrice allattante che non acconsente a fornire attività lavorativa non ha diritto al salario da parte del datore di lavoro, riservate eventuali prestazioni assicurative.

Va aggiunto che le puerpere, indipendentemente dal fatto che allattino o meno, non possono essere occupate nelle otto settimane che seguono il parto.

Alle madri allattanti che forniscono la propria prestazione deve essere concesso il tempo necessario per allattare il proprio bambino (art. 35a cpv. 3 LL). Se allattano sul luogo di lavoro, laddove ciò sia possibile, il tempo dedicato all'allattamento è considerato integralmente tempo di lavoro. Se invece allattano fuori dall'azienda solo la metà del tempo necessario per tale atto può essere considerata tempo di lavoro, ovvero la metà del tempo in cui si è assentata dal posto di lavoro.

fedele legittima). A fronte delle oggettive difficoltà di fornire una simile prova, la giurisprudenza ha alleviato tale compito ammettendo che è sufficiente apportare degli indizi che facciano apparire non reale il motivo avanzato dal datore di lavoro a sostegno della disdetta.

Sulle molestie: manuale 3.2.6.4.

Sulla disdetta abusiva: manuale 4.3.1.

L'ordinanza 1 concernente la legge sul lavoro (OLL1) limita al solo primo anno di vita del bambino l'esistenza dei diritti di madre allattante. Durante tale periodo il tempo giornaliero da dedicare all'allattamento dipende dalle concrete circostanze del bambino e della puerpera: in sostanza è la madre che decide il momento in cui deve allattare e peraltro senza il suo consenso non può essere obbligata a lavorare.

Da tale normativa non può invece essere desunto un diritto alla remunerazione e di conseguenza per il tempo che la madre lavoratrice consacra all'allattamento non può legittimamente pretendere il versamento del corrispondente salario. È infatti utile sottolineare che il tempo di lavoro, così come il tempo dedicato all'allattamento, e il diritto al pagamento del salario sono elementi indipendenti tra loro e a dipendenza della situazione, la lavoratrice può essere legata da un contratto di lavoro, avere il diritto di rifiutarsi di fornire la propria attività oppure fermarsi per allattare il suo bambino, ma non di poter pretendere il versamento del salario.

Il datore di lavoro ha la facoltà, nelle particolari circostanze in cui dovesse dubitare dello stato di madre allattante della lavoratrice, di richiedere alla dipendente di fornirgli un certificato medico che attesta il perdurare dell'allattamento del bambino, in modo da avere la prova che i diritti previsti per situazione possono essere riconosciuti.

Tale situazione, invero assai rara, si porrebbe nel caso in cui la madre si assenta spesso dal posto di lavoro invocando la necessità di allattare il proprio figlio.

Costantino Delogu, avvocato

Sul tempo di lavoro: manuale 3.2.2

Sulla protezione speciale delle donne: manuale 3.2.6.2

#### Impressum

Newsletter lavoro è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione Il diritto del lavoro applicato.

Direttore editoriale: Robert Boss  
Redattore capo: Lorenza Hofmann  
Ha collaborato: Costantino Delogu  
Si ringrazia: Maurizio Camponovo

Boss Editore SA  
CH-6997 Sessa  
tel. +41(0)91 600 93 03  
fax +41(0)91 600 93 04  
mail to: lorenza.hofmann@boss-editore.ch  
© www.boss-lavoro.ch

BOSS  
conoscenza applicata

# NEWSLETTER LAVORO

Marzo 2008

## Editoriale

In questa edizione esploriamo il tema della motivazione dei collaboratori, un insieme di processi e di fattori – soggettivi e organizzativi – atti a stimolare la persona-collaboratore a lavorare con maggior impegno e professionalità per il raggiungimento di obiettivi aziendali. Processi e fattori fortemente connessi fra loro. Soggettivi, perché insiti nella personalità e nei valori del collaboratore e di chi ha compiti di conduzione e nelle loro diversità. Organizzativi, perché relativi all'azienda privata o pubblica, ai rispettivi contesti lavorativi e alle modalità gestionali.

Nell'intervista a lato, il neo-presidente di HR-Ticino Maurizio Camponovo privilegia - come buona e semplice prassi per la motivazione dei collaboratori - l'attenzione per le relazioni umane. Si comincia da lì, ma si possono introdurre altri "ingredienti". Il nostro ospite attribuisce un ordine di importanza ai principali incentivi: opportunità di formazione e di carriera, qualità dell'ambiente di lavoro, sicurezza dell'impiego, salario.

La motivazione è citata quale potenziale vantaggio di strategie di fidelizzazione del personale (manuale 1.1.1), di prassi innovative di gestione delle risorse umane, finalizzate a promuovere benessere individuale e organizzativo sul posto di lavoro (1.6.1), a privilegiare dialogo e ascolto sia a livello professionale sia personale (1.6.3), ad offrire pari opportunità (1.6.4) e modalità di lavoro flessibili per conciliare vita professionale e vita privata (1.6.5 e 1FLE.2). Motivare e motivarsi al lavoro, un investimento non quantificabile, ma appagante e soprattutto molto pragmatico.

Lorenza Hofmann

#### All'interno:

- CV gonfiati/ Aspetti giuridici
- Lavoro e famiglia/ Congedo paternità
- I diritti della madre allattante/ A gentile richiesta

## La motivazione dei collaboratori passa dalle relazioni umane

Intervista a Maurizio Camponovo



implicazioni soggettive e di leadership. Newsletter Lavoro ha sottoposto questo tema a **Maurizio Camponovo**, vicedirettore e responsabile del settore Formazione&Sviluppo di BSI SA e neo-presidente di HR-Ticino, associazione di professionisti d'azienda che operano nel campo della gestione delle risorse umane.

#### Qual è la miglior "ricetta" per motivare i collaboratori?

Purtroppo non credo esista una ricetta universale per lavorare sulla motivazione dei collaboratori. L'architettura della psiche umana è troppo articolata per estrapolarne dei meccanismi trasversali in un ambito complesso come quello della motivazione, che è da anni oggetto di analisi, studi, teorie. Sono convinto che il presupposto fondamentale per ogni attività volta a motivare dei collaboratori, sia la valorizzazione della diversità. Ciascuno di noi dispone di caratteristiche individuali che influenzano notevolmente i nostri comportamenti attraverso driver e modelli mentali peculiari. Il riconoscimento e la valorizzazione di queste caratteristiche individuali, e quindi il ricorso a strumenti ed approcci motivazionali adeguati, costituisce in sé un elemento motivante se adeguatamente percepito dai collaboratori interessati.

In quale ordine di importanza metterebbe questi incentivi: a) salario; b) la qualità dell'ambiente di lavoro;

c) la sicurezza dell'impiego; d) le opportunità di formazione e di carriera. E perché?

Una delle principali teorie psicologiche sulla motivazione, la teoria di Herzberg, suddivide in maniera relativamente semplice i fattori motivazionali in fattori di contenuto e di contesto. In sostanza, il crinale viene posto tra gli aspetti più materiali (denaro, prestigio, potere, benefits, ecc.), considerati non realmente motivanti (cioè "di contesto" o "igienici"), ed aspetti intangibili (sentimento di crescita, riconoscimento, autorealizzazione, responsabilità, ecc.), intesi come vere e proprie leve di motivazione (cioè fattori "di contenuto" o "motivanti"). Vista in quest'ottica, la serie di incentivi che mi propone vedrebbe la d) al primo posto, seguita dalla b), dalla c) e dalla a). La valorizzazione della diversità e dell'unicità, però, deve mediare anche il ricorso a strumenti di questo tipo. Esistono collaboratori che concepiscono il lavoro, in maniera assolutamente lecita e rispettabile, come "retribuzione per contribuzione" e che verosimilmente saranno molto più sensibili ad elementi quali la retribuzione, il tempo di lavoro, i benefits collaterali. Ci sono altre persone che cercano nel lavoro, in maniera altrettanto condivisibile, non solo una forma di sostentamento ma anche motivo di soddisfazione ed autorealizzazione, e che risultano di norma più motivate da aspetti quali la crescita professionale, la responsabilità, il riconoscimento.

Fermo restando i vincoli e le regolamentazioni che necessariamente devono governare le aziende, tanto più le dimensioni aumentano, il mio sogno è poter allestire una sorta di menu incentivante, dal quale ciascun collaboratore possa attingere ciò che più lo motiva e costruisce il proprio piano di incentivazione.

segue a pag. 2 →

## Curriculum vitae: il dovere di verità del candidato

Il curriculum vitae (CV) che il candidato invia ad un potenziale datore di lavoro per legittimare e giustificare la sua domanda d'impiego rappresenta il primo contatto tra le parti in vista dell'eventuale perfezionamento di un contratto di lavoro. Sovente il curriculum vitae è infatti la prima fonte d'informazioni sulla quale si basa un datore di lavoro o un selezionatore per decidere se è interessato ad esaminare un candidato per valutarne l'assunzione: è per questo motivo che a questo particolare documento viene data tanta importanza.

Secondo i principi comuni che caratterizzano il curriculum vitae, la descrizione della propria persona, dei titoli di studio, delle competenze professionali e delle esperienze già vissute nel mondo del lavoro deve essere tale da suscitare nel datore di lavoro l'impulso di prendere in considerazione la domanda di lavoro e anche di concretarla con la formalizzazione di un contratto di lavoro.

Nel perseguimento del suo intento l'aspirante lavoratore non può però fornire informazioni inveritiere, in particolare per quanto riguarda aspet-

ti direttamente attinenti all'attività professionale per la quale auspica l'assunzione.

Il divieto di mentire e, in particolare, il dovere di non promettere competenze e qualifiche professionali che non rispondono alla realtà deriva dai principi generali che reggono il diritto dei contratti.

Il principio della buona fede commerciale impone infatti a tutti gli attori contrattuali, e quindi anche al potenziale lavoratore, di informare l'altra parte in modo corretto.

Le parti che intavolano discussioni al fine di concludere un contratto, sia esso ad esempio un contratto di lavoro, sono legate da una particolare relazione precontrattuale, che secondo il nostro ordinamento giuridico è caratterizzata dal dovere di negoziare seriamente, ovvero con la seria intenzione di concludere un contratto, di informare correttamente e di comportarsi in modo leale. La disattenzione di questi principi comporta una responsabilità precontrattuale e, a dipendenza della gravità e delle circostanze, una responsabilità per colpa (extracontrattuale).

Il datore di lavoro che conclude un contratto di lavoro fondandosi essenzialmente sulle informazioni false contenute nel curriculum vitae è vittima di un dolo contrattuale da parte del lavoratore (cfr. art. 28 CO): si tratta di un vizio del consenso che può portare ad invalidare il contratto con effetto retroattivo al momento del suo perfezionamento.

Oltre alla nullità del contratto al lavoratore si può opporre una domanda di risarcimento dei danni patiti dal datore di lavoro in ragione dell'assunzione avvenuta in ragione di informazioni non vere e della conseguente attività professionale. Ecco che è pertanto teoricamente possibile (ma inusuale e inopportuno nella prassi) che il datore di lavoro che ha effettuato dei colloqui a seguito di curricula ingannevoli possa richiedere ai responsabili il risarcimento per il tempo perso e per eventuali maggiori costi provocati.

*Costantino Delogu, avvocato*

*Sul Curriculum vitae: manuale 1.2.2  
Sui CV gonfiati: Newsletter febbraio 2008*

segue da pag. 1 →

### Quali sono gli errori da non fare, per non demotivare i collaboratori?

Con la premessa delle mie due risposte precedenti, è molto difficile individuare degli errori tipici da evitare per non demotivare i collaboratori, non fosse altro per la sottolineatura della diversità e dell'importanza della sua gestione. Più in generale, nella mia esperienza professionale mi sono spesso trovato confrontato con managers che, rispetto al rapporto con i propri collaboratori, davano troppe cose per scontate. Ecco, questo ritengo possa essere considerato un errore da evitare, o quantomeno un atteggiamento rischioso che potrebbe generare degli errori. Non dare mai per scontato il fatto che un collaboratore sia contento delle sue attività, sia sufficientemente responsabilizzato, ritenga adeguata la propria remunerazione, non necessiti di particolari feedback per le proprie attività, ecc. Molto spesso i comportamenti espliciti non sono l'esatto indicatore di uno stato d'animo: soffermandosi un mo-

mento a riflettere sulla situazione di un singolo collaboratore, è possibile individuare indicatori subdolamente celati dietro una parvenza di tranquillità ed adeguatezza. Fatto questo, il resto è più naturale, più semplice e, probabilmente, più efficace.

### Ci può fare l'esempio di una buona e semplice prassi applicabile anche in una piccola impresa?

Sono convinto che la differenza rispetto alla motivazione dei collaboratori sia fatta dalle persone e non dalle strutture. In quest'ottica, le dimensioni dell'azienda giocano un ruolo secondario, fatte salve le maggiori necessità di strutturazione che derivano dall'ampiezza dell'organico. Un occhio di riguardo alle relazioni umane è possibile in qualunque azienda e può avere un impatto motivazionale molto più significativo di quanto appaia. Come applicarlo? Le cose semplici prima di tutto: regalare (il termine non è casuale) un feedback continuo ai propri collaboratori, anche qualora

l'azienda non disponesse di un sistema di valutazione delle prestazioni istituzionalizzato; ringraziare per il lavoro svolto; riservare regolarmente qualche minuto per parlare con i propri collaboratori, magari semplicemente chiedendo loro se tutto funziona, se c'è qualche problema; rammentare la propria disponibilità al dialogo.

Tutto questo, senza mai dare nulla per scontato e partendo dal presupposto fondamentale che in un microcosmo comunicativo, come quello rappresentato da un capo ed un proprio collaboratore, conta molto poco ciò che realmente si vuole comunicare e conta moltissimo ciò che l'interlocutore percepisce! Credo che gli esseri umani abbiano un grande bisogno di "riconoscimento" più che di "riconoscenza". Il fatto di considerare gli altri come individui nella propria interezza, di dedicare loro una porzione, piccola ma esclusiva, del proprio tempo, va esattamente in questa direzione. E può sortire risultati sorprendenti.

*Intervista a cura di Lorenza Hofmann*

## Congedo paternità: attuabile anche nelle PMI?

Cinque o più giorni di congedo pagato ai neo-papà: il congedo paternità sta facendo breccia nel mondo del lavoro. Diverse importanti imprese svizzere (per esempio Migros, Coop, FFS, Swisscom, Cablecom, ecc), alcuni contratti collettivi (per esempio quello dell'orologeria), il settore pubblico (per esempio, l'Amministrazione federale, la città di Zurigo, il canton Vaud) hanno introdotto questa opportunità.

Il congedo paternità non è contemplato nel diritto del lavoro al pari del congedo maternità. Le Camere federali hanno recentemente bocciato l'introduzione di una base legale che avrebbe permesso a tutti i lavoratori dipendenti di fruire di un congedo in occasione della nascita di un figlio.

In linea di principio, i datori di lavoro accordano al collaboratore diventato padre da uno a due giorni, senza modifica di salario, ottemperando così alle disposizioni del Codice delle obbligazioni (art. 329 cpv. 3 CO) in base alle quali sono previsti ore e giorni di congedo per eventi familiari con diritto al salario (art. 324a CO). Come per altre prestazioni, il datore di lavoro può convenire per via contrattuale delle disposizioni più favorevoli al dipendente. Le norme sul tempo di lavoro di collaboratori con responsabilità familiari (art. 36 LL) sono tendenzialmente applicate a favore delle madri.

Come leggere la disponibilità da parte delle aziende ad accordare il congedo paternità? La promozione della compatibilità fra lavoro e famiglia - azione promossa da Seco e sostenuta dai partners

sociali - comincia a dare i suoi frutti. Il congedo paternità non è che una delle possibili misure per genitori attivi professionalmente, misure che possono essere prese singolarmente o concatenate fino a raggiungere un vero e proprio progetto aziendale di sostegno ai collaboratori con responsabilità familiari.

Nel manuale del Seco per le PMI "Lavoro e famiglia", si stila una sintesi di costi, vantaggi e indicazioni pratiche per misure positive. La possibilità di beneficiare di un prolungamento di congedo maternità, di un congedo paternità oppure di un congedo parentale non pagato viene vissuta da parte dei collaboratori come un segno di stima e di rispetto per la loro sfera familiare ed emotiva; la lealtà e la motivazione verso l'attività professionale ne risultano stimolate, la probabilità di perdere questi collaboratori si riduce. Per esempio, la Confederazione, dal 1.gennaio 2008, accorda 5 giorni di congedo paternità, godibili nei 6 mesi successivi alla nascita, e consente, a determinate condizioni di servizio, di ottenere in sovrappiù delle armonizzazioni del tempo di lavoro, dei congedi parentali non pagati, delle modalità di lavoro flessibili (telelavoro, lavoro a tempo parziale, ecc.).

Ma queste misure a favore della conciliabilità lavoro e famiglia, quanto possono essere realmente implementate nelle PMI? La Consigliera federale Doris Leuthard - nell'introduzione al citato Manuale per le PMI - scrive: "Ovviamente le PMI non dispongono di risorse paragonabili a quelle delle grandi imprese e spesso non possono realizzare programmi di vasta portata. Possono però contare su altri vantaggi non meno importan-

*ti: l'assenza di formalismi e di ostacoli gerarchici, i contatti diretti e generalmente la buona conoscenza reciproca fra il padrone e i dipendenti. Grazie a queste caratteristiche possono essere molto flessibili, individuare rapidamente le esigenze degli uni e degli altri e trovare facilmente soluzioni adeguate ai singoli casi".*

Ricordiamo che l'analisi "Beruf und Familie" effettuata dall'agenzia basilese Prognos, su mandato di alcune importanti aziende svizzere con il sostegno del Dipartimento federale dell'economia, attesta che il rapporto costi/benefici di una politica aziendale favorevole all'armonizzazione fra lavoro e famiglia frutterebbe un ritorno sull'investimento pari all'8%. Inoltre, incentiverebbe la motivazione e la fidelizzazione dei collaboratori, ridurrebbe l'assenteismo e renderebbe attrattive le condizioni di lavoro offerte dall'azienda.

A titolo informativo, segnaliamo che alcuni assicuratori privati propongono coperture assicurative che danno diritto al versamento di indennità di paternità durante il congedo a compensazione del salario, in base a un tasso liberamente scelto (80%-100%) e per una durata modulabile secondo la politica dell'impresa (per esempio, da 2 a 20 giorni di lavoro).

*Lorenza Hofmann*

*Sulla compatibilità lavoro e famiglia: manuale, 1.6.5  
Sulla flessibilità del rapporto di lavoro dall'ottica HR: manuale, 1FLE.2*

## BREVEmente

Bilancio positivo anche per il "New case management", ossia il trattamento dei casi mirato ad un tempestivo reinserimento professionale degli infortunati: secondo Suva, non solo la persona infortunata viene seguita e reinserita, ma i costi diminuiscono e consentono l'abbassamento dei premi.

### Numero d'identificazione

Il Consiglio federale ha recentemente accolto un piano di realizzazione volto a introdurre un numero unico d'identificazione delle imprese (UID). Entro il 2011, ad ogni impresa operante sul territorio nazionale sarà attribuito un UID. Esso semplificherà i rapporti tra le imprese e

l'amministrazione in generale, in quanto sarà utilizzato ad ogni contatto ed in ogni settore e nello scambio di dati all'interno dell'amministrazione. La Confederazione nel frattempo preparerà la relativa base legale, che permetterà di estendere l'applicazione anche nei rapporti fra imprese e amministrazioni cantonali e comunali.

### Ispettorato del lavoro

L'Ispettorato cantonale del lavoro ha reso noto il programma di corsi annuali sui temi inerenti la salute sul posto di lavoro, la prevenzione degli infortuni, la durata del lavoro e del riposo. Informazioni su [www.ti.ch/ispettorato-lavoro](http://www.ti.ch/ispettorato-lavoro).