

## Giurisprudenza

### Contratto d'apprendistato

Sentenza del Tribunale federale del 23 luglio 2008 (4A.257/2008)

La ragazza X., classe 1986, è stata assunta quale apprendista di commercio dalla società Y., per il periodo di formazione 2003-2006. La durata contrattuale è poi stata prorogata sino al 2007 a causa della bocciatura dell'apprendista degli esami finali. Nell'ambito dell'accordo per prolungare la durata dell'apprendistato sino al 2007 è stata inserita una clausola, discussa oralmente tra le parti, nella quale X. si impegna ad affrontare lo studio e la preparazione con maggiore assiduità e serietà, sia a scuola sia sul luogo di lavoro.

X. è rimasta assente dal posto di lavoro per malattia dal 13 ottobre 2006 sino al 1° gennaio 2007, presentando tre certificati medici che attestavano l'integrale incapacità lavorativa ed un ultimo certificato che disponeva la ripresa dell'attività professionale.

La datrice di lavoro ha indirizzato a X. una lettera di avvertimento il 16 ottobre 2006, nella quale le si contestavano ripetute assenze, tanto a scuola che sul posto di lavoro, e una scadente qualità delle sue prestazioni professionali. Dopo un incontro tra le parti, alla presenza dell'autorità cantonale competente per la formazione professionale, la datrice di lavoro ha disdetto con effetto immediato per motivi gravi il contratto di apprendistato con Y.: il licenziamento in tronco era motivato dal mancato rispetto della condizione che era stata posta al momento del prolungamento del contratto, segnatamente dal degrado della qualità del suo lavoro, dal comportamento repressibile in ufficio, da un'assenza ingiustificata, da ripetuti errori nel classare documenti e nell'inviarli ai clienti, dai ritardi, nonché dal comportamento inadeguato nei confronti di un quadro dell'azienda.

L'apprendista ha allora convenuto la datrice di lavoro davanti al giudice chiedendo il pagamento di tutte le mensilità dovute sino alla fine dell'apprendistato, l'indennizzo delle vacanze non godute e altre pretese accessorie, per una pretesa complessiva di Fr. 18'195.—.

Sconfessando i giudici cantonali, che avevano integralmente respinto la domanda avanzata dall'apprendista, il Tribunale federale ha ritenuto che dagli atti della procedura non era possibile dimostrare né una diminuzione della qualità del lavoro di X. né un suo comportamento inadeguato o un calo della motivazione dell'apprendimento. Non essendo sufficientemente dimostrati i motivi gravi che avrebbero giustificato

## A gentile richiesta Nuovo regolamento: modifica i diritti acquisiti?



«È possibile ridurre il diritto di un dipendente ad avere cinque settimane di vacanza all'anno, previsto nel vecchio regolamento, se il nuovo regolamento del personale ne prevede successivamente solo quattro?»

Il regolamento del personale che prevede un certo numero di settimane di vacanza, così come altre norme che prevedono prestazioni che possono avere valenza economica, quali ad esempio i rimborsi delle spese, la messa a disposizione del materiale della ditta, fa parte delle condizioni contrattuali che le parti discutono e concordano al momento del perfezionamento del contratto di lavoro. Anche le particolari norme di un regolamento che possono prevedere l'aumento del numero di settimane di vacanza a dipendenza della durata del rapporto di lavoro non è qualificabile come direttiva o istruzione del datore di lavoro, bensì come condizione del contratto di lavoro. Di conseguenza si tratta di elementi del contratto di lavoro che non possono essere modificati unilateralmente a discrezione del datore di lavoro, ovvero senza il consenso del lavoratore.

Se da un lato la giurisprudenza e la dottrina ammettono che delle modifiche contrattuali che sono favorevoli al lavoratore (come ad esempio l'aumento della durata delle vacanze) possono essere adottate senza che sia necessario l'esplicito consenso del lavoratore (consenso presunto in ragione delle circostanze che comportano un miglioramento della sua situazione), d'altro canto ogni intervento sul contratto che configura un peggioramento della situazione del dipendente deve essere da quest'ultimo esplicitamente consentita. In concreto se al lavoratore sono già riconosciute cinque settimane di vacanza – sia dall'inizio del contratto sia successivamente in ragione della durata del rapporto di

il licenziamento in tronco, la datrice di lavoro è stata condannata a pagare all'apprendista la somma corrispondente al salario che avrebbe dovuto ricevere se il contratto fosse terminato alla fine dell'apprendistato (ossia il 30 giugno 2007), oltre ad una indennità per licenziamento in tronco ingiustificato di Fr. 3'000.—.

Sul contratto di tirocinio: 1.7.3.2, 1.7.3.3, 2.5.1. 4.4

lavoro o per altri motivi previsti dal regolamento o da altri accordi tra le parti – il datore di lavoro non può operare una riduzione di tale diritto unilateralmente senza il consenso del lavoratore.

Già delicata è la questione di sapere se il nuovo regolamento, che prevede un diritto a quattro settimane di vacanza (il minimo legale) sia senz'altro opponibile al lavoratore al quale si applicava un regolamento che prevedeva un diritto maggiore, condizionato magari dalla durata del rapporto di lavoro: applicando i principi esposti si arriva alla conclusione che il nuovo regolamento rappresenta un peggioramento delle condizioni contrattuali del lavoratore – che potrà avere più vacanze solo dopo una maggiore durata del rapporto di lavoro oppure la durata non aumenterà per nulla – e non potrà quindi essere imposto al dipendente senza il suo accordo.

Il datore di lavoro potrà semmai proporre (imporre) la modifica del regolamento, che giuridicamente per tali aspetti rappresenta una modifica contrattuale, o raccogliendo l'accordo del lavoratore, oppure notificandogli una disdetta-modifica del contratto di lavoro: ossia una disdetta del contratto (e del vecchio regolamento) in vigore che rispetti il termine di disdetta e parallelamente un'offerta per la conclusione di un nuovo contratto di lavoro con il nuovo regolamento che entreranno in vigore solo dopo la scadenza del termine di disdetta del vecchio contratto di lavoro. Tale modo di procedere potrà portare ad un deterioramento del rapporto tra datore di lavoro e lavoratore, a dipendenza dell'entità del rapporto personale esistente tra loro: sarà pertanto praticabile senza alcun problema in grandi aziende, mentre sarà più delicato in piccole aziende.

Costantino Delogu, avvocato

Sul contratto individuale: manuale 2.2, 4.2

### Impressum

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

Direttore editoriale: Robert Boss  
Redattore capo: Lorenza Hofmann  
Hanno collaborato: Domenico Basile e Costantino Delogu  
Si ringrazia: Paolo Colombo

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 NEWSLETTER LAVORO

## Editoriale

Un tempo si diceva «non si è mai finito di imparare». Oggi lo stesso concetto lo si esprime in altri modi, lo si concretizza in maniera più strutturata, ma l'essenza resta. In questo mondo del lavoro del XXI secolo formarsi, aggiornarsi, perfezionarsi è imperativo! In ogni ambito professionale, è imprescindibile l'investimento nella formazione e nell'aggiornamento continuo.

La formazione (a differenti livelli) fa quasi da filo conduttore nel "pacchetto" di informazioni che ricevete in settembre.

In "Aggiornamento Lavoro" trovate le attualizzazioni ai capitoli sulla formazione professionale; nuove informazioni utili ad accrescere il vostro aggiornamento professionale, in tema di sviluppo e introduzione di nuovi modelli di lavoro; metodi alternativi alla risoluzione di controversie; casistica relativa alla disdetta. In **Newsletter Lavoro** il tema della formazione risulta trasversale nei tre principali articoli, ma emerge come una particolare esigenza in ambito HR. Ed è in questa direzione che Boss Editore SA propone «**Congresso Lavoro**», un incontro informativo / formativo sulla gestione delle risorse umane. L'aggiornamento (formale e informale) sollecita un impegno non indifferente ed è sensazione assai diffusa di avere sempre meno tempo per queste attività. Così si apprezzano altre modalità: incontri di breve durata, intensi, monotematici o non, dei "concentrati" di aggiornamento di alta qualità e livello che consentono di acquisire nuove conoscenze, di captare stimoli per innovazioni, di confrontare esperienze, di trarre il maggior vantaggio nel minor tempo. Una formula che caratterizza l'offerta di "Congresso Lavoro".

Lorenza Hofmann

### All'interno:

- **Gestione assenze/** Studio UFAS  
- **Aziende formatrici/** Vigilanza DFP  
- **Disdetta all'apprendista/** Giurisprudenza

## Responsabili HR nel bel mezzo di una rivoluzione epocale



Gestire risorse umane è molto di più che amministrare personale, è molto di più che creare un ponte fra il diritto del lavoro e la pratica aziendale. È una

continua sfida che si innesta sui cambiamenti del mondo del lavoro e della realtà aziendale, sull'armonizzazione delle normative con uno spazio di iniziativa per buone prassi, un crocicchio di tante cose, di strategie, di processi, di obiettivi aziendali e di particolarità del capitale umano, nella sua globalità, nella sua diversità e nella sua individualità. Ce ne parla Domenico Basile, responsabile di un settore HR di UBS Regione Ticino e redattore responsabile de "Il diritto del lavoro applicato".

### Quali sono le sfide più forti alle quali voi responsabili di risorse umane vi sentite sottoposti?

Oserei dire che operare nel nostro settore è una continua sfida; ogni giorno qualcosa di nuovo, con cui prima non si è stati mai confrontati. Da un decennio a questa parte, però, una delle sfide più importanti, a mio modo di vedere, che ci coinvolge da molto vicino, è quella di passare da responsabili delle risorse umane a traghettatori, sviluppatori aziendali, partner credibili dei capi linea. E questo diventa possibile grazie ad un intelligente impiego del capitale umano. Non è un gioco di parole e nemmeno una cosa da poco. Molti di noi sono passati da "Capi del personale" a "Responsabili delle risorse umane" credendo si trattasse di un adattamento di definizione al moderno gergo linguistico senza rendersi conto che cambiava molto, anzi tutto. Pochi si sono resi conto che c'è stata (anzi c'è ancora) una rivoluzione epocale in ballo. La sfida più grande riguarda il modo di pensare e di agire di noi stessi:

non cercare più delle risorse che dimostrino ed attestino di essere arrivati, ma individuare talenti in possesso di una forte potenziale da sviluppare e che siano in grado di destreggiarsi con una certa facilità nei vari e diversi contesti aziendali. Un'impresa non da poco con un modo di pensare completamente diverso da come fatto finora.

### Che cosa è più difficile: l'adeguamento della strategia HR ai cambiamenti del lavoro oppure la gestione degli aspetti sociali dei singoli collaboratori?

Un cambiamento di strategia è dettato da molti fattori, alcuni dei quali non sono controllabili dall'azienda e qui penso agli sviluppi economici, quelli legali, di mercato e via discorrendo. Quindi un cambiamento di strategia è più facile, a mio parere, che prevedere, pianificare e decidere. La messa in atto di strategie, invece, diventa complessa, perché la stessa avviene mediante le persone. L'essere umano è abitudinario, ha bisogno di sicurezza, di riconoscimenti ed altro ancora. Se mettere in atto una (nuova) strategia vuol dire che per il singolo cambia niente, il problema non si pone. Se, viceversa, come nella maggior parte dei casi, la strategia coinvolge e tocca le persone, allora la strada da percorrere è solo una: curare le persone, essere vigili sulle emozioni, osservarne i comportamenti, anticipare le reazioni. Ogni collaboratore è un pianeta a sé e in azienda vi sono tanti pianeti che girano tutti attorno al

segue a pag. 2 →

### Comunicazione agli abbonati

Con Newsletter di settembre ricevete:

- **Aggiornamento Lavoro** 09/2008
- il programma di «**Congresso Lavoro** 2008» (posti limitati, iscriversi subito)
- il modulo di sottoscrizione della prossima pubblicazione «**Lavoro flessibile**».

## Gestione delle assenze: un atout per le imprese

La gestione sistematica delle assenze e misure per la reintegrazione dei dipendenti malati o infortunati sono scelte positive per le aziende. Lo conferma l'Ufficio federale delle assicurazioni sociali (UFAS) presentando le conclusioni di uno studio sulla gestione della disabilità nelle imprese (Disability Management) effettuato dal Dipartimento di lavoro sociale della Scuola universitaria professionale della Svizzera nord occidentale (FHNW).

**Che cosa si intende per Gestione della disabilità (GD)?** L'implementazione di un sistema interno all'azienda di gestione e prevenzione dei problemi di salute dei dipendenti. Questo management non è ancora molto diffuso nel contesto svizzero. La GD, ideata dalle aziende e generalmente sviluppata nell'ambito di una strategia della promozione della salute, si è sviluppata in modo diverso nelle otto aziende-campione considerate nello studio:

- GD integrata nella consulenza sociale
- GD quale unità delle Risorse umane
- GD integrata nelle Risorse umane.

Oggi, la GD diventa una sfida per tutte le aziende, chiamate dalla quinta revisione AI ad essere parte nel rilevamento tempestivo di casi di incapacità di guadagno che potrebbero diventare casi di invalidità.

**Quale l'intento dello studio?** È il primo in Svizzera che analizza l'introduzione, l'esecuzione e la valutazione della GD su un campione di otto imprese diverse per dimensione e settore di attività: la clinica Barmelweid, Migros Basilea, PostFinan-

ce, PostMail, ISS Suisse, l'azienda dei trasporti pubblici basilesi (BVB), Siemens e Implenia.

**Che cosa è emerso?** I ricercatori hanno svolto colloqui qualitativi con membri del servizio del personale e con collaboratori assistiti secondo questo metodo.

- La GD è stata introdotta per ragioni economiche ma anche di cultura aziendale.
- Le aziende traggono un bilancio positivo: riduzione delle assenze, risparmi sui costi delle assenze reintegrazione dei collaboratori colpiti da malattia o da infortunio e quindi mantenimento in azienda di competenze con solidità.
- I collaboratori percepiscono positivamente la GD, ne condividono l'obiettivo, approvano i provvedimenti, avvertono l'intervento del datore di lavoro come un valido sostegno e non come un controllo, soprattutto se questo contatto viene innescato dal superiore diretto.
- Chi si occupa di GD auspicerebbe un miglior coordinamento e una maggiore collaborazione da parte delle istanze assicurative e con i medici curanti.

La gestione dei casi e l'avvio di un processo di accompagnamento risultano diversificati nelle imprese prese in esame dallo studio. Hanno un denominatore comune: poggiano soprattutto sul colloquio, sul contatto umano e diretto con il collaboratore. Si differenziano invece per il lasso di tempo che intercorre fra l'annuncio dell'inabilità e la presa a carico del caso (fra 7 e 90 giorni di assenza) e per la posizione della persona che ge-

stisce il contatto con il collaboratore e il relativo accompagnamento.

### GD e formazione continua

Lo studio, che si definisce esplorativo, constata anche che il successo o meno della gestione della disabilità sta nella qualità del lavoro effettuata dall'unità che si occupa di GD ma anche nella capacità di conduzione e nella rapidità di reazione dei superiori diretti della persona malata o infortunata. Raccomanda un'appropriatezza formazione continua dei quadri in materia di integrazione: alla predisposizione all'accompagnamento umano di questi casi è necessario abbinare delle competenze professionali che in questo delicato compito non si possono improvvisare. Ogni caso è un caso a sé, a volte complesso e necessita di essere affrontato con competenze solide per trovare la migliore soluzione dal profilo aziendale e umano.

(L.H)

Il rapporto "Disability Management in Unternehmen in der Schweiz" è disponibile in lingua tedesca con riassunto in italiano all'indirizzo Internet: [www.ufas.admin.ch](http://www.ufas.admin.ch) > Temi > Assicurazione invalidità > Attualità.

*Sulla reintegrazione dopo malattia o infortunio: manuale 1.9.2*

*Sul rilevamento tempestivo in ambito AI: manuale 3AS.4.2.3 e i relativi strumenti pratici 8.A (Aggiorn. 09/2008)*

*Questo tema sarà pure trattato durante "Congresso Lavoro 2008"; cfr. inoltre Newsletter novembre 2007 e gennaio 2008.*

segue da pag. 1 →

sistema azienda. Quindi la sfida è saper gestire ogni singolo pianeta, nella propria complessità. Ci vogliono forti competenze sociali.

### Di quali supporti avreste bisogno, per affrontare questi compiti?

In linea di massima abbiamo bisogno di tutti i possibili fattori motivazionali a nostra disposizione, ovvero fattori igienici come può essere una ottima remunerazione, una vasta gamma di benefits, un sistema di bonus e gratifica adeguato come anche di una serie di veri fattori motivazionali, del tipo: possibilità di carriera, formazione continua, buon clima collegiale ed un lavoro/attività interessante. Per eventi speciali come gestione degli esuberanti, riorganizzazione aziendale e simili, si dovrebbe disporre di piani sociali abbastanza generosi e poco complicati. Piani che prevedono una mobilità mentale, professionale e geografica, come pure piani di separazione che per-

mettano al collaboratore di spiccare il volo per nuove sfide, nuove mete, nuovi obiettivi. Di dividersi da quell'azienda alla quale si è appartenuti per tanto tempo, così senza rancore e rimpianti.

### Nella vostra professione quanto è importante l'aggiornamento?

Non solo nella nostra professione, ma in ogni professione la formazione continua è un must. Forse in questo ambito essa assume una particolare importanza. Una persona che opera nel settore HR deve conoscere molte cose, ovvero cose che spaziano dall'evoluzione economica (quali sono in futuro i fabbisogni occupazionali dell'azienda a livello quantitativo e qualitativo?), a quella tecnologica (quali sono i profili professionali che il futuro ci chiederà e quali quelli che non ci serviranno più?), senza dimenticare l'evoluzione sia sociale (quali sono le aspettative del "mio ca-

pitale umano" in ordine di remunerazione, tempo libero, motivazione, flessibilità e via discorrendo) sia del posto di lavoro come tale (quali tecnologie e quali metodologie utilizzeremo). Oserai addirittura affermare che più di un aggiornamento tecnico, è più necessario essere costantemente aggiornati e informati su una variegata paletta di temi in continua evoluzione. Avere la capacità di ragionarci sopra e tentare di anticipare i possibili sviluppi. Basta una banale domanda per (ri)mettere tutto in discussione, per esempio, quanto flessibile deve essere l'azienda e il collaboratore, in futuro? Cercando di rispondere a questa domanda, daremmo risposte sull'evoluzione e sullo sviluppo della nostra categoria. In effetti la (più) formazione è anche il mezzo per essere (più) bravi e (più) competenti.

Intervista a cura di Lorenza Hofmann

## "Alle aziende formatrici chiediamo parecchio"



Più di 2400 aziende ticinesi hanno attualmente alle loro dipendenze una o più persone in formazione di base. Luogo della formazione pratica in un determinato settore professionale, l'azienda costituisce per i giovanissimi apprendisti il primo contatto con il mondo del lavoro. Organizzazione, attrezzature e qualità in azienda devono corrispondere ai requisiti per ottenere l'autorizzazione a formare. La Divisione della formazione professionale (DFP) ha il compito di autorizzare e vigilare sulla formazione dispensata in azienda. Su questi aspetti, toccati anche dalle riforme in corso nel sistema della formazione professionale di base, Newsletter Lavoro ha interpellato **Paolo Colombo, direttore della DFP.**

### Qual è globalmente la qualità assicurata dalle aziende formatrici?

In Ticino contiamo complessivamente circa 20'000 aziende, di cui 5'310 sono riconosciute con il marchio di "azienda formatrice". Fra di esse 2'482 hanno effettivamente apprendisti in formazione. Siamo sotto la media svizzera e ci impegniamo a trovare sempre nuove aziende formatrici attraverso un costante e costruttivo dialogo fra la Divisione, le aziende e le organizzazioni del mondo del lavoro. Globalmente la qualità e l'impegno assicurati dalle aziende formatrici sono buoni: riscontriamo grande disponibilità e comprensione per le importanti riforme in corso. I dati in nostro possesso indicano come spesso l'apprendista che ha ottenuto l'attestato federale di capacità resti nell'azienda che l'ha formato: è un indicatore di qualità importante di come le aziende credano e investano nella formazione dei loro futuri collaboratori e collaboratrici.

### Quali sono i problemi più ricorrenti imputabili alle aziende?

Alle aziende formatrici chiediamo parecchio: flessibilità nel rispondere all'evoluzione del sapere e alle riforme in corso (sono in fase di rielaborazione oltre 200 ordinanze di formazione che sostituiranno progressivamente i vecchi regolamenti di tirocinio;

stiamo introducendo i nuovi tirocini biennali); comprensione, impegno e costanza nel condividere esperienze e nel seguire il giovane apprendista che si affaccia sul mondo del lavoro; presa di conoscenza che impegnarsi nella formazione è anche un compito di responsabilità per il Paese, per la sua crescita economica, sociale, culturale. Il problema che ci preoccupa maggiormente – che però, nella stragrande maggioranza dei casi, non è da ricondurre alle aziende, bensì al giovane stesso che si rende conto di aver intrapreso una strada che non risponde ai suoi interessi, ambizioni, capacità – è quello dello scioglimento dei contratti di tirocinio (circa 800 all'anno) che può essere fonte di delusione e di incomprensioni. È un tema che è attualmente oggetto di riflessioni e di approfondimenti.

### Come intervenite nei casi problematici? Su quale tipo di sostegno possono contare le aziende formatrici quando sono confrontate con apprendisti con difficoltà per-

### sonali o nella formazione?

L'ispettore di tirocinio – inteso come consulente incaricato della vigilanza della formazione professionale pratica ai sensi della Legge federale sulla formazione professionale – assume un ruolo centrale nel capire, consigliare, sostenere tanto il giovane quanto l'azienda formatrice in caso di bisogno. Vi sono altri servizi che sono attivati di volta in volta e a seconda dei casi, come il servizio di mediazione per i giovani delle scuole o il servizio di sostegno individualizzato o i servizi centrali della Divisione. Di regola, con la buona volontà delle parti, prendono forma e sostanza soluzioni soddisfacenti e solo raramente ci vediamo costretti ad intimare una vera e propria revoca dell'autorizzazione a formare apprendisti.

*Sulle aziende formatrici: manuale 1.7.3.1, 1.7.3.2 (aggiornamento 09/2008)*

*Sul ruolo della DFP e degli ispettori di tirocinio: manuale 1.7.3.1, 1.7.3.2 (aggiornamento 09/2008)*

## Una nuova autrice

L'avv. Anna Lutti Martella, è entrata a far parte del team di esperti di Boss Editore SA. E' laureata in diritto all'Università di Friburgo, specializzata in mediazione nel settore pubblico e dell'economia ed è attualmente attiva a Lugano quale avvocato, notaio e mediatrice.

L'avv. Lutti Martella ha redatto un nuovo capitolo del manuale (cap. 5.6 e ss) dedicato ai metodi alternativi di risoluzione delle controversie, in particolare l'arbitrato e la mediazione, strumenti alternativi al procedimento giudiziario ordinario. La mediazione, in particolare, è stata introdotta nel futuro Codice di procedura civile federale unificato (che sostituirà i 26 codici cantonali) la cui entrata in vigore è prevista nel 2010 (cfr. Newsletter Lavoro, giugno 2008). Un tema quindi al quale vale la pena di avvicinarsi.

## «Seminari Lavoro»

Tutti i seminari offerti da Boss Editore SA si terranno come da programma in date e luoghi preannunciati. Gli iscritti riceveranno conferma personale.

Quattro seminari hanno raggiunto il numero massimo di iscrizioni. Restano pochi posti disponibili per due seminari previsti nel Luganese:

- *Disdetta del rapporto di lavoro* (mercoledì 12 novembre 2008, dalle ore 18 alle 20)
- *Discriminazioni e comportamenti vietati sul posto di lavoro* (mercoledì 8 ottobre 2008, dalle ore 16.00 alle 18).

Boss Editore SA, visto l'alto gradimento da parte degli abbonati per questi incontri di aggiornamento, intende riproporre in altre date e luoghi i seminari:

- *Assenze dal lavoro* (relatore: avv. Costantino Delogu)
- *Disdetta del rapporto di lavoro* (relatore: avv. Costantino Delogu)

Invita gli interessati a preannunciarsi per fax al n. 091 600 93 04 o a scrivere a [info@boss-editore.ch](mailto:info@boss-editore.ch).