

## Giurisprudenza

### Destituzione dalla pubblica amministrazione

Sentenza del Tribunale federale del 24 novembre 2008 (1C.353/2008)

A. è entrato alle dipendenze dello Stato del Cantone Ticino il 1° aprile 1981 quale giurista nominato a tempo pieno. Nell'agosto del 2000 A. è stato arrestato; il Procuratore generale del Cantone Ticino ha aperto nei suoi confronti un procedimento penale per i titoli di denuncia mendace, tentata truffa, tentata estorsione, diffamazione, calunnia, minaccia, corruzione attiva e passiva, nonché violazione del segreto d'ufficio. Informato dell'arresto il Consiglio di Stato ha immediatamente aperto a suo carico un procedimento disciplinare, sospendendolo dalla funzione e privandolo dello stipendio nella misura del 50%. Nel mese di settembre del 2001 il Consiglio di Stato ha destituito A. dalla carica di giurista. Gli ha sostanzialmente rimproverato di avere svolto per anni un'attività dipendente o indipendente non autorizzata e comunque manifestamente incompatibile con la funzione di impiegato dello Stato, accettando doni dall'avv. B. con il quale aveva collaborato per anni e al quale aveva prestato consulenza, incorrendo, nell'ambito di queste attività, in specifiche violazioni del segreto d'ufficio. Dal punto di vista penale A. è stato riconosciuto colpevole di denuncia mendace e ripetuta violazione del segreto d'ufficio. Nell'ambito della contestazione della decisione di destituzione il Giudice delegato del Tribunale d'appello aveva proposto una soluzione di transazione che era stata accettata da A. ma non dal Consiglio di Stato: la conseguente sentenza aveva pertanto confermato la destituzione. A. si è allora rivolto al Tribunale federale invocando la validità della transazione proposta e da lui (solo) accettata.

Chinandosi sul senso e la portata di una procedura conciliativa, il Tribunale federale ha respinto il ricorso di A. considerando che agli atti di mediazione del giudice non devono essere poste esigenze troppo severe, in modo da avere libertà di ricercare soluzioni consensuali nel loro interesse; una proposta di transazione costituisce unicamente una base di discussione che non esclude di per sé anche altre soluzioni. A. non poteva in buona fede ritenere che il giudice gli avesse assicurato alcunché nell'ambito della proposta di transazione.

In definitiva, tanto nell'ambito pubblico quanto in quello privato, le parti non possono invocare alcun diritto in relazione a delle trattative per possibili transazioni, rispettivamente nell'ambito di tentativi

## A gentile richiesta Disdetta sospesa per malattia



*“Una dipendente si è ammala dopo esser stata licenziata, normalmente la disdetta viene prorogata e i giorni di malattia devono essere recuperati. La signora è stata visitata dal medico dell'assicurazione presso cui siamo assicurati per la perdita di guadagno in caso di malattia, ora il medico ha dichiarato che la dipendente non potrà più svolgere questo tipo di attività. Tra l'altro non possiamo offrire alla signora un altro tipo di occupazione. Quando termina effettivamente il rapporto di lavoro? Alla scadenza del nostro termine di disdetta (31.03.09), oppure coincide con la data in cui il medico ha fatto la dichiarazione? L'assicurazione ha inoltre dato alla Signora un termine di tre mesi per trovarsi un altro lavoro, termine oltre al quale non verterà più alcuna prestazione.”*

La fattispecie rientra nel campo di applicazione degli art. 324a e 336c CO. Da una parte vi è infatti l'impedimento non colpevole al lavoro legato alla persona della lavoratrice, che ha diritto al versamento del salario per un periodo limitato, la cui estensione dipende dalla durata del rapporto di lavoro, rispettivamente (come nel caso concreto) dall'esistenza di un contratto d'assicurazione per indennità giornaliere in caso d'incapacità al guadagno dovuta a malattia (art. 324a CO). D'altro canto la disdetta data durante un periodo di protezione dovuto a malattia (tempo inopportuno) è nulla, ovvero si considera che non sia mai esistita, in applicazione dell'art. 336c cpv. 2 CO; se invece la disdetta è stata validamente notificata prima dell'inizio di un periodo di protezione, il termine di disdetta rimane sospeso per tutta la durata della protezione e ricomincia a decorrere solo dopo la sua fine.

In concreto, è quindi corretto che il termine di disdetta sia sospeso a causa della malattia: il periodo di protezione è di 30 giorni nel primo anno di servizio, di 90 giorni tra il secondo ed il quinto anno di servizio e, infine, di 180 giorni dal sesto anno di servizio in poi. Senza sapere da quanto dura il rapporto di lavoro non è quindi possibile

posti in essere dal giudice per conciliare la vertenza: simili trattative, eventualmente anche stragiudiziali, possono avere effetti concreti e configurare diritti ed obblighi solo nella misura in cui sono state accettate da tutte le parti.

stabilire se il contratto cesserà il 31 marzo; la data di fine rapporto dovrà essere determinata considerando la sospensione del termine dovuta alla malattia e il rapporto all'ultimo giorno del mese (giorno fisso usuale per la fine del contratto; art. 336c cpv. 3 CO). Non appare invece legittima la posizione dell'assicurazione, la quale può imporre il termine per la riconversione professionale, eventualmente, solo dopo la fine del rapporto di lavoro e con il passaggio della dipendente in una polizza d'assicurazione individuale. Infatti una delle condizioni di validità degli accordi che derogano all'art. 324a CO è il rispetto del principio di equivalenza delle prestazioni del contratto d'assicurazione rispetto al minimo legale previsto dalla legge: il principio è rispettato se i premi d'assicurazione sono assunti almeno per il 50% dal datore di lavoro, se le indennità corrispondono almeno all'80% del salario e se esse sono versate per almeno 720 giorni. Imporre una riconversione prima della scadenza dei 720 giorni e durante il rapporto di lavoro sarebbe lesivo del principio di equivalenza ed esporrebbe il datore di lavoro ad una responsabilità nei confronti della lavoratrice. Diversamente da quanto regolato nella parte generale del diritto delle obbligazioni, l'impossibilità di fornire la prestazione di lavoro da parte del lavoratore non libera il datore di lavoro dall'obbligo di pagargli il salario per un periodo limitato. Di conseguenza l'assicurazione non potrebbe sospendere il diritto al versamento di prestazioni sostitutive del salario nella misura in cui la lavoratrice avrebbe diritto al versamento del salario da parte del datore di lavoro.

Costantino Delogu, avvocato

*Sul pagamento del salario: manuale 3.2.1.2  
Sulla disdetta in tempo inopportuno:  
manuale 4.3.2*

### 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: Costantino Delogu e Michela Messi  
Si ringraziano: Laura Sadis e Giovanna Saladin

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

In questa edizione di Newsletter Lavoro abbiamo il piacere di ospitare la Consigliera di Stato Laura Sadis che invita gli attori dell'economia a fare uno sforzo di creatività, dinamismo e competenza per affrontare la crisi e trarne sviluppi positivi.

Da parte nostra, cogliamo questo invito per quanto riguarda la formazione e l'aggiornamento delle competenze in ambito HRM e proponiamo il **programma 2009** degli incontri di aggiornamento a complemento del Sistema "Il diritto del lavoro" (allegato a Newsletter Lavoro).

Con **"Seminari Lavoro"** offriamo incontri di breve durata, utili e concreti, su temi sollecitati dai nostri stessi clienti; il programma si estende su tutto l'arco dell'anno, con una forma ormai collaudata e soprattutto apprezzata per la qualità.

Con **"Congresso Lavoro"** desideriamo proporre una giornata di aggiornamento intensivo su **"Risorse umane fra norme e buone prassi. HRM di successo in tempi di cambiamenti"**. Fra le novità dell'evento 2009, possiamo anticiparvi: la presentazione e la discussione di un sondaggio scientifico ed esclusivo sul Management delle risorse umane in Ticino e l'abbinamento di interventi generali e settoriali per rafforzare il dialogo e lo scambio fra partecipanti e relatori.

Di questi tempi, caratterizzati da diffusa insicurezza, la casa editrice si impegna ulteriormente per fornire alla clientela un servizio mirato alle necessità del momento: da una parte affrontare l'eccezionalità della crisi, dall'altra dare continuità a realtà imprenditoriali basate sulla gestione sicura delle risorse umane.

L'editore Robert Boss

### All'interno:

- **Lavoro ridotto/** Informazioni
- **Lavoro ridotto/** Aspetti HR
- **Disdetta e malattia/** A gentile richiesta

## La crisi? Uno stimolo per migliorare

Intervista a Laura Sadis, Consigliera di Stato



**Signora Consigliera di Stato, il DFE sta monitorando, per quanto di sua competenza, il mercato del lavoro: come reagiscono le aziende ticinesi alla crisi?**

Il monitoraggio del mercato del lavoro effettuato dal Dipartimento delle finanze e dell'economia (DFE) viene aggiornato e pubblicato mensilmente sul sito [www.ti.ch/lavoro](http://www.ti.ch/lavoro). Grazie a un'attenta analisi, possiamo osservare che negli ultimi mesi il tasso di disoccupazione ha registrato una crescita non attribuibile interamente ai consueti fattori stagionali. Infatti, una parte, seppur ancora lieve, di questo aumento è conseguenza del rapido peggioramento congiunturale registrato nell'ultimo trimestre del 2008. Alcune aziende, infatti, hanno già effettuato riduzioni di personale, ma ciò è dovuto soprattutto alla comprensibile titubanza manifestata in questo periodo dai datori di lavoro nell'assunzione di nuovo personale. Questa tendenza tocca quasi tutti i settori professionali ad eccezione, per ora, di quelli legati alla sanità, all'educazione ed in particolare al mondo dell'edilizia e affini. Bisogna inoltre ricordare che il primo settore ad aver subito in maniera repentina gli effetti di questa crisi economica è quello legato all'industria dell'esportazione. Le aziende di quel ramo hanno reagito nei mesi scorsi innanzitutto tramite una forte riduzione del ricorso al lavoro a prestito e una crescente richiesta di indennità per lavoro ridotto. Tramite queste misure, esse sperano di riuscire a superare questo difficile momento senza dover ricorrere a dolorosi e massicci licenziamenti, che provocherebbero una grave perdita di competenze professionali difficili da sostituire in tempi brevi quando la congiuntura riprenderà il suo corso positivo. Per quanto riguarda il numero di frontalieri che finora sarebbero vittime di eventuali licenziamenti, non disponiamo di una statistica aggiornata, in quanto l'Ufficio

federale preposto (UST) non ha ancora aggiornato i dati trimestrali, che attualmente risalgono a giugno del 2008.

**Vi sono strumenti già fruibili alle quali le imprese possono ricorrere per tamponare gli effetti della crisi? Quali e in che misura ne fanno capo?**

Di fronte a una situazione di questo genere, caratterizzata da un rallentamento repentino delle attività produttive in determinati settori, l'unico strumento immediatamente fruibile ed efficace, per tamponare almeno temporaneamente gli effetti della crisi, è quello offerto dalle indennità per lavoro ridotto. Infatti, mediante queste indennità, l'assicurazione contro la disoccupazione offre ai datori di lavoro un'alternativa all'imminente rischio di licenziamenti. Il datore di lavoro risparmia così costi della fluttuazione del personale (costi d'introduzione, perdita di competenze aziendali) e conserva la disponibilità a medio termine della manodopera. D'altra parte, i lavoratori hanno il vantaggio di evitare la disoccupazione, di mantenere un'ampia protezione sociale nell'ambito del contratto di lavoro, evitando così lacune contributive a favore

segue a pag. 2 →

### Ai nostri abbonati

In allegato all'edizione di marzo 2009 di Newsletter Lavoro ricevete:

- il programma 2009 di **"Seminari Lavoro"** e il preannuncio di **"Congresso Lavoro"** con la relativa cartolina di iscrizione; sconti per chi si iscrive entro il 15 aprile 2009;
- un'informazione promozionale su **"Lavoro flessibile. Vademecum per una gestione sicura dei rapporti di lavoro flessibili"** edito da Boss Editore SA;
- copia dell'articolo di **Ticino Business** (edizione di gennaio) riguardante l'attività di Boss Editore SA.

## Indennità per lavoro ridotto estesa a 18 mesi

di Michela Messi, lic. iur.

Un'azienda può ricorrere al lavoro ridotto quando la sua attività subisce un calo temporaneo o è sospesa completamente. La continuazione dei rapporti lavorativi è pre-supposta e la riduzione dell'orario di lavoro deve essere ascritta a motivi economici. Se la diminuzione dell'attività è causata da provvedimenti riguardanti l'organizzazione dell'azienda (lavori di riparazione, manutenzione, pulizia, ...) un'indennità non entra in linea di conto. I datori di lavoro devono inoltre sopportare le perdite di lavoro usuali nel ramo in cui sono attivi o dovute a fluttuazioni stagionali. Per contro, le perdite di lavoro dovute a provvedimenti ordinati dalle autorità o a circostanze indipendenti dalla volontà dell'azienda rientrano sotto la definizione di lavoro ridotto. Ne fanno parte anche le perdite di lavoro dovute a mancanza di clientela in seguito a condizioni meteorologiche.

L'indennità per lavoro ridotto ha lo scopo di salvaguardare gli impieghi. Evitando di licenziare i propri dipendenti, il datore di lavoro risparmia i costi dovuti alla fluttuazione del personale (costi d'introduzione,

perdita di know-how). D'altra parte i lavoratori non devono ricorrere alla disoccupazione e i contributi assicurativi continuano ad essere versati integralmente.

Di regola, l'indennità è versata al massimo per 12 mesi sull'arco di due anni. Vista l'attuale situazione economica, il Consiglio federale ha, per un periodo limitato al 31.03.2011, esteso la durata del versamento a 18 mesi. Una riduzione di oltre l'85% dell'orario normale di lavoro è presa a carico per non più di 4 mesi. La riduzione del lavoro deve raggiungere almeno il 10% del totale delle ore normalmente effettuate dai lavoratori impiegati.

Il datore di lavoro che intende ridurre temporaneamente l'orario di lavoro comunica all'autorità cantonale competente (TI: Sezione del lavoro; GR: Ufficio per industria, arti e mestieri e lavoro) quanti lavoratori conta l'azienda e quanti sono colpiti dal lavoro ridotto, indicandone inoltre la durata e l'estensione. La comunicazione deve avvenire almeno 10 giorni prima dell'avvio del lavoro ridotto e deve specificare i moti-

vi che lo rendono necessario.

La cassa disoccupazione versa l'indennità nelle mani del datore di lavoro. Quest'ultimo, il giorno usuale di paga, versa l'80% della perdita di guadagno al dipendente. L'indennità ammonta all'80% della perdita di guadagno calcolata in base al periodo salariale precedente l'inizio del lavoro ridotto. Il diritto all'indennità sottostà ad un periodo iniziale di attesa di 2 o 3 giorni, durante i quali il datore di lavoro deve finanziare la sostituzione del salario. Il Consiglio federale ha ritenuto opportuno ridurre il termine di attesa a un solo giorno. Questo provvedimento è valido dal 1.4.2009 al 31.03.2011.

I formulari per la richiesta dell'indennità si trovano su [www.area-lavoro.ch](http://www.area-lavoro.ch) > Downloads e moduli [www.ti.ch/lavoro](http://www.ti.ch/lavoro) > sportello.

*Sull'indennità per lavoro ridotto: manuale 3AS.7, 8.1*

segue da pag. 1 →

della previdenza professionale. Si ricorda che le indennità per lavoro ridotto ammontano, dopo aver dedotto il periodo di attesa, all'80% della perdita di salario computabile per le ore perse.

### Ma vi sono anche incentivi all'occupazione destinati alle aziende: qual è la tendenza?

Sia la Legge federale sull'assicurazione contro la disoccupazione (LADI), sia la Legge cantonale sul rilancio dell'occupazione e sul sostegno ai disoccupati (L-rilocc), prevedono alcune misure specifiche volte a incentivare l'occupazione tramite sussidi diretti alle aziende che assumono disoccupati e/o creano nuovi posti di lavoro. Allo stato attuale è certamente prematuro osservare un cambiamento di tendenza in relazione alla crisi. In base però all'esperienza registrata nei cicli congiunturali dell'ultimo decennio, possiamo facilmente prevedere che questo tipo di misura subirà prossimamente una contrazione a causa della minor disponibilità delle aziende ad assumere nuovo personale. Tuttavia, anche se in misura numericamente minore, queste misure conservano il loro grande valore in funzione del sostegno al mercato del lavoro, in quanto vanno a sostegno dei datori di lavoro che assumono manodopera residente in Ticino, invece di personale

proveniente dall'estero.

### Come evolvono le richieste d'introduzione del lavoro ridotto?

Gli ultimi dati ufficiali provenienti dalla Segreteria di Stato dell'economia (SECO) mostrano che, fino al mese di ottobre dell'anno scorso, la situazione era ancora stabile, mentre a partire dal mese di novembre 2008 vi è stata una drastica accelerazione. Infatti, il numero delle ore perse rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è più che decuplicato. Non abbiamo ancora i dati relativi ai mesi successivi ma, in base al numero di aziende che hanno fatto richiesta per indennità di lavoro ridotto nelle ultime settimane, possiamo facilmente prevedere che in questi mesi l'uso di queste indennità da parte, in particolare, delle aziende industriali sarà in forte crescita.

### Newsletter Lavoro ha scelto di evidenziare anche le opportunità che potrebbero essere colte in tempi di crisi. Allora, chiediamo anche a Lei, quali potrebbero essere gli input positivi di questa crisi per le aziende e l'economia ticinesi?

Su un piano generale, pensando alle origini e alle conseguenze a catena dell'attuale crisi, un input positivo è indubbiamente la discussione apertasi su scala mondiale,

ma anche nel nostro Paese, sulla governance del settore finanziario. Il comprensibile sbigottimento dell'opinione pubblica di fronte a situazioni inimmaginabili sino a pochi mesi fa, la frattura tra certa ingegneria finanziaria e l'economia reale, nonché il rapporto tra remunerazione e performance applicato in talune aziende, pongono quesiti che chiamano in causa l'intera società, affinché certe derive e certi errori non si verifichino più.

Al tempo stesso l'attuale crisi ci dimostra come nulla possa essere dato per scontato. Per le aziende e gli imprenditori si tratta di uno stimolo per proseguire sulla strada dell'innovazione, del miglioramento delle competenze, dell'adattamento dell'offerta e delle modalità di produzione e gestionali. Non sono sempre processi semplici da attuare, ma un vero imprenditore sa che questa è la sua sfida quotidiana. La profonda crisi strutturale degli Anni Novanta del secolo scorso è indubbiamente servita per riposizionare e rivitalizzare l'economia ticinese. Ora siamo nuovamente confrontati a uno sconquasso che, seppur con coordinate diverse, richiede un altro sforzo di creatività, dinamismo e competenza. Da ciò potrebbe nascere anche uno sviluppo positivo per il nostro tessuto economico.

Intervista a cura di Lorenza Hofmann

## Forbo-Giubiasco: mantenere il capitale umano

Forbo-Giubiasco SA, azienda ultracentenaria (un tempo, La Linoleum), insediata a Giubiasco, specializzata in prodotti innovativi di rivestimento, non è stata risparmiata dalla crisi, come tante altre aziende svizzere e ticinesi. Da gennaio 2009 ha ottenuto l'autorizzazione al lavoro ridotto in alcuni suoi settori, misura che tocca 93 dipendenti (14 donne e 79 uomini) sui complessivi 116 collaboratori.

Forbo-Giubiasco SA ha ottenuto nel novembre scorso il riconoscimento regionale "Prix Egalité" per l'impegno nello sviluppo di una gestione delle risorse umane particolarmente favorevole alla conciliazione lavoro e famiglia. Ed è proprio per questa sua inclinazione all'attenzione al capitale umano che Boss Editore l'ha scelta per parlare degli aspetti di gestione HR che un'azienda si trova ad affrontare in tempo di crisi, optando per l'introduzione del lavoro ridotto. Ci risponde **Giovanna Saladin**, Responsabile Risorse Umane.

### Per quali motivi avete optato per l'introduzione del lavoro ridotto? Quali "vantaggi" vi sono in questa scelta?

Ci permette di mantenere in seno alla ditta il nostro capitale umano con ampie conoscenze del nostro prodotto, del cliente e dell'organizzazione, di assicurare la continuità al momento della ripresa economica ed essere pronti a produrre tempestivamente quando il mercato lo richiede.

### Come avete informato il personale della riduzione dell'attività?

Nel novembre scorso, abbiamo invitato tutto il personale a una riunione durante la quale la direzione ha spiegato le misure da adottare se la crisi si fosse manifestata più lunga del previsto. Sono stati presentati e spiegati gli scenari possibili: offerta di prepensionamento a collaboratori sopra i 60 anni, introduzione del lavoro ridotto a partire da febbraio 2009 su ricezione della decisione della Sezione del Lavoro, temporanea non sostituzione di collaboratori che lasceranno l'azienda.

In gennaio 2009, con una comunicazione all'albo interno abbiamo confermato l'introduzione del lavoro ridotto a partire da febbraio 2009.

### Per queste persone avete predisposto un accompagnamento oppure altre misure?

Mantenendo la produzione a livelli bassi ma pur sempre attiva, i collaboratori sono coinvolti sull'andamento produttivo lavorando a periodi alternati; inoltre la nostra ditta ha previsto di versare il 90% del salario per i primi periodi di lavoro ridotto e cioè il 10% in più di quanto recuperato dalla Cassa Disoccupazione.

### In generale quali altre iniziative intraprendete per preservare il vostro capitale umano in tempo di crisi?

Su richiesta di alcuni collaboratori, abbiamo raggiunto accordi su periodi di congedo non pagato come pure sulla riduzione della percentuale lavorativa.

## BREVEmente

tempestivo, volti a salvaguardare la capacità di guadagno. Hanno potuto beneficiare di provvedimenti di reinserimento 1'200 assicurati; 300 assegni per il periodo di introduzione sono stati concessi a datori di lavoro disposti a partecipare ad esperienze di integrazione professionale.

*Sull'integrazione AI: manuale 3AS.4.2.3*

### Parità salariale

Dal 1. marzo le imprese svizzere hanno la possibilità di aderire al progetto "Dialogo sulla parità salariale" per l'eliminazione delle discriminazioni salariali fra donna e uomo, lanciato dalle associazioni mantello dei datori di lavoro (Unione svizzera degli imprenditori, Unione svizzera delle arti e mestieri) e dei lavoratori (Unione sindacale svizzera, Travail.Suisse) congiuntamente con l'Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo UFU, l'Ufficio federale di giustizia UFG e la Segreteria di Stato dell'economia SECO.

L'adesione è volontaria e il progetto si estende su cinque anni. Come fare? Le informazioni possono essere scaricate dalla pagina web [www.ebg.admin.ch](http://www.ebg.admin.ch). Le iscrizioni vanno presentate al team di progetto e successivamente l'azienda sottoscriverà, con il sindacato del suo settore o con la rappresentanza dei lavoratori eletta, un accordo con il quale si impegnerà ad esaminare il sistema salariale e ad adottare le misure per elimi-

nare eventuali discriminazioni. Per tale scopo, è a disposizione lo strumento LOGIB ([www.logib.ch](http://www.logib.ch)).

*Sulla parità salariale: manuale 3.2.1.1*

### Di camaleonti...

La metà dei salariati di sette paesi europei (esclusa la Svizzera) dice di adottare deliberatamente un comportamento differente sul lavoro e nella vita privata per darsi un'immagine professionale che possa avvicinarsi all'immagine dell'impresa. Ne riferisce il portale delle PMI, basandosi su un'inchiesta condotta da uno studio di consulenza specializzato in psicologia del lavoro. Un terzo dei salariati dichiara di recitare un ruolo già durante il colloquio di assunzione. Paradossalmente, il 35% degli impiegati constata come cambiare personalità in funzione delle situazioni si riveli stancante; il 28% trova questo esercizio addirittura stressante. Secondo gli esperti, questo comportamento da camaleonte nuoce all'impegno personale e all'espressione delle proprie potenzialità, disperdendo energie che potrebbero essere canalizzate in modo più efficace. La conoscenza di una personalità senza maschere, permette – sempre secondo gli esperti – sia agli impiegati che ai datori di lavoro di dare il meglio di sé.

Il colloquio di lavoro: manuale 1.2.3, 7.C