

## Giurisprudenza

### Rimborso delle vacanze godute in eccesso

Sentenza del Tribunale federale del 3 settembre 2009 (4A.238/2009)

Nell'ambito di un licenziamento collettivo la datrice di lavoro X., al momento di liquidare i crediti salariali derivanti dal contratto di lavoro, ha trattenuto dall'ultimo salario versato al lavoratore A. una cifra di circa mille franchi a titolo di rimborso per le vacanze godute in eccesso dal dipendente. In concreto, infatti, al momento della fine del contratto di lavoro, il dipendente aveva goduto di un numero di giorni di vacanza superiore a quanto effettivamente maturato secondo la durata del rapporto di lavoro.

Il dipendente, attraverso la rappresentanza di un sindacato, ha allora convenuto in giudizio il datore di lavoro, chiedendo il versamento dell'importo trattenuto dalla ditta X. quale rimborso per le vacanze effettuate in eccesso.

I giudici hanno rilevato innanzitutto che le norme di legge non regolano come procedere nel caso in cui un dipendente abbia goduto di periodi di vacanza in eccesso rispetto a quanto effettivamente maturato con la durata del contratto di lavoro.

La dottrina in materia di diritto del lavoro tende quindi a risolvere la questione considerando due aspetti determinati: da una parte si deve stabilire quale parte è all'origine della decisione di effettuare le vacanze anticipate e della loro durata, dall'altra esaminare se la disdetta del contratto di lavoro è imputabile al datore di lavoro oppure al lavoratore.

Per determinare l'esistenza dell'eventuale obbligo di restituzione da parte del lavoratore è necessario stabilire l'esistenza di un accordo (eventualmente tacito) tra le parti in relazione alla presa anticipata delle vacanze, ovvero di quelle che non sono ancora state maturate, e alla "restituzione" dell'eccedenza.

Un simile accordo non può essere ritenuto in linea di principio nell'ipotesi in cui è il datore di lavoro che ha ordinato al lavoratore di usufruire delle vacanze in eccesso: in questo caso diviene fondamentalmente irrilevante stabilire a chi sia imputabile la disdetta del contratto di lavoro.

Se invece è il dipendente che è all'origine della presa di vacanze, due soluzioni si possono delineare: l'eccesso di vacanze non deve essere restituito se la disdetta del contratto è una decisione del datore di lavoro non imputabile al lavoratore; v'è diritto alla restituzione se invece la disdetta è data dal lavoratore

## A gentile richiesta Il diritto all'indennità di partenza



*"Una lavoratrice di 60 anni, da oltre 20 anni nell'azienda, ritiene che a causa dell'avanzare dell'età non sia più a svolgere come nel passato il "proprio dovere in modo ineccepibile" e quindi, per il "bene dell'azienda", ha inoltrato le proprie dimissioni. Ha diritto o meno all'indennità di partenza?"*

Il Codice delle obbligazioni prevede un sistema per la liquidazione del rapporto di lavoro con il versamento di una cosiddetta indennità di partenza (art. 339a segg. CO): se il rapporto di lavoro di un lavoratore avente almeno cinquant'anni cessa dopo venti o più anni di servizio, il datore di lavoro deve pagare al lavoratore un'indennità di partenza; l'indennità deve invece essere pagata al coniuge superstite in caso di decesso del lavoratore.

Secondo la legge l'importo di questa indennità può essere determinato per accordo scritto tra le parti, contratto normale di lavoro o contratto collettivo, non potendo in ogni caso essere inferiore a due mensilità salariali.

Con l'entrata in vigore dell'obbligatorietà dell'assicurazione sulla previdenza professionale, le norme del Codice delle obbligazioni sull'indennità di partenza hanno di fatto perso la loro valenza protettiva nei confronti dei lavoratori più anziani.

Nell'ottica della legge, affinata attraverso la giurisprudenza, l'importo dell'indennità dipende dall'esame di tutte le circostanze che caratterizzano il rapporto di lavoro. In primo luogo è necessario esaminare l'età del lavoratore e la durata del rapporto di lavoro (elementi che condizionano l'esistenza stessa del diritto) e in seguito bisogna esaminare in modo adeguato la sua situazione personale, la capacità economica del

per motivi non imputabili al datore di lavoro oppure se il dipendente viene licenziato in tronco per motivi gravi.

In generale è quindi necessario sempre procedere alla valutazione delle rispettive influenze delle parti nella decisione per la presa delle vacanze e in seguito stabilire a chi sia imputabile la disdetta del contratto.

Sulle vacanze: manuale 3.2.4

datore di lavoro e il salario percepito e gli obblighi di mantenimento del lavoratore verso altre persone.

Infatti lo scopo del legislatore è quello di garantire al lavoratore, vista l'età e la durata del contratto, un fondo di carattere previdenziale, per sé e per la sua famiglia.

Di conseguenza, l'indennità di partenza è sussidiaria rispetto ai contributi del datore di lavoro e alle prestazioni previste dalla Legge federale sulla previdenza professionale (LPP, entrata in vigore il 01.01.1985): secondo l'art. 339d CO infatti le prestazioni che il lavoratore riceve da un'istituzione di previdenza a favore del personale possono essere dedotte dall'indennità di partenza in quanto finanziate dal datore di lavoro o, per mezzo delle sue elargizioni, dall'istituzione medesima. Il datore di lavoro non deve alcuna indennità neppure nella misura in cui si impegna a pagare al lavoratore future prestazioni previdenziali o gliene assicura attraverso un terzo.

Concretamente dalla prestazione di libero passaggio LPP vengono dedotti tutti i contributi versati dal solo lavoratore, in modo da determinare se l'importo residuo (finanziato dal solo datore di lavoro) è superiore o meno all'importo minimo dell'indennità di partenza (corrispondente a due mensilità dell'ultimo salario percepito).

L'indennità di partenza decade in ogni caso se il contratto di lavoro è disdetto dal lavoratore senza causa grave, se è sciolto dal datore di lavoro con effetto immediato per causa grave oppure se il pagamento dell'indennità esporrebbe il datore di lavoro ad una situazione di bisogno.

Costantino Delogu, avvocato

Sull'indennità di partenza: manuale 4.7.3

### 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 ringraziano: Maurizio Camponovo e Anna Zanardi

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

# BOSS NEWSLETTER LAVORO

Ottobre 2009

## Editoriale

Forse la crisi ha cambiato anche le nostre aspettative e i nostri progetti di vita e di lavoro? Forse i modi di lavorare - sempre meno lineari e sicuri - hanno mutato la nostra attitudine verso il lavoro? Forse temiamo l'accelerazione dei cambiamenti? Forse il lavoro non è più il perno della nostra vita? Forse...E allora come ci poniamo di fronte al lavoro? Ci aggrappiamo perché lo riteniamo sempre un valore sicuro della nostra esistenza? Oppure ci ha deluso e non ci sentiamo più così legati e motivati? Le tensioni e le rivalità hanno corrosato l'ambiente di lavoro? Ed anche la nostra lealtà verso il datore di lavoro? La domenica sera ci viene l'emicrania al solo pensiero di tornare in ufficio il lunedì mattina? Oppure il venerdì sera non riusciamo a staccarci dalla scrivania per tornare alla sfera privata?

Domande che si pongono in tanti - il collaboratore, il quadro, il dirigente - la sera, insonni, la mattina, davanti allo specchio. Che cosa ci rispondiamo a tu per tu: sfuggiamo alla realtà oppure troviamo un capro espiatorio? Oppure cerchiamo il cambiamento, nuove sfide ed orizzonti più aperti?

Per un tentativo di risposta a queste domande - a livello individuale ma anche organizzativo - abbiamo interpellato la psicologa del lavoro Anna Zanardi, attiva internazionalmente in ambito clinico e organizzativo - consulenziale. Le sue risposte ci mettono al muro, ci interpellano per guardare dentro noi stessi e dentro l'organizzazione con la quale abbiamo un rapporto di lavoro e probabilmente anche un legame, un'identificazione. Anna Zanardi sarà relatrice a Congresso Lavoro il prossimo 24 novembre: parlerà di come possiamo aprirci al cambiamento.

Lorenza Hofmann

### All'interno:

- **Competenze e talenti/** L'opinione  
- **Indennità di partenza/** A gentile richiesta  
- **Rimborso vacanze/** Giurisprudenza

## Il lavoro cambia e tu che fai? Ti lasci travolgere oppure...

Intervista a Anna Zanardi



In un mondo del lavoro tartassato dalla crisi, già investito da mutamenti che hanno trasformato i modi di lavorare, reso più complessa e più dinamica la quotidianità in

tutti i suoi aspetti e pure allentato quel legame fra lavoro e "l'essere sociale", cogliamo dei segnali che sottoponiamo alla dottoressa **Anna Zanardi**, psicologa del lavoro e consulente strategica. Proprio per la sua attività a livello internazionale in ambito clinico e organizzativo - consulenziale (sarà relatrice a Congresso Lavoro, il 24 novembre 2009) ci fornisce delle risposte dalle due ottiche, individuale e organizzativa, così embricate nella realtà lavorativa.

**Oggi si ha l'impressione di essere in presenza di attitudini contrapposte verso il lavoro, persone "lavoro-dipendenti" (workaholic), ipermotivate, iperidentificate, altre che ricercano un work-life-balance. Persone che non "disconnettono"**

**mai, incollate ad un BlackBerry, che cosa rincorrono? La performance, la carriera... Che cosa tradiscono? La paura di perdere l'impiego... oppure i vuoti della loro vita?**

Essere dipendenti dal lavoro è una forma di dipendenza come le altre; un comportamento disfunzionale che deve essere rivisto e risolto prima che diventi distruttivo ed irrimediabilmente patologico. Lo stare in maniera esagerata alla scrivania è sintomo di inefficacia, di incapacità a gestirsi al meglio il tempo e a fornire risultati buoni nei limiti richiesti. Paradossalmente in molte culture organizzative lo stare oltre orario in ufficio sembra un segno di fedeltà all'azienda e di attaccamento al lavoro. Invece è un segnale di inefficienza e incompetenza. Nasconde il bisogno di "ubriacarsi" di nozioni tecniche, di usare la testa per non sentire le proprie emozioni, di stare in un ambiente che si percepisce come protetto e asettico a differenza della famiglia dove invece il mettersi in gioco emotivamente è inevitabile. Nel luogo di lavoro si pensa di poter ancora scegliere la distanza relazionale grazie alla gerarchia e alla professione.

segue a pag. 2 →

## CONGRESSO LAVORO 2009

HRM di successo in tempi di cambiamenti

Risorse umane fra norme e buone prassi

Martedì 24 novembre 2009 a Villa Negroni a Vezia

L'evento annuale per i dirigenti, i responsabili delle risorse umane e i loro collaboratori

Programma e iscrizioni su:  
www.boss-editore.ch/congresso09.asp

## ... ti prepari a dare il meglio in tempi di cambiamenti?

segue da pag. 1 →

### Questi *workaholic*, che cosa rischiano?

Di ritrovarsi a mezza età senza aver vissuto la propria vita, ad essersi difesi senza saperlo dalle cose più forti, più intense, più umane. Di ritrovarsi in rapporti di coppia dove non hanno investito abbastanza e si ritrovano soli con un bilancio piuttosto povero, bassa autostima e senso di significato della propria vita inesistente. Per questo spesso vanno in crisi e soffrono addirittura di disturbi a carico dell'apparato cardiocircolatorio. Il lavoro, se vissuto come unica dimensione, non è sufficiente e rischia di far perdere l'equilibrio di chi lo vive in via esclusiva.

### Potenziali candidati al burn out? secondo lei sono identificabili – e come – durante un processo di selezione?

Generalmente chi ha una bassa tolleranza allo stress mostra agitazione e scarsa capacità di seguire un filo logico nel discorso, se interrotto si irrita, ha un re-

spiro veloce e superficiale e si agita sulla sedia. Questi sono solo alcuni segnali, altri ambiti da valutare sono la tendenza al perfezionismo, la capacità di reggere la critica e la diversità, l'attitudine alla disillusione personale, al sentirsi scarsi e poco efficaci. Tutti aspetti che in un colloquio approfondito possono emergere come segnali di attenzione.

### Nel mondo del lavoro troviamo anche persone che lavorano (o vorrebbero lavorare) meno per vivere più armoniosamente fra privato e professionale. Certamente un atteggiamento più sano, più equilibrato... ma a quale prezzo in termini di carriera?

La carriera la si fa con i risultati sul campo, con la qualità non con la quantità di tempo speso dentro ad un ufficio o ad un ruolo. La carriera oggi la si fa tanto più si è capaci di creare innovazione, motivazione del gruppo di lavoro, comunicazione efficace e valore aggiunto. Il che dipende

dal valore che noi proviamo per noi stessi prima che per gli altri e per l'azienda per cui lavoriamo.

### E poi troviamo i demotivati, quelli che non investono più, i "presenzialisti" che celano questa loro "dimissione" mostrando un'assidua presenza, incollati alla propria scrivania... Che cosa li ha resi così passivi?

Le esperienze della vita vengono interpretate soggettivamente e se siamo dentro ad un'ipnosi collettiva che ci fa sentire senza valore e senza possibilità di scampo, facilmente cediamo alla tentazione di lasciarci sopraffare da questo anziché rivalutare il contesto professionale e la nostra posizione. Mollare il colpo è innanzitutto un'azione contro sé stessi; quindi l'invito è quello di imparare a volersi più bene, a sentirsi meglio nel proprio corpo e all'interno del proprio nucleo di affetti. Di conseguenza daremo di più al lavoro e agli altri. Con migliori risultati.

### Certo, ma spesso l'ambiente di lavoro non è favorevole... tensioni, rivalità, incertezze, mobbing... Lei che cosa consiglia alle organizzazioni per mantenere un buon ambiente di lavoro... anche in tempi di crisi?

L'ambiente esterno è l'esatto riflesso del nostro modo interiore di processare le informazioni, di interpretarle e di reagire al mondo che ci si crea dentro. Non è predeterminato, è direttamente creato da noi e dalle nostre ansie. Un'organizzazione che dà strumenti al proprio personale di comunicare meglio con sé stessi e di sviluppare consapevolezza avrà anche la possibilità nel breve di avere un miglior clima e una cultura organizzativa aperta al confronto a all'apprendimento costante.

### Qual è, a suo parere, il profilo vincente nel mondo del lavoro di oggi? E soprattutto come si costruisce e come si mantiene la sua impiegabilità?

Il contesto richiede la capacità di comprendere il mutamento e trasformarlo in innovazione; innovazione di prodotto, di visione, di comportamento, di comunicazione. Oggi ciò che maggiormente paga è la trasparenza e la capacità di cogliere come il collettivo è il bene da tutelare. Le organizzazioni necessitano di persone che abbiano la capacità di una visione sistemica, globale non parziale e difensiva. Le condizioni sono difficili, nessuno lo nega, ma proprio in questi momenti le persone possono dare il meglio di sé.

## Competenze e talenti tra crisi e complessità

di Maurizio Camponovo\*



La tematica delle competenze trasversali e del loro ruolo fondamentale per una performance superiore, di cui in qualche maniera risultano al tempo stesso prope-

Durante la prima edizione del congresso sul diritto del lavoro organizzato da Boss Editore, nella relazione conclusiva sulle nuove tendenze in ambito HRM le ho equiparate alla gestione dei talenti quali cerchi concentrici e direzioni emergenti verso cui il nostro complesso mondo si stava dirigendo, in maniera omogenea nonostante livelli di velocità e di profondità differenti.

Era il novembre del 2008 e la tremenda crisi economica e finanziaria aveva appena iniziato a manifestare la propria esistenza. Cosa è stato, durante l'ultimo anno di passione, di questi due concetti e della loro prossimità, indiscutibile sebbene dai contorni fluidi e di difficile definizione? Essi resistono, nel senso letterale del termine. Negli ultimi 12 mesi il livello di pressione all'interno delle aziende si è inevitabilmente alzato e, con esso, è significativamente aumentata la complessità delle problematiche cui collaboratori, quadri e dirigenti si sono trovati confrontati. Da un punto di vista squisitamente teorico, quale migliore contesto per esaltare le competenze distintive di un talento? In effetti, all'atto pratico, tali competenze hanno continuato a produrre differenza, benché solo una parte di esse abbia assunto un ruolo centrale in tale produzione.

La capacità di analisi e risoluzione dei problemi, la gestione dello stress, la capacità di prendere decisioni in un contesto incerto, la negoziazione, solo per fare alcuni esempi, hanno preso il sopravvento sulla capacità di innovare, sulla proattività, sulla gestione delle relazioni e della comunicazione, su tutti quegli aspetti che, in altri termini, possono consentire ad un'azienda di fare un passo avanti piuttosto che ridurre il rischio di farne due indietro. Il meccanismo è inevitabile e le competenze (trasversali e tecniche) si caratterizzano proprio per la loro ende-

micità e la relativa adattabilità alle mutate condizioni esogene.

Il rischio di tale situazione, però, è quello di svilirne il ruolo attribuendo loro, più o meno consapevolmente, una valenza difensiva e reattiva, tesa a sopravvivere, a detrimento di una più universalmente vocata al domani, proattiva, tesa ad emergere ed a distinguersi. La conseguenza implicita è quella di rifocalizzare, per analogia, il ruolo dei talenti all'interno delle organizzazioni stesse, anche alla luce della verosimile difficoltà a dare seguito a progetti di *talent selection*, *talent management*, *talent retention*, per ragioni finanziarie e di necessità di concentrazione degli sforzi. Un ruolo tacito, quello del talento, che non necessariamente viene più esplicitato, forse nemmeno riconosciuto, certamente non mantenuto sulla base di un *panel* omogeneo di competenze trasversali ma schiacciato dalle contingenze. Anche il primo livello di un'ipotetica piramide della talentuosità, quello dei *Graduates Program* di cui le aziende si fregiano nelle fiere universitarie e da cui tradizionalmente si approvvigionano di capitale umano di prima qualità sulla base di selettivi *assessment competencies based*, non sfugge a questo meccanismo, con programmi annullati e percorsi formativi differiti nel tempo (interessanti, in quest'ottica, alcune soluzioni adottate da grandi aziende che assumono neolaureati con un'anticipo di mesi, pagando loro una parte del salario senza una prestazione lavorativa in contropartita, con l'unico obiettivo di garantirsi la copertura per un futuro ancora incerto). Una sorta di "dieta dei talenti", quindi, e di una parte delle competenze che li contraddistinguono, di cui ancora non abbiamo contezza in termini di rigidità e risultati attesi nel lungo termine.

Non è una svolta definitiva, comunque. Quantomeno pare non esserlo. Un'interessante inchiesta di *Boston Consulting Group* sul futuro delle Risorse Umane in Europa, dal titolo assai evocativo *Seizing the future* (Afferrando il futuro), identifica cinque elementi considerati dai *Top Managers* come i più importanti per l'avvenire e, contestualmente, i più deboli relativamente alla situazione attuale: la gestione degli aspetti demografici, la trasformazione culturale, il *work-life balance*, l'approccio alla *learning organization* e la gestione dei talenti. Bene, quest'ultimo risulta essere considerato l'elemento più importante in Gran Bretagna, Turchia, Svezia, Norvegia, Slovenia, Spagna, Irlanda, Danimarca, Re-

pubblica Ceca e Bulgaria. Esso si pone al secondo posto in Austria, Cipro, Estonia, Germania, Portogallo, Russia e Svizzera ed al terzo posto in Italia. Solo in Francia la tematica non viene considerata tra i tre elementi più importanti per il futuro. Su 19 paesi e 5 *HR topics* identificati, in 10 casi la gestione dei talenti risulta essere considerato il più decisivo, in 7 casi risulta al secondo posto, in 1 caso al terzo ed in 1 unico caso si pone fuori da questo virtuale podio. Ma questa dieta ci farà bene?

\* Presidente HR Ticino

Sulle competenze:  
manuale 1.8.4.2, 1.8.4.3

### Contributi AVS

Dal 1° gennaio 2010 anche gli operatori culturali con salari di poco conto e i loro datori di lavoro pagheranno i contributi AVS/AI/PG/AD. In generale, non v'è obbligo di riscossione dei contributi AVS/AI/PG/AD sui salari inferiori a 2'200 franchi all'anno per datore di lavoro, fatta eccezione per le persone impiegate nell'economia domestica privata, i cui salari sottostanno sempre all'obbligo contributivo. Dal prossimo anno sarà così anche per gli operatori culturali con rapporti di lavoro atipici e salari di poco conto. I datori di lavoro interessati dalla nuova regolamentazione sono: produttori di danza e di teatro, orchestre, produttori di supporti audio o audiovisivi, emittenti radiofoniche o televisive, scuole del settore artistico.

Sull'obbligo contributivo:  
1.FLE.4; 3AS.4.3; 3AS.4.2.2

### Facebook bloccato

L'Amministrazione federale ha bloccato l'accesso a Facebook, la rete sociale telematica molto popolare. I dipendenti federali erano stati invitati lo scorso mese di maggio a limitare la frequentazione di questo social network, ma constatato che Facebook rimaneva uno delle quattro pagine più cliccate all'interno dell'Amministrazione federale... a mali estremi, estremi rimedi: è scattato il blocco con accesso solo su specifica autorizzazione del superiore se la consultazione è necessaria a fini professionali.

Sull'accesso a social network: prossimo Seminario Lavoro (vedi programma pag. 2)

### «Seminari Lavoro»

Ricordiamo ai nostri abbonati e a tutte le persone interessate i prossimi seminari.

#### Internet e posta elettronica sul posto di lavoro

L'utilizzo dei mezzi informatici sul posto di lavoro è divenuto praticamente indispensabile. Esso è però legato a dei rischi che impongono chiare regole sia per l'utilizzo che per la sorveglianza: limitazioni, regolamenti e condizioni per l'utilizzo e la sorveglianza. Abusi e conseguenze.

Lugano, mercoledì 21.10.2009 - ore 16.00-18.00

Relatore: avv. Tanja Uboldi Ermani

#### Attestato di lavoro

L'allestimento dell'attestato di lavoro nella contrapposizione tra l'obbligo di verità e il divieto di sminuire il lavoratore e il suo operato: contenuti necessari, utili, superflui e vietati.

Lugano, mercoledì 28.10.2009 - ore 16.00-18.00

Relatore: avv. Costantino Delogu

#### Contratto di lavoro

Come allestire il contratto di lavoro, documento fondamentale che regola i rapporti tra datore di lavoro e lavoratore, in modo da prevenire problemi e conflitti, quali punti sono necessari, quali opportuni e quali possono essere tralasciati.

Lugano, mercoledì 04.11.2009 - ore 16.00-18.00

Relatore: avv. Costantino Delogu

#### Malattia e rapporto di lavoro

Diritti e obblighi del dipendente e del datore di lavoro, conseguenze giuridiche e salariali, inabilità lavorativa e certificati medici, assicurazioni, fine del rapporto di lavoro.

Lugano, mercoledì 11.11.2009 - ore 16.00-18.00

Relatore: avv. Tanja Uboldi Ermani

Iscrizioni: fax 091 600 93 04

www.boss-editore.ch/seminario09.asp