

## Giurisprudenza

### Moneta di pagamento per le obbligazioni pecuniarie

Sentenza del Tribunale federale del 15 dicembre 2010 (4A.206/2010)

Nell'ambito di un'azione giudiziaria per risarcimento danni derivante da una serie di atti illeciti avvenuti all'estero e che hanno provocato dei pregiudizi quantificati in diverse monete estere, quali dollari americani, sterline inglesi, euro e lire maltesi, la società A. ha chiesto ai giudici ticinesi la condanna di B. al pagamento di oltre CHF 3.5 milioni nonché il rigetto dell'opposizione interposta nell'ambito di una procedura esecutiva per l'importo in franchi svizzeri corrispondente al danno riconosciuto (in valute estere). Con sentenza del 1° marzo 2010 il Tribunale d'appello del Cantone Ticino ha respinto la richiesta di risarcimento, senza fondamentalmente entrare nel merito della valutazione dell'esistenza del danno, in quanto la richiesta di condanna era stata formulata in franchi svizzeri anziché nelle valute estere nelle quali era stato contratto il debito. Infatti, in applicazione dell'art. 84 CO, se il debito è stato contratto in valuta estera, il tribunale ha unicamente la facoltà di condannare al pagamento di tale valuta e non della corrispondente valuta locale. Il Tribunale federale ha confermato la sentenza cantonale, sottolineando che l'art. 84 CO lascia alla parti contraenti la facoltà di stabilire quale valuta è da loro designata per il debito pattuito; i debiti pecuniarî devono essere infatti pagati con mezzi legali di pagamento nella moneta in cui è stato contratto il debito. Se il debito è espresso in una moneta che non è moneta del Paese nel luogo del pagamento, questo potrà farsi in moneta del Paese al corso del giorno della scadenza, a meno che con la parola "effettiva" o con altra simile aggiunta non sia stato stipulato l'adempimento letterale del contratto. La possibilità di scegliere se saldare il debito nella moneta in cui è stato contratto il debito oppure nella moneta del Paese nel luogo del pagamento spetta solo al debitore. Questa giurisprudenza, che fa riferimento alle norme generali del diritto delle obbligazioni per il pagamento dei debiti assunti in valuta estera, è applicabile anche in materia di contratto individuale di lavoro. Le parti hanno la libertà contrattuale di scegliere in via consensuale in quale valuta deve essere pagato il salario, non essendovi peraltro alcuna norma speciale che imponga il ricorso al franco svizzero alla pattuizione sul salario. Ancor di più, in assenza di un esplicito



«In merito al pagamento del salario durante un periodo di malattia, capita che pagando il 100% del salario lordo unitamente all'intervento di un'assicurazione d'indennità giornaliera per la perdita di guadagno per malattia, il dipendente riceva al netto uno stipendio più alto rispetto a quando invece lavora, perché le indennità percepite dalle assicurazioni non sono soggette ai contributi di legge. A titolo correttivo si è pertanto pensato di trattenere un importo dal salario lordo che permette di arrivare allo stesso salario netto che il dipendente percepirebbe se non fosse in malattia (quale possibile partecipazione alle spese amministrative per la gestione del caso di malattia).»

Il datore di lavoro ha l'obbligo di pagare al lavoratore il salario convenuto o d'uso o stabilito mediante contratto normale o contratto collettivo. Si tratta di una norma di diritto privato che dispone chiaramente il pagamento del salario concordato, ovvero quello che le parti hanno consensualmente stabilito nel contratto di lavoro. Usualmente il salario concordato è al lordo di tutte le trattenute legali, quali ad esempio le assicurazioni sociali e l'eventuale imposta alla fonte. Ne deriva che il datore di lavoro deve di principio corrispondere al lavoratore l'importo lordo del salario pattuito, potendo eventualmente dedurre solo gli importi che la legge gli consente di porre legalmente in deduzione, come nel caso dei contributi delle assicurazioni sociali o delle trattenute per l'imposta alla fonte oppure ancora che l'accordo tra le parti permette di computare già sul salario corrisposto al dipendente, come nel caso della parte del premio a carico del lavoratore per l'assicurazione collettiva di indennità giornaliera per la perdita di guadagno in caso di malattia. Il salario lordo dovuto può pertanto

divieto in tal senso, il datore di lavoro (debitore dell'obbligazione per il pagamento del salario) dispone pure della facoltà instaurata dall'art. 84 cpv. 2 CO – teoricamente ad ogni scadenza salariale – di scegliere se pagare il salario nella moneta estera pattuita (EUR, USD, ...) oppure nella moneta del Paese al corso del giorno della scadenza, ovvero tendenzialmente in franchi svizzeri al corrispondente valore alla fine del mese.

## A gentile richiesta Salario netto in malattia

essere legittimamente decurtato di tutti gli importi previsti dalla legge o dagli accordi tra le parti, per arrivare al versamento del cosiddetto salario netto. Nel caso in cui il lavoratore si trova inabile al lavoro a causa di malattia e vi fosse l'intervento di un'assicurazione collettiva che versa delle prestazioni sostitutive del salario, normalmente delle indennità giornaliere che ammontano almeno all'80% del salario contrattuale, il salario netto corrisposto al dipendente sarà tendenzialmente più alto rispetto al salario netto che percepisce quando è professionalmente attivo senza impedimento. Ciò deriva dal fatto che i contributi per le assicurazioni sociali sono prelevati sul salario versato dal datore di lavoro; le prestazioni d'assicurazione non sono considerate una prestazione salariale per cui non sono assoggettate agli usuali contributi di legge. Solo sarà assoggettato l'eventuale salario complementare che il datore di lavoro verserà per raggiungere il 100% del salario da versare. In definitiva, il lavoratore malato potrà quindi ricevere più di quanto riceve quando lavora. Si tratta tuttavia di una conseguenza dell'applicazione delle norme sulle assicurazioni sociali. Il datore di lavoro non può quindi legittimamente trattenere la differenza sul salario netto percepito dal lavoratore quando è inabile al lavoro in quanto non ha nessuna base legale o contrattuale che possa legittimare tale deduzione. Del resto non è il salario netto l'elemento determinante per il pagamento del salario corretto e legittimo, ma il salario lordo pattuito contrattualmente, dal quale possono essere lecitamente dedotte le trattenute previste dalla legge e dagli accordi tra le parti.

Costantino Delogu, avvocato

Sulla retribuzione: manuale 3.2.1

### 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: Dario Caramanica e Costantino Delogu  
Si ringrazia: Marco Hombberger

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  
conoscenza applicata

# NEWSLETTER LAVORO

Settembre 2011

## Editoriale

Boss Editore ha preparato l'evento annuale **Congresso Lavoro** di formazione e aggiornamento intensivo **Le regole e la libertà d'azione**. L'appuntamento è per il 24 novembre 2011, con 11 relatori, rinomati specialisti del diritto del lavoro e dell'ambito HR, e un centinaio di partecipanti (su iscrizione) accomunati da competenze, esperienze e responsabilità nella gestione delle risorse umane. Congresso Lavoro porterà uno sguardo panoramico sulle organizzazioni, approfondirà la conoscenza della dimensione umana e **darà centralità alla nuova giurisprudenza nel diritto del lavoro**, la cui conoscenza è molto utile nella gestione dei rapporti di lavoro. Con l'offerta opzionale di tre open forum affronterò questioni complesse da un profilo teorico e pratico per individuare possibili e valide soluzioni. ► Dettagli nell'allegato programma.

La nuova fase di incertezza che ha investito il mondo del lavoro ci ha suggerito di trattare in questa edizione di Newsletter Lavoro della **comunicazione in ambito HR**. ► Nell'articolo a lato, un esperto illustra gli aspetti strategici del comunicare con i propri dipendenti - sempre, e soprattutto in situazioni critiche - e degli effetti controproducenti del trascurare o del ritardare la comunicazione di questioni importanti, soprattutto quando potrebbero esserci o vi sono delle conseguenze a livello occupazionale o che toccano il rapporto di lavoro. ► A pagina 2, i rappresentanti del padronato e dei lavoratori concordano: dialogo e informazione sono ammortizzatori in situazioni che potrebbero innescare incomprensioni e degenerare in conflittualità.

Lorenza Hofmann

### All'interno:

- **Grafologia** / In ambito HR  
- **Moneta del pagamento** / Giurisprudenza  
- **Salario netto in malattia** / A gentile richiesta

## Nell'incertezza, comunicare!



Immaginiamoci nei panni di un dipendente di una fittizia Azienda SA esposta alle incertezze economiche del momento. Ovviamente teme per il suo futuro occupazionale e vorrebbe sapere. Dalla direzione, però, non trapelano informazioni. Un bel giorno, la radio dà notizia che Azienda SA starebbe per sopprimere 30 posti di lavoro. «Ma come, non ci dicono niente! Non contiamo proprio niente?» La direzione non conferma, non smentisce, tace. Eppure l'informazione è un diritto del lavoratore enunciato dalla legge sulla partecipazione. Sottoponiamo il caso fittizio a **Marco Hombberger**, consulente HR, che illustra quanto la comunicazione aziendale sia di importanza strategica anche nell'ambito della gestione del capitale umano.

### Azienda SA: caso davvero fittizio o situazione reale?

«Purtroppo succede! Quante volte i dipendenti scoprono dai media informazioni aziendali che avrebbero potuto essere divulgate in buona e dovuta forma all'interno! Comunicare fa parte della cultura aziendale. Taluni argomenti sono delicati e va scelto il momento giusto e la modalità di divulgazione. Non dire niente può essere controproducente. In aziende che trascurano di comunicare noto un grande dispendio di energie per "scoprire la realtà". Quindi fra tam-tam della giungla e pettegolezzi, i vertici devono ad un certo momento investire tempo e denaro per dire le cose come stanno. La necessità di essere informati con più o meno dovizia di particolari è un'esigenza molto personale ed individuale. Per taluni essere informati di tutto e su tutto è di vitale importanza; altri necessitano solo dell'essenziale; per altri ancora il problema non sussiste

nel senso che il loro interesse alla problematica è minimo. Oggi, nel panorama aziendale, assistiamo allo stesso fenomeno: alcune aziende curano in modo puntuale e approfondito la comunicazione interna, altre ditte non se ne occupano se non quando ne hanno quasi l'obbligo giuridico/morale.»

### Comunicare, dunque, un atto di trasparenza quanto strategico?

«Personalmente ritengo che una buona cultura dell'informazione aziendale non possa fare che del bene al personale in quanto cittadino di un'azienda e non solo attore secondario. Un dipendente che vive in una realtà aziendale dov'è possibile sentirsi ben informati di certo non avrà sentimenti di sospetto nella direzione o timore di essere trattato come "l'ultima ruota del carro" quando le cose si fanno serie. Una buona strategia comunicativa permette di tranquillizzare, spronare, indicare, canalizzare... Naturalmente se utilizzata con questo intento esso richiede altrettanta attenzione nella sua gestione, analogamente a qualsiasi risorsa aziendale.»

### Quindi comunicare anche quando le cose vanno bene?

«L'optimum sarebbe quello di fornire o rendere accessibili al personale quei

segue a pag. 2 →

### Ai nostri abbonati

Con **Newsletter Lavoro** di settembre ricevete:

- **Aggiornamento Lavoro 09/2011**
- il programma **Congresso Lavoro 2011**, con la cartolina per l'iscrizione.

Su [www.boss-editore.ch](http://www.boss-editore.ch):

- tutti gli aggiornamenti relativi al Sistema
- l'offerta di formazione di Boss Editore SA (seminari e congresso) con possibilità di iscrizione online.

## Informare con trasparenza, sempre

segue da pag. 1 →

dati e quelle informazioni che sono utili per la vita aziendale. In forma attiva o passiva, con strumenti sofisticati o con una semplice comunicazione verbale da parte del titolare. Esiste solo l'imbarazzo della scelta sulle modalità. Non credo che il successo sia dato dai mezzi utilizzati bensì dalla periodicità e attualità del contenuto.

La comunicazione interna contribuisce a migliorare l'identificazione del personale nell'azienda. Il problema semmai sta nel termine cultura che ho usato in precedenza. Se i vertici aziendali non percepiscono l'importanza e la forza di queste azioni e non hanno sviluppato questo tipo di attenzione e sensibilità, è come urlare nel deserto. Un comunicato o una conferenza stampa, una comunicazione interna, mantenere aggiornato il sito web, ecc. non si inventano sui due piedi e per di più impegnano in termini di dispendio di energie e tempo. Ogni informazione va riflettuta, ponderata, sottoposta a valutazione e riflessione prima di essere divulgata. Se il tutto non viene considerato di importanza strategica è logico che il risultato poi non sarà soddisfacente. Le aziende dovrebbero intrattenere le relazioni anche con le istituzioni, i partner sindacali, le associazioni di categoria, ecc., che spesso vengono solo chiamate in causa quando, ahimè, l'azienda non sta navigando in buone acque.»

### Per molte PMI non si pone forse un problema di risorse?

«Certo, per molte aziende la comunicazione è un problema di risorse, non solo un problema di attribuzione di ruolo chiaro e definito. Mi spiego: spesso questo delicato compito di addetto stampa per l'interno e l'esterno non viene chiaramente identificato in un responsabile. È un compito che viene forse cristallizzato nel titolare dell'azienda oppure nel Consiglio d'amministrazione o nelle risorse umane e assolto magari in modo episodico e non istituzionale. Quindi, questo ruolo, che è tutt'altro che semplice, viene svolto a margine di altre attività, con bassa priorità e quindi il suo risultato talvolta non è soddisfacente.»

### Quale sarebbe la prassi consigliata?

«Un'attitudine al dialogo e all'informazione rappresenta un ottimo ammortizzatore in caso di situazioni

complicate generate magari da difficoltà congiunturali ed economiche. Inoltre attutisce e previene di molto le eventuali conflittualità interne date dall'incertezza o dalla non conoscenza di tematiche aziendali. Quindi, la comunicazione interna va tenuta viva sempre e non solo sotto la pressione di eventi nefasti.

Non è che ciò sia la panacea per tutti i problemi aziendali ma molto spesso è nei dettagli che, come dipendente o quadro intermedio, si scopre se un datore di lavoro è, per così dire, degno di fiducia oppure se ognuno deve procurarsi le informazioni per conto suo; tristissima situazione a mio modesto parere.»

### Le sottopongo altri casi-tipo: la ditta X, pur essendo toccata dalle difficoltà del settore, non prevede misure con conseguenze sul personale. Come si comporterà? Secondo il proverbio "nessuna nuova, buona nuova"?

«Il personale va sempre tenuto al corrente dell'evoluzione dell'azienda; in questo caso una segnalazione puntuale della situazione aziendale rassicura i dipendenti ed offre loro spunti di discussione con i quadri intermedi.»

### La ditta Y sta valutando come affrontare un calo delle commesse. Il direttore si orienta nella ricerca di nuovi mercati ma nel frattempo l'azienda potrebbe ricorrere all'orario ridotto. Ne darà informazione a tutti oppure si limiterà ad informare individualmente coloro che saranno toccati temporaneamente dalla disoccupazione parziale?

«L'informazione va data a tutti; prioritariamente vanno informati i quadri (ai quali possono essere forniti maggiori dettagli o approfondimenti). In seguito l'informazione deve arrivare subito alle persone coinvolte e da ultimo a tutti. Questo ultimo passaggio va fatto in tempi brevissimi (nello stesso giorno se possibile) in modo da non aumentare inutilmente l'emozione.»

Intervista a cura di Lorenza Hofmann

Sulla comunicazione di licenziamenti: manuale 1.5.1.3

Sulla comunicazione interna: 1.6.3

Sulla Legge sulla partecipazione: manuale 3.8

## L'opinione

Daniele Lotti, presidente AITI

«I tempi frenetici dettati dai cambiamenti che il mercato globalizzato e la società ci impongono come pure le numerose informazioni che ci pervengono dai diversi canali di comunicazione, impongono una gestione attenta e professionale della comunicazione in azienda. Da un lato il collaboratore deve essere capace di gestire le numerose informazioni che riceve, dall'altro i responsabili devono saper comunicare in modo preciso, efficace e chiaro. Saper comunicare ai propri collaboratori richiede determinate competenze; una di queste è l'empatia, ossia la capacità di entrare in relazione con gli altri, basandosi sul principio fondamentale del rispetto reciproco. Si può senz'altro consigliare alle aziende di non sottovalutare questo delicato ruolo in azienda, ancora di più in tempo di crisi, quando in mancanza di una comunicazione chiara si rischia di creare situazioni di confusione, panico e conflittualità.»

Renzo Ambrosetti, co-presidente nazionale di UNIA

«Una comunicazione interna per essere credibile ed efficace deve essere puntuale, chiara e trasparente. Non con il conta gocce, ma neppure a valanga. Specie quando sono in gioco posti di lavoro. Non è serio annunciare una ristrutturazione con tagli di X posti di lavoro senza dire quando, dove e perché. Simili casi sono frequenti e generano tensioni controproducenti. La comunicazione deve poi avvenire ai livelli di competenza, con le rappresentanze dei dipendenti in primis, poi con tutte le maestranze; deve essere prima orale, per dare la possibilità di confronto, e dopo confermata per scritto, corredata da tutti i dati aziendali necessari per renderla credibile. Gli obblighi di confidenzialità sui dati aziendali non devono e non possono limitare e vanificare le facoltà di formulare controproposte come è previsto dalla procedura legale di consultazione in caso di ristrutturazione aziendale. È importante prepararsi nel dettaglio: spesso le incomprensioni nascono quando non si è in grado di reagire ad una domanda pertinente dei propri dipendenti.»

## Il test grafologico è utile, ma ci vuole il consenso

Con il prevalere della scrittura digitale stiamo perdendo dimestichezza con penna, calamaio e foglio bianco. Lo "scritto di proprio pugno" torna in auge in ambito HR, nei processi di selezione del personale e di mobilità interna, allo scopo di esplorare, attraverso l'analisi della grafia, la personalità, i comportamenti e le attitudini del candidato. Ne parliamo con **Dario Caramanica**, responsabile Risorse Umane presso BancaStato e autore nel team di Boss Editore, che ha seguito una specifica formazione conseguendo il Diploma di consulente grafodiagnostico.



### La grafologia è ancora in uso in ambito HR? E in quali processi è applicata?

L'uso della grafologia in ambito HR differisce nei diversi paesi. Nelle aziende francesi, ad esempio,

l'analisi grafologica è molto più impiegata rispetto al nostro paese. Anche all'interno della Svizzera esistono differenze nell'utilizzo dello strumento: nella Svizzera tedesca se ne fa un uso maggiore rispetto al Ticino.

L'analisi grafologica è assimilabile ad un test di personalità e come tale può essere utilizzato con successo, unitamente ad altri strumenti, in diversi processi della gestione delle risorse umane di un'azienda quali la selezione, la mobilità interna (anche a seguito di ristrutturazione), lo sviluppo e la definizione della successione.

### Qual è l'utilità dei test grafologici?

I processi in cui vengono normalmente utilizzati i test grafologici hanno in comune la necessità di definire in modo predittivo i comportamenti e le attitudini che gli interessati verosimilmente adotteranno nelle circostanze che verranno a crearsi durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. Il test grafologico permette attraverso la descrizione della personalità di individuare queste caratteristiche e risulta di conseguenza particolarmente utile.

### Qual è la validità interpretativa della scrittura? E i limiti? Il contenuto del messaggio è completamente ignorato dall'analisi?

Se svolta con professionalità l'analisi

grafologica risulta attendibile. Per esempio: è meglio poter disporre di più documenti da analizzare; lavorare su fotocopie non permette di rilevare alcuni aspetti dell'analisi; post-it con gli appunti e formulari compilati non si prestano ad essere analizzati in quanto non permettono allo scrivente la spontaneità nel gesto grafico. I limiti nascono normalmente da un utilizzo non opportuno e rigoroso della tecnica e dal desiderio di stupire andando oltre ciò che può realmente rivelare l'analisi della scrittura.

Il contenuto del manoscritto viene completamente ignorato dal grafologo che spesso compie la sua analisi senza nemmeno leggerlo. Il testo dovrebbe per quanto possibile essere spontaneo, quindi meglio non scrivere sotto dettatura o copiare un passaggio da un libro o da una rivista.

### A quali condizioni una persona può essere sottoposta al test grafologico?

Un test grafologico permette per così dire un'intrusione nella personalità da parte di un estraneo. Quindi è necessario che la persona oggetto di analisi sia informata sullo scopo, le modalità e l'utilizzo della stessa e sia consenziente.

### Non sarebbe sufficiente richiedere la lettera di candidatura manoscritta?

È pericoloso utilizzare la lettera di candidatura manoscritta per l'analisi grafologica. In primo luogo normalmente essa non viene redatta in modo propriamente spontaneo, inoltre è meglio che il grafologo conosca le caratteristiche della penna con cui le parole sono state vergate. Sebbene non propriamente usuale è in ultima istanza possibile che la stessa sia stata scritta da una persona vicina al candidato e non dal diretto interessato.

### Proviamo ad esplorare – seppur in modo generico – alcuni tipi di grafia: il candidato scrive in bel corsivo ordinato e regolare... che cosa svela di sé? E se la scrittura tende allo stampatello?

Occorre una doverosa premessa. Non è infatti possibile attribuire alcun significato analizzando un singolo segno o una

singola caratteristica della grafia. Ogni manoscritto va analizzato nel complesso. Detto questo, un corsivo ordinato e regolare può rivelare: adeguamento alle regole, senso del dovere, ricerca dell'approvazione da parte dell'ambiente o degli altri, preoccupazione di essere accettati o di dare una buona immagine di sé. Per quanto riguarda la scrittura in stampatello essa può rilevare ad esempio: ricerca di chiarezza, accuratezza e ordine, oppure in relazione ad altri segni il bisogno di distinguersi dagli altri.

### Una calligrafia molto disomogenea e a tratti di difficile lettura...

L'analisi grafologica considera parecchi tipi di disomogeneità ed il grado della stessa è particolarmente significativo. Non è quindi possibile in questo caso allestire un elenco di interpretazioni.

### Con quali presupposti un'azienda potrebbe introdurre questa metodologia nel processo di selezione del personale?

L'analisi grafologica può tranquillamente entrare a far parte del kit degli strumenti di selezione di un'azienda. Si tratta di una metodologia da utilizzare in modo complementare ad altri test, accanto alle altre modalità di selezione quali ad esempio il colloquio.

Affinché la grafologia risulti particolarmente utile al processo di selezione del personale è necessario indicare al grafologo le attività che il futuro collaboratore dovrà svolgere e le caratteristiche di personalità, i comportamenti e gli atteggiamenti che esso deve possedere.

In secondo luogo, come per la scelta di altri partner, si tratta di selezionare con cura il grafologo al quale affidare le proprie analisi.

Intervista a cura di Lorenza Hofmann

Sul processo di selezione del personale: manuale 1.2

Su mobilità e sviluppo di carriera: manuale 1.4

Sulla protezione della personalità: manuale 3.2.6

## SEMINARI LAVORO 2011

Programma e iscrizioni su:  
[www.boss-editore.ch/seminari11.asp](http://www.boss-editore.ch/seminari11.asp)