

Giurisprudenza

Parità salariale tra uomo e donna

Sentenza del Tribunale federale del 24 agosto 2011 (4A.261/2011)

Y SA, attiva nel settore del prestito e del collocamento di personale, dal 1° giugno 2009 ha assunto alle sue dipendenze la consulente al collocamento X, con un tasso d'occupazione del 90% ed un salario fisso mensile di CHF 6'000.-. La dipendente è stata licenziata per la fine del 2009 in quanto non era riuscita a sviluppare la massa d'affari auspicata. Dal 19 aprile 2009 Y SA ha pure assunto il consulente A, con un tasso d'occupazione al 100% ed un salario fisso di CHF 10'000.- mensili. La ex-dipendente X, all'inizio del 2010, ha chiesto al giudice civile il riconoscimento di una situazione di discriminazione salariale secondo la Legge federale sulla parità dei sessi e il conseguente pagamento da parte di Y SA di CHF 21'000.-. I giudici cantonali hanno respinto le rivendicazioni della lavoratrice, ritenendo che vi erano dei motivi oggettivi che potevano giustificare la differenza salariale con A, in particolare la maggiore esperienza professionale, i maggiori contatti professionali, la padronanza della lingua tedesca e la maggiore produzione durante l'attività. Il Tribunale federale ha esposto che la parità salariale tra uomo e donna è un diritto di rango costituzionale (cfr. art. 8 Cost. fed.) che si applica direttamente ai rapporti di lavoro. Delle differenze salariali tra uomo e donna, per una medesima attività salariale, possono essere giustificate da motivi oggettivi. Tuttavia, avendo il lavoratore stabilito l'esistenza di una differenza salariale, l'onore della prova sull'esistenza di motivi giustificati su cui poggia la diversità è a carico del datore di lavoro. I motivi oggettivi di differenziazione salariale sono in particolare la formazione, l'esperienza professionale, la durata dell'attività, la concreta attività produttiva, le prestazioni, i rischi e le responsabilità e il mansionario del collaboratore. Tuttavia tali elementi non devono essere astratti, bensì influire concretamente e sensibilmente sulla prestazione lavorativa e conseguentemente sul salario su di essa corrisposto. Nel caso concreto il Tribunale federale ha ritenuto che solo due elementi oggettivi nella valutazione delle situazioni di A e X potevano giustificare una differenza salariale: la conoscenza tecnica e la padronanza della lingua. Tali elementi non potevano però giustificare una differenza salariale importante come quella si è creata tra i due lavoratori, ovvero del 50%



in casa.»

La questione della possibile regolamentazione dell'abbigliamento sul posto di lavoro si inserisce nell'ambito del fondamentale obbligo di diligenza e fedeltà del lavoratore, segnatamente dell'obbligo di rispettare le direttive, e della connessa incombenza del datore di lavoro di dare le istruzioni al dipendente sulla modalità di esecuzione del lavoro e le norme di comportamento in azienda.

Infatti secondo l'art. 321d CO il datore di lavoro può stabilire direttive generali sull'esecuzione del lavoro e sul comportamento del lavoratore nell'azienda o nella comunione domestica e dargli istruzioni particolari. Il lavoratore deve osservare secondo le norme della buona fede le direttive generali stabilite dal datore di lavoro e le istruzioni particolari a lui date.

Le istruzioni devono essere connesse all'attività professionale e pertanto funzionali ad essa, nel senso che esse devono essere in rapporto con le esigenze della ditta, dal punto di vista dell'organizzazione, dell'immagine e dell'attività. Nel dubbio il lavoratore deve seguire le istruzioni, non avendo egli facoltà di giudicarne l'opportunità. Diverso è invece il caso del lavoratore che si avvede dell'illegalità di un'istruzione, alla quale ha pertanto diritto di opporsi.

Una regolamentazione sull'abbigliamento, che si configura come istruzione unilaterale data dal datore di lavoro, è ammissibile quando è data una giustificazione oggettiva alla sua esistenza, rispettivamente quando vi sono dei motivi riconoscibili che impongono un determinato abbigliamento durante il tempo di lavoro.

a sfavore della lavoratrice. Il ricorso presentato dalla dipendente è pertanto stato accolto e la causa rinviata ai giudici cantonali affinché possano determinare, a fronte di una violazione della parità salariale fra i lavoratori, a quanto ammonta il salario non discriminante cui ha diritto X.

Sulla parità dei sessi nel salario: manuale 3.2.1, 3.2.1.4.4.

Sulla legge sulla parità dei sessi: 4.9.1

A gentile richiesta Regolamentazione dell'abbigliamento

«È possibile per la nostra direzione introdurre delle regole d'abbigliamento in azienda, in particolare nel reparto amministrazione e specialmente quando abbiamo visite

ro, per motivi di sicurezza (scarpe sicure, tuta, casco, ...), di migliore esecuzione del lavoro o per motivi di immagine dei collaboratori dell'azienda nei confronti della clientela o di altri soggetti con i quali si creano interazioni professionali, segnatamente con gli altri colleghi e colleghe di lavoro.

La valutazione della necessità, dell'opportunità e quindi della legittimità di istruzioni sul modo di comportarsi e di vestire sul posto di lavoro è quindi mutevole e dipende in modo evidente dal tipo di azienda, di attività e anche dalla determinata mansione che il lavoratore svolge.

Il limite delle istruzioni, a contrario, è proprio da ricercare nella connessione con l'attività lavorativa e con le esigenze aziendali: sono pertanto illecite quelle istruzioni che non sono giustificate a causa di un'assenza di connessione con l'attività, con i contatti verso l'esterno, con il dovere del datore di lavoro di salvaguardare anche la dignità e il decoro sul posto di lavoro nell'ambito della tutela di tutti i lavoratori.

Sono ad esempio illecite delle regole d'abbigliamento che non hanno un valore professionale o di condotta, bensì unicamente tese ad imporre l'acquisto di capi d'abbigliamento presso il datore di lavoro.

In definitiva delle regole d'abbigliamento sono possibili a condizione che esse abbiano un nesso oggettivo con l'attività lavorativa e che non ledano in modo illecito la personalità del lavoratore. Tali valutazioni vanno condotte in concreto sulla singola azienda e semmai sul determinato settore in cui il lavoratore è impiegato.

Costantino Delogu, avvocato

Su diligenza e fedeltà: manuale 3.1.2

Su direttive e istruzioni: manuale 3.1.4

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 Anna Lutti Martella

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

Editoriale

Le situazioni problematiche personali e interpersonali sono veri e propri grattacapi per l'ambiente di lavoro. I nostri lettori sanno quante energie succhiano a chi ne è coinvolto e a chi deve trovare una soluzione, quanto tempo sottraggono ad altre attività e quanti danni posso arrecare se si lascia correre. Conflitti fra membri dello stesso team o fra superiore e subalterno, mobbing, collaboratori "difficili" (un eufemismo per casi tanto diversi o simili fra loro), stress negativo, discriminazioni di genere e/o sociali... potremmo stilare un lungo elenco di situazioni conflittuali e negative.

In questa edizione ne parliamo diffusamente: nell'articolo a lato, i vantaggi di prevenire, riconoscere, affrontare precocemente i conflitti sul lavoro; a pagina 2, che cosa dice la legge e la giurisprudenza a proposito del mobbing, una parola oggi spesso brandita impropriamente; a pagina 3, riferiamo di un'inchiesta empirica con focus su quadri e responsabili HR e su come affrontano i collaboratori "difficili" con problemi psichici e di altre due inchieste sullo stress sul posto di lavoro.

Se ne parlerà anche a *Congresso Lavoro*, con uno specifico open forum "Mediare invece di litigare: gestire il conflitto sul lavoro".

L'organizzazione è fatta di uomini e donne, di diversità e di fragilità umane. Anche il professionista HR più competente e più empatico non dispone della bacchetta magica per affrontare e risolvere le più svariate situazioni problematiche. È però consapevole dei limiti del suo intervento, di quanto è sua facoltà intraprendere e quando è invece opportuno delegare ad altri professionisti.

Lorenza Hofmann

All'interno:

- Parità salariale / Giurisprudenza
- Regolamentazione dell'abbigliamento / A gentile richiesta

Stress, conflitti, mobbing: prevenire, riconoscere, risolvere

di Anna Lutti Martella*



Secondo un recente studio esperito su mandato della Segreteria di Stato dell'economia SECO, lo stress rappresenta un crescente problema per i lavoratori svizzeri. Un terzo dei lavoratori svizzeri ha dichiarato di sentirsi stressato spesso o molto spesso, denunciando una sostanziale cronicizzazione di questa condizione sul posto di lavoro. I costi annuali dello stress sul lavoro sono valutati in almeno 4 miliardi di franchi. La definizione della Commissione europea (Direzione generale V, 1997) recepita dalle indicazioni della SECO (Appendice all'art. 2 OLL 3- maggio 2011), indica che una situazione di **stress lavorativo** sussiste quando le esigenze quantitative e qualitative superano le capacità di una persona di eseguirle o di controllarle. Lo stress è definito quindi come uno stato di tensione e di agitazione protratto su un lungo periodo e percepito come inevitabile.

Se una condizione di tensione e stress controllato e limitato del tempo rappre-

senta in molti casi una sfida motivante per la realizzazione di obiettivi, uno stato di stress durevole può provocare a livello individuale disturbi organici o funzionali alla salute, assenze, scarso rendimento e un generale deterioramento dell'atmosfera sul lavoro.

A livello aziendale, possono verificarsi problematiche di perdita di know-how dovuta alle fluttuazioni del personale, come pure distorsioni organizzative, costi di formazione per i nuovi arrivati, costi di gestione delle assenze per malattia (sostituzioni, corresponsione del salario durante le assenze, aumento dei premi dell'assicurazione di indennità perdita di guadagno, ...).

Fra le cause più frequenti dello stress sul lavoro si situano le tensioni e i conflitti interpersonali irrisolti sul posto di lavoro, che nei casi più gravi sfociano nel fenomeno delle molestie psicologiche, dette anche mobbing.

La SECO definisce il **mobbing** come forma particolare di conflitto, che si distingue per il suo carattere poco morale e per la mancanza di rispetto per i valori dell'altra parte, in cui si susseguono su un arco di tempo protratto, intenzioni

segue a pag. 2 →

CONGRESSO LAVORO 2011

LE REGOLE E LA LIBERTÀ D'AZIONE

Risorse umane tra norme e buone prassi

Giovedì 24 novembre 2011

dalle 9.00 alle 12.30

seguito nel pomeriggio (opzionale) dalle 14.00 alle 17.00

da tre open forum

Centro Eventi Cadempino

Iscrizioni (posti limitati): www.boss-editore.ch/congresso11.asp

Mobbing: la legge, la giurisprudenza dicono che...

La **legge sul lavoro** obbliga il datore di lavoro a vegliare sull'integrità personale, fisica e psichica, dei lavoratori, promuovendo l'adozione di misure di prevenzione.

Secondo la definizione del **Tribunale federale**, il mobbing è una forma di persecuzione psicologica che viene esercitata sul posto di lavoro da parte di colleghi o di superiori, allo scopo di provocare il licenziamento di una determinata persona o di indurla alle dimissioni. In particolare, il mobbing si configura come una concatenazione di parole, dicerie e/o atti ostili, ripetuti di frequente su un lungo periodo, con i quali si tenta di isolare, emarginare e finanche escludere una persona dal suo posto di lavoro (DTF 4A_26/2010, del 25 agosto 2010).

Nel **diritto privato**, gli atti di mobbing sono vietati dall'art. 328 cpv. 1 CO, secondo il quale il quale il datore di lavoro, nei rapporti di lavoro, deve rispettare e proteggere la personalità del lavora-

tore (DTF 4A_32/2010 del 17 maggio 2010). In virtù di questa norma, il datore di lavoro non solo deve astenersi dal compiere lui stesso atti di mobbing, ma deve anche adottare adeguati provvedimenti affinché il lavoratore non sia vittima di mobbing da parte di altri membri del personale (DTF 4A_128/2007 del 9 luglio 2007). Per il **Tribunale federale** rientra pertanto nel dovere di diligenza del datore di lavoro non solo l'introduzione di provvedimenti risolutivi di casi di molestie psicologiche, ma anche l'adozione di misure preventive.

Il mobbing è generalmente difficile da provare e può essere ammesso quando il lavoratore, gravato dall'onere probatorio (art. 8 CC) sia stato in grado di provare un insieme di indizi convergenti (4A_245/2009 del 6 aprile 2010).

Anna Lutti Martella, avvocato

Altre sentenze sul mobbing:
NL-GIU-06/2006; NL-GIU-03/2007

segue da pag. 1 →

e/o atti ostili espressi o manifestati da una o più persone nei confronti di una terza persona presa di mira, che tende a sviluppare disturbi alla salute in rapporto causale con le molestie subite. Si tratta sempre di atti recepiti come ostili dalla persona interessata e che hanno lo scopo e/o l'effetto di escluderla dal rapporto di lavoro. Secondo gli specialisti interpellati, il costo per l'azienda di un caso di mobbing ammonterebbe circa a un anno di salario.

La capacità dei superiori di **prevenire, riconoscere e risolvere i conflitti interpersonali sul posto di lavoro**, individuando tempestivamente le situazioni di rischio, rappresenta pertanto una competenza sempre di più fondamentale dell'attività e delle responsabilità manageriali.

I conflitti possono essere analizzati da più punti di vista.

- Temporale: si tratta di contrasti isolati o di situazioni che si trascinano nel tempo.

- Relazionale: in un luogo di lavoro si incontrano/scontrano persone caratterizzate da stili comunicativi, valori e

bisogni diversi.

- Strutturale: molte tensioni sono legate alle gerarchie o alla distribuzione di risorse, carichi di lavoro e responsabilità.
- Dei cambiamenti: possono verificarsi resistenze dovute a ristrutturazioni e avvicendamenti interni, oppure all'introduzione di nuove tecnologie e metodi di lavoro; anche fattori esterni incontrollabili, riguardanti l'economia e il mercato, generano conflitti incidendo negativamente sul clima di lavoro.

In termini generali, gli organi dirigenti possono migliorare l'organizzazione aziendale rispetto alla regolamentazione dei conflitti, promuovendo una cultura d'impresa improntata alla comunicazione ed al rispetto della persona, da cui si evinca chiaramente che comportamenti lesivi e molestie psicologiche non saranno tollerati. E' inoltre possibile indicare ai dipendenti a chi rivolgersi in caso di necessità oppure dotarsi di una procedura per la nomina di un mediatore esterno.

Alcune aziende stanno recentemente adottando strategie nuove, attraverso veri e propri programmi di sensibilizzazione dei quadri o dei dipendenti

Salari svizzeri in valuta estera

Il Consiglio federale, rispondendo a due mozioni parlamentari ha respinto l'ipotesi di una modifica del Codice delle obbligazioni per vietare il versamento dei salari svizzeri in valuta estera e l'indicizzazione valutaria.

Diverse le motivazioni del Governo, che riassumiamo di seguito:

- il diritto vigente limita a sufficienza i provvedimenti che i datori di lavoro possono adottare;
- il versamento del salario in valuta estera non esenta le imprese dall'obbligo di rispettare i salari minimi convenuti nei contratti collettivi di lavoro (CCL);
- in caso di dumping salariale ripetuto e abusivo è altresì possibile richiedere il conferimento agevolato del carattere obbligatorio generale al contratto collettivo di lavoro o l'emanazione di un contratto normale di lavoro (CNL).

sulle tematiche del mobbing e della gestione dei conflitti interpersonali sul lavoro.

È in ogni caso consigliabile per l'azienda dotarsi di modelli di intervento rispetto ai primi segnali di disarmonia e conflittualità fra i collaboratori, non soltanto al fine di tutelare il pieno rispetto della normativa legale applicabile ma anche perché un ambiente cooperativo stimola la motivazione, rafforza lo spirito di squadra, incoraggia l'innovazione e costituisce dunque un terreno fertile per la crescita del profitto ed il successo dell'attività economica.

*avvocata e mediatrice, autrice nel team di Boss Editore

Sulla protezione della personalità: manuale 3.2.6

Sul mobbing: manuale 3.2.6.5, 8.M prom

Sullo stress: manuale 1.6.2.3

Sulla gestione dei conflitti sul lavoro: 1.6.2.6, 8.M prom; prossimamente a Congresso Lavoro

Quando il collaboratore diventa problematico

In ambito aziendale, i problemi psichici con incidenza sulla capacità lavorativa sono un fenomeno di massa. L'affermazione può suscitare sconcerto ma trova fondamento in un'inchiesta commissionata dall'Ufficio federale delle assicurazioni sociali (UFAS) che ha coinvolto circa mille quadri e responsabili del personale operanti in aziende della regione di Basilea. Essi hanno stimato che circa il 25% dei dipendenti soffre o abbia sofferto di disturbi psichici tali da arrecare pregiudizio alla prestazione lavorativa e all'ambiente di lavoro. E questo ordine di grandezza è confermato da dati epidemiologici attendibili secondo i quali un quarto della popolazione è afflitta da disturbi psichici. L'interesse di riferire di questa inchiesta sta nella sua base empirica: agli interpellati è stato chiesto di riferire di una situazione vissuta realmente.

Se per le malattie fisiche, i programmi di individuazione precoce delle aziende e delle assicurazioni – gestione delle assenze, case management, disability management - intervengono dopo un periodo di assenza prolungato, per quelle psichiche il campanello di allarme delle assenze scatta solo nel 40% dei casi. Nella maggioranza dei casi, un collaboratore viene percepito come "problematico" o "difficile" a seguito di difficoltà interpersonali, problemi di rendimento o comportamenti socialmente problematici. E ancora: se per le patologie fisiche, i responsabili del personale sanno di poter ricorrere alla

consulenza dell'ufficio AI (rilevamento tempestivo), oppure hanno già maturato esperienze di reintegrazione professionale, per le malattie psichiche il ricorso all'aiuto esterno è meno praticato, si tende a ignorare o a portare pazienza, nonostante l'impatto negativo sulla prestazione lavorativa del soggetto e sulla coesione del team.

I problemi interpersonali costituiscono il principale motivo per bussare alla porta del servizio del personale.

Atteggiamenti prevaricatori, astiosi, superficiali, depressivi, aggressivi o strani sono spesso indicati con soprannomi che enfatizzano la problematicità. Per esempio "Crudelia" ha un caratteraccio ma assicura una buona prestazione sul lavoro; "Lagna" manifesta atteggiamenti passivi e scarsa produttività, è "un peso" per il team; "Rambo" porta aggressività e insicurezza nel team. Crudelia, Lagna e Rambo cumulano, in genere, problemi personali e professionali. L'équipe pluridisciplinare che ha condotto l'inchiesta rende omaggio all'impegno di quadri e responsabili HR. Essi hanno segnalato di aver promosso colloqui con questi collaboratori "difficili", offerto sostegno personale, discusso dell'organizzazione del lavoro, ricordato loro gli obblighi contrattuali, in crescendo di averli invitati a rimettersi in carreggiata e minacciati di prendere provvedimenti, raramente hanno fatto ricorso a un aiuto esterno non medico, in taluni casi invitato il collaboratore a consultare un medico o uno psicologo.

Anche il team ne è stato coinvolto, con reazioni disperate: dall'offerta di aiuto all'incomprensione, dalla compassione all'irritazione. Dal piano personale il "problema" si è spostato a una dimensione organizzativa con dinamiche destabilizzanti: peggioramento del clima di lavoro, stress, insicurezza e reazioni emotive ambivalenti. Nelle grandi aziende l'intervento del superiore è più diffuso e diversificato ma inevitabilmente non mirato sull'aspetto psichico specifico. Nelle piccole aziende prevalgono due tipi di atteggiamento: il "richiamo all'ordine" e il "fare niente". La soluzione del problema? Nel 90% dei casi si è giunti a sciogliere il rapporto di lavoro. Raramente l'azienda ha fatto ricorso al sostegno degli uffici AI. «L'impegno dei quadri e dei responsabili del personale non è in discussione – conclude il rapporto presentato all'UFAS - mancano il sostegno professionale, l'informazione, la sensibilizzazione, la formazione specifica e gli "strumenti" per una gestione efficiente di questi problemi nelle aziende». Con la 6a revisione dell'AI nuove disposizioni supporteranno i datori di lavoro confrontati con dipendenti con malattie fisiche o psichiche.

(red.)

Sui provvedimenti d'integrazione: manuale 1.9.5, 3AS.4.1.3

Sulla 6a revisione AI: prossimo Aggiornamento Lavoro

Stress: si può ridurre con un buon management

A dieci anni di distanza dal primo studio svizzero, la SECO è tornata a "misurare" la percezione dello stress sul posto di lavoro. Su un campione di un migliaio di lavoratori interpellati, il 34.4% si sente stressato spesso e molto spesso, il 7% in più rispetto alla rilevazione effettuata nel 2000. Fra i **fattori di carico** (stressori) sono segnalati: istruzioni imprecise, mancanza di tempo, lavori durante il tempo libero, giornate lavorative eccessivamente lunghe, il fatto di dover dimostrare sentimenti che non corrispondono a quelli reali, discriminazioni sociali. Per esempio, il 22% delle persone intervistate – impiegati e liberi professionisti – ha affermato di essere stato esposto negli ultimi 12 mesi ad almeno una delle sette forme di discriminazione sociale prese in considerazione dall'inchiesta: nell'ordine di frequen-

za, maltrattamenti verbali, mobbing o prepotenze, minacce o comportamenti umilianti, discriminazioni legate all'età, discriminazioni legate al sesso, violenza fisica o molestie sessuali.

L'inchiesta ha sondato anche la qualità della **relazione fra impiegati e dirigenti o supervisori diretti**: il capo aiuta il collaboratore? Lo rispetta come persona? Gli fornisce una valutazione sui risultati del lavoro? È in grado di risolvere conflitti? Sa programmare e organizzare il lavoro? Incoraggia il collaboratore a partecipare a decisioni importanti? Quanto più i dipendenti percepiscono come "positivo" il comportamento del dirigente, tanto più si dichiarano soddisfatti per le condizioni di lavoro, tanto meno sono stressati e individualmente godono di buona salute. Fra gli altri "an-

tidoti" allo stress, lo studio cita la possibilità di influenzare decisioni importanti come la scelta dei colleghi o dei metodi di lavoro e la libertà di gestire il proprio tempo di lavoro.

Un altro studio pilota denominato SWiNG, promosso da Promozione Salute Svizzera e dall'Associazione svizzera d'assicurazione (ASA), sulla gestione dello stress, gli effetti e i vantaggi della promozione della salute in azienda dimostra che il **management dello stress** dà buoni risultati: migliora la produttività, diminuisce l'assenteismo. Il 25% dei dipendenti delle otto aziende monitorate - fra le quali anche ABB Turbo Systems, Nestlé e un'importante struttura sanitaria romanda – hanno confermato di sentirsi meno stressati.

(red)