

Giurisprudenza

Valuta per il pagamento del salario e tasso convenzionale di conversione
Sentenza del Giudice di pace del Circolo di Sessa del 21 febbraio 2012

La ditta X. SA e i suoi lavoratori hanno sottoscritto un accordo nel quale è stato previsto che il salario mensile sarebbe stato pagato in Euro e con un tasso di conversione convenzionale, ovvero concordato tra le parti, di CHF 1.42 per EUR 1. Tale accordo non configura la fissazione di un nuovo salario in Euro, bensì la modifica della valuta di pagamento del salario, il cui importo di riferimento è rimasto quello definito in franchi svizzeri nel contratto di lavoro e al quale si applica pertanto un tasso di conversione concordato, non legato all'andamento del mercato monetario. Tale accordo (forse momentaneo per far fronte al pesante indebolimento del franco) non ha modificato l'entità originaria del salario oggetto del contratto di lavoro, ma ha invece toccato il suo pagamento, che secondo gli accordi sarebbe avvenuto in valuta diversa ad un cambio concordato.

Alcuni dipendenti, rappresentati da un sindacato, hanno contestato la validità di un simile accordo per il pagamento del salario, considerando che non fosse lecito nei confronti dei lavoratori, indipendentemente dal loro consenso, poiché in urto con i principi fondamentali che connotano il contratto di lavoro, segnatamente per la sopportazione del rischio economico dell'attività aziendale.

Il giudice di pace, competente secondo il valore della pretesa dei lavoratori, ha ritenuto che il cambio medio tra euro e franchi per il periodo di riferimento era attorno a CHF 1.23 per EUR 1, rilevando che per contrastare la continua discesa del corso, a più riprese, gli ambienti economici e politici avevano richiesto l'intervento della Banca Nazionale Svizzera (BNS) a sostegno della valuta interna influenzando così la fissazione del cambio. All'inizio del mese di settembre 2011, la Banca Nazionale Svizzera ha fissato il cambio a CHF 1.20. Secondo il Giudice di pace, il cambio di CHF 1.42 proposto e fatto sottoscrivere, è manifestamente sproporzionato rispetto alle quotazioni vigenti nel periodo esaminato e a sfavore dei dipendenti, anche alla luce delle preannunciate intenzioni della BNS, indirettamente citate nell'accordo stesso. A mente del giudice ne consegue in modo evidente che tale sproporzione configura una spostamento del rischio economico d'impresa legato al corso delle valute sulle spalle del lavoratore, che viene messo in condizioni di partecipare a sue spese

A gentile richiesta Durata determinata: accordi particolari



«Nell'accordo tra datore di lavoro e lavoratore sulla durata determinata dell'impiego, è possibile prevedere, oltre alla data d'inizio e di fine del contratto, il periodo di prova e la possibilità di disdetta?»

Nel contratto di durata determinata le parti stabiliscono il momento dell'inizio dell'attività lavorativa e quello della sua fine, ovvero la sua durata. Per definizione, visto che le parti hanno già preso accordi sulla fine del contratto, non è prevista la sua disdetta. La disdetta è in effetti lo strumento per provocare la cessazione degli effetti del contratto, nei casi in cui le parti non hanno stabilito la fine del rapporto contrattuale.

L'art. 334 CO prevede che il rapporto di lavoro di durata determinata cessa senza disdetta. Se continua tacitamente dopo la scadenza della durata pattuita, è considerato di durata indeterminata (e quindi soggetto a disdetta per la sua fine). La legge prevede ancora che se il contratto di durata determinata è stipulato per più di dieci anni, esso dopo dieci anni può essere disdetto in ogni tempo per la fine di un mese rispettando un periodo di preavviso di sei mesi.

Nel contratto di durata determinata nemmeno vi è la presunzione legale che prevede che il primo mese di lavoro deve essere considerato tempo di prova, con la facoltà per le parti di notificare la disdetta del contratto con sette giorni di preavviso. Le parti ad un contratto di durata determinata possono fare uso della libertà contrattuale per stabilire tra loro accordi che permettono di modificare il tipico e classico contratto di durata determinata. Innanzitutto possono prevedere, a condizione che sia fatto in modo esplicito ed in forma scritta (anche per un'evidente

al risultato negativo che ne consegue per l'azienda.

Il giudizio non ha approfondito invece altre tematiche quali ad esempio il divieto legale nei confronti del lavoratore di rinunciare ai crediti salariali e la libertà contrattuale di cui godono le parti per gli accordi che riguardano crediti non ancora scaduti, segnatamente per le modalità del pagamento del salario.

Sul pagamento del salario: manuale 3.2.1

esigenza di prova), l'introduzione del periodo di prova, che permette alle parti di disdire il contratto di lavoro con preavviso di almeno sette giorni. Rispettando l'imperativo di legge, tuttavia, il tempo di prova non può in ogni caso essere superiore a tre mesi di attività dall'inizio del contratto. Il contratto di durata determinata può inoltre prevedere, se le parti si accordano in tal senso, la possibilità di far cessare il rapporto di lavoro prima della sua durata determinata, attraverso la notifica della disdetta. Si tratta del cosiddetto contratto di durata determinata massima, dove le parti stabiliscono una durata massima del contratto, dove esso cesserà in ogni caso, riservando però la facoltà ad entrambe di disdire il contratto prima della sua scadenza massima, rispettando il termine di disdetta, che non potrà comunque essere inferiore ad un mese, come imperativamente previsto dalla legge.

Non si tratta pertanto di un'incongruenza rispetto alla durata determinata, bensì l'introduzione in un contratto di durata determinata, della possibilità di far cessare in ogni momento tramite disdetta unilaterale, rispettando il periodo di preavviso, il rapporto di lavoro. In assenza di disdetta da parte del datore di lavoro o del lavoratore, il contratto cesserà in ogni caso senza ulteriori necessità al raggiungimento della sua durata determinata (massima) pattuita.

Gli accordi sull'introduzione del tempo di prova e della facoltà di disdetta del contratto di durata determinata sono indipendenti l'uno dall'altro e possono essere introdotti singolarmente oppure entrambi.

Costantino Delogu, avvocato

Sulla fine del rapporto di lavoro: manuale 4.1, 4.2

Impressum

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

Direttore editoriale: Robert Boss
Redattore capo: Lorenza Hofmann
Ha collaborato: Costantino Delogu
Si ringraziano: Silvano De Giovannini e Katia Valoti

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

Ospitiamo due responsabili HR di consolidata esperienza che espongono come affrontare e risolvere con successo situazioni ricorrenti di gestione del personale. La prima: la **disaffezione del collaboratore** per il suo lavoro, le cause, le conseguenze, i costi, gli interventi rimatorivi. La seconda: l'implementazione di una **regolamentazione interna** con i suoi benefici sull'organizzazione e sull'identificazione dei dipendenti. La disaffezione sul posto di lavoro è come le tarme negli armadi di casa o le camole nella dispensa: a poco a poco rode il soggetto (fino a manifestare disagio, ad ammalarsi) e nel contempo si propaga ad altri, infesta l'ambiente di lavoro, intacca il buon funzionamento dell'azienda, sia essa privata o pubblica, piccola, media o grande. Riconoscere i sintomi, intervenire, rimatori richiede energie e risorse (► p.1). I danni e quindi i costi arrecati da un dipendente demotivato sono però molto più alti (► p.2). La **soddisfazione individuale** – dice il nostro interlocutore – è l'elemento centrale a qualsiasi livello ed età. Ed è il frutto delle capacità gestionali del datore di lavoro, dei suoi dirigenti e quadri e anche di **regole chiare**. Lo dimostra la seconda esperienza illustrata in questa edizione: linee guida in ambito HR e regolamento del personale portano equità e trasparenza, consolidano l'identificazione del dipendente all'azienda, con benefici individuali e collettivi, dentro e fuori l'istituzione (► p.3).

Infine, scriviamo di **soddisfazione del cliente**: il sondaggio fra gli abbonati ai servizi editoriali di Boss Editore SA conferma una valutazione molto positiva e motivante per il team della casa editrice (► p.2).

Lorenza Hofmann

All'interno:

- **Salario e valuta** / Giurisprudenza
- **Contratto di durata determinata** / A gentile richiesta

Disaffezione per il lavoro? È reversibile: basta provarci

Nella ditta X. il collaboratore A. fa la stessa attività da 30 anni: è stufo, rassegnato. Il suo collega B. è in azienda da 10 anni, non intravede prospettive di avanzamento: è insoddisfatto, si trascina per arrivare a fine giornata. Il suo capo C. ha 57 anni, ha goduto di una carriera lineare in un posto sicuro: però, non vede l'ora di andare in pensione. Situazioni verosimili possono verificarsi in qualsiasi azienda o ente pubblico. Se ignorate o tollerate dai dirigenti possono generare costi (vedi p. 2). Situazioni reversibili? Come affrontarle? Ci risponde **Silvano Degiovannini** che nel corso della sua lunga esperienza quale responsabile del personale della zona sud de *La Posta Svizzera* ha affrontato non poche situazioni analoghe.



«Sono casi tipici nei quali potrebbe insorgere o è già insorta la "dimissione interna", la disaffezione per il lavoro, i cui segnali sono, per esempio, la perdita di dinamismo, il disinteresse per quello che fai e si fa attorno a te, una certa apatia... La disaffezione per il lavoro è contagiosa. Un elemento demotivato nel team influenza negativamente i nuovi arrivati e i giovani, si ripercuote sull'andamento del lavoro in generale. Prima si affronta il problema meglio è per tutti. In questi casi, è fondamentale che il superiore di linea abbia attenzione e sensibilità nella conduzione del personale, che percepisca subito se qualcosa non va – lo

si legge sul volto delle persone! - e affronti tempestivamente la situazione, coinvolgendo il servizio del personale. Il primo passo da compiere è organizzare un colloquio con l'interessato per capire le ragioni (se private, allora il caso passa all'assistente sociale). Una reazione punitiva non porta soluzioni. Invece, un intervento costruttivo e condiviso mira a riattivare la soddisfazione sul lavoro che è elemento centrale a qualsiasi livello ed età.»

Qual è la sua analisi dei casi citati?

«Caso A, ripetitività del lavoro: il collaboratore non è più stimolato dall'attività professionale, tende ad essere apatico, ha perso dinamismo, ma mantiene le sue prestazioni ad un livello accettabile. Quindi, recuperabile! Caso B, mancanza di prospettive: il dipendente è insoddisfatto ma non fa niente per cambiare. A colloquio, una soluzione si può trovare! Caso C. è convinto che sia troppo tardi per cambiare qualcosa nella sua vita professionale. Si sbaglia, non è mai troppo tardi. Questi sono esempi di collaboratori che non sono più a loro agio nell'attività lavorativa, non ne traggono gratificazioni. Ciononostante, restano in azienda per comodità o perché non intravedono alternative. Se l'intervento è tempestivo e basato sul dialogo è possibile trovare un percorso per risvegliare la loro motivazione.»

Come riconquisterebbe queste risorse?

«Occorre individuare in loro degli interessi, valorizzare determinate capacità o esperienze, far leva su questi elementi per scuoterli dalla loro "dimissione". In ogni team, ci sono attività che possono

segue a pag. 2 →

SEMINARI LAVORO 2012

Programma e iscrizioni: www.boss-editore.ch/seminari12.asp

L'esito del sondaggio

Boss Editore SA ha il piacere di informare sull'esito del sondaggio effettuato presso la clientela relativo al *Sistema Il diritto del lavoro applicato*. In generale, il grado di soddisfazione dei clienti riguardo al sistema d'informazione in questi anni è rimasto molto alto. Nel 2012 la valutazione attribuita al sistema si situa a 5,2 punti su una scala di 6 (nel 2010: 5,2; nel 2006: 5,1). Questa valutazione positiva offre a noi e a tutti gli autori una grande motivazione per il lavoro futuro.

Il manuale, gli aggiornamenti e la Newsletter ottengono, a pari merito, un punteggio di 5,4. Un po' meno usate sono le parti elettroniche. Comunque, i clienti che fanno uso dell'area riservata sul nostro sito apprezzano in un modo particolare l'archivio della Newsletter che abbiamo inserito un anno fa. L'archivio permette di consultare tutte le edizioni finora pubblicate (dalla prima edizione del febbraio 2004 in poi).

Tramite diversi indici, inserendo semplicemente una "parola chiave", vi appariranno tutti i titoli degli articoli d'apertura, della rubrica sulla giurisprudenza e le domande che ci sono state poste dai nostri clienti con le relative risposte dei nostri esperti nella rubrica "A gentile richiesta". Invitiamo pertanto tutti i nostri abbonati, ad approfittare di questo nuovo servizio nell'area riservata ai clienti sul nostro sito www.boss-editore.ch.

Rispondendo al sondaggio, i nostri clienti hanno espresso una chiara preferenza per i contributi specialistici e giuridici e di questo prenderemo atto per lo sviluppo futuro. La nostra intenzione di arricchire le informazioni riguardanti l'amministrazione del personale ha incontrato un alto gradimento con un punteggio di 5,6. In virtù di una così alta valutazione, prevediamo di dare più spazio in futuro a questo argomento.

Ringraziamo tutti coloro che hanno dedicato un po' del loro tempo a questo sondaggio, elemento di quel dialogo fra la clientela e la casa editrice sul quale fondiamo lo sviluppo dei nostri servizi editoriali e formativi.

Boss Editore SA

La disaffezione ha il suo prezzo!

- La disaffezione per il lavoro comporta un calo di rendimento, aumenta il rischio di errore o di esecuzione scorretta.
- L'inefficienza di un collaboratore causa costi supplementari: dovrà essere compensata con straordinari da parte di altri colleghi o con forze supplementari.
- Il dipendente demotivato, che lavora a contatto con la clientela o l'utenza, genera un danno di immagine per l'azienda o il servizio pubblico; il cliente o l'utente insoddisfatto potrebbe rinunciare ai prodotti o ai servizi con conseguente calo del fatturato

dell'azienda.

- La disaffezione è contagiosa: minaccia l'ambiente di lavoro, il potenziale creativo degli altri collaboratori, la capacità innovativa del team, influisce negativamente sulla competitività dell'azienda.
- Una ditta che tollera la disaffezione sarà meno attrattiva come datore di lavoro: punto negativo, quindi, nel reclutamento di nuovi collaboratori con ottime qualifiche e prestazioni.

(red.)

segue da pag. 1 →

essere promosse in base alle caratteristiche personali: per esempio, l'accompagnamento di un nuovo collaboratore, di un apprendista o di una persona in stage può gratificare il collaboratore chiamato a trasmettere le sue competenze. Ci possono essere dei ruoli da svolgere in progetti, anche piccoli... servono a riaccendere l'entusiasmo. Se il soggetto è reticente, insicuro, allora diventa più difficile. In qualche caso, una formazione interna può essere di sostegno. Le cito un altro caso: la persona è gravata da responsabilità che non riesce a gestire, si lascia sopraffare dagli eventi, "dimissiona" di fronte ai suoi compiti. Qui, l'intervento è più complesso, occorre rivedere il carico di responsabilità.»

Non pensa che questi provvedimenti siano più difficili da attuare in una piccola o media azienda?

«In un piccolo contesto lavorativo è più facile intercettare il tarlo della disaffezione perché c'è un contatto di prossimità con il dipendente. Convengo che i margini d'azione siano più limitati in una PMI. Privilegiare l'esperienza acquisita per rimotivare, funziona quasi sempre! Per esempio, nella vendita, di fronte a un collaboratore con diversi anni di servizio si punterà sulla conoscenza del mercato, della clientela; nell'artigianato, sulle capacità manuali. L'importante è non ignorare i segnali, dialogare con franchezza, trasparenza e assumere un approccio costruttivo. Vorrei attirare l'attenzione su situazioni dove il collaboratore è solo sul posto di lavoro: potrebbe adagiarsi alla quotidianità del suo ruolo, sentirsi isolato, trascurato, abbandonato al suo lavoro, scivolare verso la disaffezione. È fondamentale mantenere i contatti, visitarli per constatare di persona come vanno le cose.»

Ci può riferire una sua esperienza particolare?

«Dal 1995 in poi, alla Posta abbiamo vissuto diverse riorganizzazioni. In questi processi, sono state eliminate delle attività, sono stati soppressi dei posti di lavoro – taluni servizi sono stati sostituiti dall'evoluzione tecnologica oppure centralizzati, uffici postali trasformati in agenzie o chiusi... - e sono stati offerti ricollocamenti e cambiamenti di mansione. In queste circostanze, se l'alternativa occupazionale non corrisponde alle attese personali, il rischio di innescare reazioni negative, di "dimissione interna", appunto, è grande. Le persone ti dicono: "dopo tanti anni, non mi merito questo". Si sentono messe da parte, penalizzate, il sentimento di avere perso qualcosa è grande. Allora, per il consulente del personale la sfida sta nell'individuare quali capacità, competenze ed esperienze possono essere attivate per trasformare la delusione in motivazione ad affrontare e assumere il cambiamento.»

Tutti questi possibili interventi per rimotivare il collaboratore hanno un costo.

«Certo, un costo di gestione del caso, eventualmente per un tutor, per un periodo di introduzione, per una formazione breve, per il monitoraggio dell'evoluzione. Senza dimenticare un grande investimento in energia e risorse di linea e personale.»

Lasciar attecchire la disaffezione nell'ambiente di lavoro può costare molto di più?

«Può certamente costare molto di più in termini di immagine e di coinvolgimento negativo di altre collaboratrici e collaboratori e, di conseguenza anche di risultati e prestazioni lavorative. Il colla-

segue a pag. 3 →

Dal regolamento al Swiss Arbeitgeber Award



Una valutazione dell'organizzazione affidata a specialisti esterni sulla base di un sondaggio tra i dipendenti può valere un riconoscimento a livello nazionale. È quanto è capitato alla **Fondazione Cardiocentro Ticino** a Lugano, che nel 2011 si è aggiudicata il *Swiss Arbeitgeber Award**. Ce ne parla **Katia Valoti**, responsabile HR dal 2002.

Qual è stato il percorso di implementazione di una gestione HR poi risultata vincente?

«Creata nel 1999, l'azienda era per così dire "in costruzione", c'erano ancora degli scogli da superare per consolidare e crescere. E il consolidamento passava anche dalla gestione del personale. L'amministrazione dei dipendenti era funzionante ma occorrevano basi più solide per una gestione delle risorse umane adeguata alla specificità di un ospedale acuto ad alta specializzazione, funzionante 24 ore su 24, con figure professionali e responsabilità diverse in seno ad ogni team.»

Quali sono stati i primi passi intrapresi?

«Durante i primi anni, ogni reparto o servizio si gestiva in base a regole stabilite dal rispettivo responsabile. Questa organizzazione lasciava spazio a disparità di trattamento e soprattutto generava insicurezza di gestione. Abbiamo pertanto lavorato per regolamentare, ci siamo dati delle linee guida in ambito HR e un regolamento del personale per assicurare equità e pace del lavoro. Abbiamo investito circa un anno di lavoro per mettere a punto il regolamento interno - dal concetto alla consultazione del personale, fino all'adozione definitiva - e oggi disponiamo di condizioni più avanzate di quelle delle altre cliniche private.»

segue da pag. 2 →

boratore "frustrato" da una situazione di questo genere diventa una mina vagante che influenza direttamente anche il grado di soddisfazione degli altri membri del team.»

Qual è stato l'impatto sul personale e sull'organizzazione del lavoro?

«Il regolamento è entrato in vigore il 01.01.2007. Dopo un periodo di transizione, sono stati apprezzati i vantaggi di una regolamentazione unica per tutti. Oggi i capi reparto hanno uno strumento chiaro e forte per la conduzione del team. Ogni collaboratore sa che il regolamento del personale è parte integrante del contratto. Questa scelta è stata fondamentale nello sviluppo organizzativo e ci ha permesso - prima azienda sanitaria svizzera - di aggiudicarci il decimo posto della classifica di *Swiss Arbeitgeber Award*.»

Regolamentare dunque è vincente?

«Direi di sì. Permette di amministrare e gestire sulla base di un quadro di riferimento chiaro e conosciuto dalle parti. Avevamo l'intenzione di effettuare un sondaggio fra il personale quando l'Associazione degli ospedali svizzeri H+ ci ha segnalato *Swiss Arbeitgeber Award*. Abbiamo optato per questa valutazione esterna, effettuata da specialisti sulla base di un modello applicato alle aziende svizzere con più di 100 dipendenti. Siamo stati premiati, a sorpresa!»

Punti forte e punti deboli rilevati?

«La valutazione, basata su un sondaggio anonimo fra i collaboratori, ha permesso di rilevare

- una **forte identificazione** con l'istituzione
- un'organizzazione del lavoro attenta all'**equilibrio fra lavoro e vita privata** (work life balance)
- una buona capacità di **reazione al cambiamento** del mercato (che per noi significa in particolare capacità di gestire nuove tecnologie)
- un buon livello di **valorizzazione del collaboratore**.

Per quest'ultimo punto, aggiungo che da settembre 2011 abbiamo un servizio interno di formazione continua che incentiva ad aggiornarsi tutte le figure professionali, tanto gli operatori sanitari

Quindi, regola d'oro?

«Comunicare con franchezza, mantenere aperto il dialogo, non lasciare la persona a se stessa, offrire supporto e accompagnare i collaboratori in questo

quanto gli amministrativi.

Da questa analisi non sono emersi dei punti negativi, ma è stato rilevato - a sorpresa - che in alcuni reparti vi è un minore accordo sugli obiettivi e una minore autonomia. Rifletteremo su questo aspetto, anche se nel contesto operativo di una struttura ospedaliera va valutato alla luce della specificità del settore.»

Il suo bilancio personale dopo 10 anni a capo del settore HR?

«Oggi Cardiocentro è una azienda con 314 dipendenti pari a 270.6 unità a tempo pieno (124 uomini e 190 donne; 149 collaboratori di nazionalità svizzera, 80 residenti e 85 frontalieri); i medici sono 62, il personale di cura conta 163 addetti, l'amministrazione occupa 59 persone e i servizi generali e l'economato 30 collaboratori. Il personale - lo attesta *Swiss Arbeitgeber Award* - è soddisfatto e motivato, remunerato adeguatamente, viene a lavorare volentieri, e lo fa con serenità. Questo clima di lavoro si proietta sulla qualità delle cure al paziente: nel 2011 le nostre équipe hanno curato 12 mila pazienti ambulatoriali e 3 mila degenti. Dieci anni fa, con la direzione, abbiamo imboccato la via della regolamentazione che è anche quella della trasparenza. È stata ed è pagante.»

Intervista a cura di Lorenza Hofmann

**Swiss Arbeitgeber Award*: premia ogni anno i 25 migliori datori di lavoro, con più di 100 dipendenti. Offre l'opportunità di una valutazione dell'organizzazione, affidata a ricercatori e consulenti specializzati, sulla base di un sondaggio fra i dipendenti. Prossimo termine: 11 maggio 2012. Informazioni su: <http://swissarbeitgeberaward.ch/it/>

Sul regolamento aziendale: manuale 3.1.4, 8.R esem;
Seminario Lavoro - 30 maggio 2012.

percorso quando si ha l'impressione che qualcosa non va.»

Intervista a cura di Lorenza Hofmann

Tutte le edizioni di **Newsletter Lavoro** sono consultabili nell'area riservata ai clienti sul sito www.boss-editore.ch.
Diversi indici facilitano la ricerca per parola chiave.