

A gentile richiesta

Le ore di lavoro perse possono essere recuperate l'anno successivo?

La nostra azienda ha un orario di lavoro annuale fisso, che prevede un numero determinato di ore di lavoro annuo. Nel caso in cui un collaboratore abbia lavorato meno, per esigenze di servizio, posso trasferire le ore all'anno successivo e farlo lavorare di più, sempre nel rispetto della LL.

Il tempo di lavoro, nell'ambito dell'attività lavorativa del lavatore deve essere pianificato dal datore di lavoro. È infatti quest'ultimo che ha il diritto (ma anche l'incombenza) di dare al lavoratore le istruzioni su come, dove e quando effettuare il lavoro.

Dal canto suo il lavoratore ha, fra i suoi obblighi fondamentali, quello di rispettare le istruzioni del datore di lavoro e di conformarsi ad esse nell'esecuzione del lavoro.

Ne deriva pertanto che se il contratto di lavoro prevede una durata ordinaria del lavoro su base annua, è compito del datore di lavoro effettuare una pianificazione corretta che permetta al lavoratore di effettuare tutto il lavoro che per contratto è tenuto a prestare.

Nel caso in cui la pianificazione del tempo di lavoro, e quindi l'occupazione annua del collaboratore è integralmente pianificata dal datore di

lavoro, al dipendente non può essere imposto un riporto di ore ordinarie non lavorate da un anno di servizio a quello successivo. In tal caso infatti non è opponibile al lavoratore un conguaglio delle ore a suo sfavore, che deriva direttamente ed esclusivamente da un'eventuale pianificazione effettuata dal datore di lavoro che ha creato tale situazione di ore non lavorate sull'arco dell'anno. Infatti se il datore di lavoro, a causa dell'errata pianificazione del lavoro (ancorché legata alle esigenze aziendali) non utilizza integralmente il tempo di lavoro ordinario che per contratto può pretendere dal lavoratore e quindi non lo mette in condizione (attraverso le sue istruzioni) di lavorare, si trova in un caso di mora contrattuale (art. 324 CO). Nemmeno sarebbe quindi possibile una riduzione del salario proporzionale alle ore non lavorate.

Se le ore non lavorate venissero riportate sull'esercizio successivo, esse dovrebbero in tal caso essere trattate come lavoro supplementare o lavoro straordinario, non potendole annoverare ancora fra le ore di lavoro ordinario.

Diversamente ne andrebbe invece se il contratto prevedesse una certa flessibilità del dipendente nella gestione del suo tempo di lavoro, o espres-

samente il riporto da un anno all'altro del debito di lavoro oppure se le ore non lavorate derivasse da motivi imputabili al lavoratore. In tal caso un eventuale debito d'ore del dipendente sarebbe a lui imputabile e potrebbe portare all'eventuale conguaglio sull'anno successivo, ancora nell'ambito del lavoro ordinario, o alla proporzionale decurtazione dello stipendio per le ore non lavorate. È evidentemente riservata l'applicazione della Legge sul lavoro per la determinazione dei limiti del lavoro ordinario e delle conseguenze sulla compensazione del lavoro che è legalmente ritenuto straordinario (in tempo libero o in denaro). In conclusione il trattamento delle ore non lavorate, rispettivamente la possibilità di riportarne il saldo negativo da un anno all'altro, dipendono dai motivi che hanno causato il debito d'ore e dagli eventuali accordi contrattuali che le parti hanno preso in punto al tempo di lavoro e alla sua gestione.

avv. Costantino Delogu

Tempo di lavoro: manuale 3.2.2

La retribuzione: manuale 3.2.1

Direttive e istruzioni: manuale 3.1.4

Giurisprudenza

Salario arretrato

Sentenza del Tribunale federale del 28 agosto 2013 (4A.62/2013)

B. è stato assunto dalla società lussemburghese C. SA dal 1° ottobre 2002 quale responsabile di un nuovo negozio al Fox Town di Mendrisio. Agli inizi del 2003 B. è divenuto pure il responsabile del negozio di Villeneuve (VD) ed è stato iscritto nei relativi registri di commercio quale responsabile sia della succursale ticinese che di quella vodese. Nel mese di gennaio 2005 la da poco costituita A. SA, con sede a Mendrisio e di cui B. risultava essere amministratore unico, ha ripreso la gestione dei due predetti negozi e di un terzo punto di vendita a Ginevra.

Qualche mese più tardi il suo incarico quale amministratore unico è terminato a causa della sostituzione con un nuovo amministratore. Al momento della sostituzione B. ha avanzato delle richieste di pagamento per salari arretrati, che secondo lui non gli sono stati versati benché ne avesse diritto.

Il 31 gennaio 2006 egli ha sottoscritto alla presenza del nuovo amministratore unico e del patrocinatore della A. SA una ricevuta di fr. 21'000.-- per la cessione di 5 azioni al portatore di quest'ultima alla C. SA, una dichiarazione in cui ha riconosciuto che tutte le pretese derivanti dalla sua attività per le predette società

fino a quel giorno erano state saldate e un nuovo contratto di lavoro.

Nel mese di giugno del 2006 B. è stato licenziato.

A seguito del licenziamento B. ha invocato la disdetta abusiva e chiesto il pagamento di quasi fr. 200'000.-- ancora a titolo di salari arretrati non versati.

Il Pretore ha accolto l'azione limitatamente a fr. 118'191.30, oltre interessi, a titolo di salari arretrati. Il Tribunale di appello del Cantone Ticino ha poi ridotto l'importo a fr. 110'000.60. Entrambi hanno ritenuto non valida la dichiarazione di tacitazione sottoscritta dal dipendente.

Il datore di lavoro ha adito il Tribunale federale, contestando che al lavoratore dovesse essere effettivamente pagato salario arretrato, visto che egli aveva scientemente formato e accettato la dichiarazione di tacitazione dei crediti nel gennaio del 2006.

In sostanza, per quanto d'interesse nella fattispecie, il Tribunale federale ha considerato che non vi è stata alcuna valida rinuncia ai crediti salariali da parte del lavoratore nel senso dell'art. 341 CO per il periodo precedente la sottoscrizione della dichiarazione di tacitazione, poiché il contratto di lavoro sottoscritto il 31 gennaio 2006 poteva solo riferirsi a pretese future.

Infatti, una simile dichiarazione di tacitazione

e di rinuncia a crediti salariali, in cui in concreto era indicato che il tempo delle trasferte era compreso nell'orario di lavoro e che le ore supplementari sarebbero unicamente state riconosciute e pagate se richieste ed approvate dal datore di lavoro, poteva essere considerata valida solo per il futuro.

L'art. 341 CO prevede infatti imperativamente che il lavoratore, durante la vigenza del contratto di lavoro e nel mese che segue la sua fine, non può rinunciare a crediti salariali già maturati.

avv. Costantino Delogu

Il pagamento del salario: manuale 3.2.1.2

IMPRESSUM

Newsletter Lavoro è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione

Il diritto del lavoro applicato.

Editore: Robert Boss

Responsabile Newsletter: Marina D'Alò

Hanno collaborato: dottoressa Adele Mapelli, dottor Salvatore De Rienzo, avvocato Costantino Delogu.

Boss Editore SA - CH 6997 Sessa

tel. +41(0)91 600 93 03

fax +41(0)91 600 93 04

Redazione: redazione@boss-editore.ch

Amministrazione: info@boss-editore.ch

© www.boss-editore.ch

BOSS
BOSS
BOSS

conoscenza applicata

NEWSLETTER LAVORO

Novembre-Dicembre 2013

Editoriale

Se vi si parla di "Fattore D" a cosa pensate? Sapevate che esiste un manuale di formazione sul "Diversity Management"? Vi è capitato di sentir parlare di un osservatorio della Bocconi di Milano che si chiama "Diversity Lab"? Avete già partecipato ad un sondaggio sul tema effettuato dalla Hochschule di Lucerna? Conoscete le campagne di promozione della diversità sul posto di lavoro lanciate dalla Confederazione? Nel caso in cui aveste risposto negativamente alla maggior parte di queste domande, vi proponiamo di leggere questa edizione di *Newsletter Lavoro*. Abbiamo scelto di approfondire questo soggetto perché esso sarà anche il *fil rouge* del sesto *Congresso Lavoro* di Boss Editore. Paola Mascarò, direttore comunicazione e public affairs di GE Italia, ed Anna Zanardi, laureata in scienze economiche e commerciali ed in psicologia, prima autrice italiana a pubblicare un libro sul *coaching*, sono state invitate a parlare di alcuni aspetti inerenti al tema "La forza produttiva della diversità". Tra i loro interventi e quelli degli avvocati del team Boss Editore Costantino Delogu, Prisca Renella e Tanja Uboldi Ermani sulla nuova giurisprudenza nel diritto del lavoro, i partecipanti avranno l'opportunità di scambiare esperienze ed opinioni sul tema del Diversity Management e sull'applicazione di questa particolare filosofia aziendale nella realtà economica del Cantone Ticino che è composta soprattutto da PMI, liberi professionisti, enti pubblici e parapubblici. Un'opportunità da non perdere.

Marina D'Alò

All'interno:

Come si promuove la diversità in Svizzera?

- **La diversità è un obiettivo strategico per l'azienda**

- **Le ore di lavoro perse** / A gentile richiesta

- **Il salario arretrato** / Giurisprudenza

Considerazioni in vista dell'imminente Congresso di Boss Editore

Diversity Management: quel click per cambiare l'azienda



Diversity is identity: questo è lo slogan dell'Osservatorio Diversity Management Lab della Bocconi. Quest'ultimo comprende un network di aziende attive nella gestione

della diversità in tutte le sue forme e valori (di genere, età, abilità, cultura), tra le quali Nestlé, Novartis, UBS, Michelin, Siemens, Allianz. Attraverso ricerche, *benchmarking* e dibattiti sui temi della diversità, l'Osservatorio genera conoscenza e sviluppa linee-guida di gestione operativa. Gli obiettivi vengono perseguiti anche attraverso incontri face to face e forum online.

Quasi un lavoratore su quattro pensa che età, formazione, genere, anche l'aspetto e le idee politiche siano una causa di discriminazione in azienda. Questo dato fa parte del risultato di una statistica condotta dall'Osservatorio sul Diversity Management della Bocconi, ed è stato evidenziato da Adele Mapelli (nella foto), SDA Professor, membro del team di ricerca e facente parte dell'Organization and Human Resources Management Department del prestigioso ateneo milanese. Sempre dall'inchiesta condotta dal Diversity Lab risulta che si tratta di un dato molto alto e stabile negli ultimi tre anni. "Un dato che indica chiaramente un malessere percepito dai lavoratori. Quella delle donne risulta essere la categoria più scoraggiata, ma non è solo una questione d'essere donna, ma donna di una certa età", specifica la dottoressa Adele Mapelli. Quindi, quello dell'età è fattore discriminante che scatena scontri generazionali gravi in azienda. Eppure giovani e meno giovani hanno sempre lavorato gomito a gomito: "è vero, però è solo negli ultimi anni che in azienda convivono generazioni molto diverse tra loro. Abbiamo perso-

ne di una certa età che sono portatrici di valori molto diversi rispetto ai giovani. Un tema caldo da attribuire anche all'allungamento dell'età pensionabile", sostiene la ricercatrice.

Sempre più spesso dai sondaggi emergono segnali positivi a livello di accettazione della diversity, ma nei fatti, quindi, le cose appaiono diverse: "parlare di diversity - dice Adele Mapelli - è uno slogan molto accattivante. Si pensi, ad esempio, ai convegni che vengono organizzati da alcune aziende per l'8 marzo. In questi casi l'integrazione delle donne viene affrontata in modo retorico, simbolico, ma non incisivo".

Secondo la ricercatrice della Bocconi, "tutti i manager devono essere formati per gestire efficacemente la diversità dei collaboratori. Un altro strumento importantissimo nel campo del Diversity Management è la flessibilità, che non è solo la flessibilità partimena o contrattuale ma che deve essere personalizzata. Con tutti i cambiamenti tecnologici penso che molte mansioni possano essere gestite lontano dall'ufficio".

Cosa suggerisce la professoressa Adele Mapelli per trasformare la differenza in valore? "Partendo - e non è semplicissimo - proprio da una sorta di click mentale. Quando facciamo formazione sulla diversity, mettiamo le persone di fronte ai propri stereotipi e pregiudizi. Questo è sicuramente il primo passo per poi riuscire ad ascoltare e valorizzare la diversità. Perché di primo acchito tutti diciamo «che bello confrontarsi con chi è diverso», ma poi, in realtà, tutto è più difficile. Io credo che non sia neanche fisiologico, bisogna proprio che scatti quel click mentale per vedere effettivamente cosa l'altro può portarci di meglio. Noi, ovviamente, essendo individui molto razionali, pensiamo che meglio di come la pensiamo noi non esista, in realtà questo è il primo ostacolo per accogliere chi è diverso da noi".

Progetti pubblici e privati made in CH

Come si promuove la diversità in Svizzera?

Anche in Svizzera, ovviamente, il Diversity Management è fulcro d'interesse. Non solo nell'ambito del privato. Citiamo il concetto espresso dall'Ufficio federale del personale (UFPER): "con Diversity Management intendiamo la gestione del personale e la prassi in materia di personale che integri i bisogni dei diversi gruppi di persone (sesso, gruppi linguistici, di età, ecc.). L'inclusione delle diverse competenze centrali e prospettive nonché il loro sfruttamento corrente migliorano il potenziale umano e del sapere perché aumentano la soddisfazione sul lavoro e la stabilità nei gruppi. Diversity Management è un concetto di cultura d'impresa e facilita lo sfruttamento di tutti i potenziali di un'organizzazione in favore del service public". Periodicamente, l'Ufficio federale del personale sviluppa strumenti per l'attuazione del Diversity Management ed allestisce un rapporto all'attenzione del Consiglio federa-

le sui progressi compiuti. Sul piano pratico, quest'azione si concretizza, ad esempio, negli sforzi che mirano a raggiungere l'effettiva uguaglianza tra uomo e donna sul posto di lavoro, oppure nella promozione delle comunità linguistiche.

Il Consiglio federale, rispondendo ad un atto parlamentare, è stato chiaro in materia: "l'integrazione di diverse lingue e culture fa parte dei principi fondamentali della Svizzera e si ripresenta di conseguenza anche a livello imprenditoriale. La presenza di diverse culture in seno alle aziende svizzere costituisce spesso un vantaggio concorrenziale all'interno di un'economia sempre più internazionale. Per il Consiglio federale è naturale promuovere tale diversità".

Anche la Hochschule Luzern ha messo a punto un progetto imperniato sul Diversity Management. "Il termine diversity significa diversità. Nel mondo dell'economia questo

concetto allude alla diversità dei collaboratori di un'azienda o di un'organizzazione in relazione a caratteristiche come l'età, il sesso, la nazionalità, la religione, la provenienza, ecc. Con Diversity and Inclusion Management s'intende la gestione responsabile di tale diversità. Il progetto CTI Diversity Index determina - come spiegano i suoi ideatori - il grado di attuazione del Diversity Management nelle grandi imprese svizzere. Come fondamento è stato utilizzato, tra l'altro, l'elenco delle principali aziende svizzere operative nei settori dell'industria, del commercio e dei servizi, stilato dal quotidiano Handelszeitung". La pubblicazione di questo sondaggio è prevista, su Bilanz, nel gennaio 2014. Patrocinata dalla Confederazione nel quadro del progetto CTI Diversity Index, l'inchiesta è frutto della collaborazione tra scienza (rappresentata dalla Hochschule di Lucerna - Economia) e impresa (rappresentata da Axa Winterthur, Credit Suisse, Ernst & Young, Guido Schilling AG, Banca Cantonale di Zugo e Bilanz). Il sondaggio comprende una serie di esempi di implementazione e iniziative nell'ambito del Diversity Management capaci di promuovere sia l'attrattività dell'azienda come datore di lavoro sia la soddisfazione del personale, contribuendo alla valorizzazione dell'impresa.

CONGRESSO LAVORO 2013 Le regole e la diversità Risorse umane tra norme e buone prassi

28 novembre, dalle ore 13.30 alle 17.30
Centro Eventi Cadempino

Anche quest'anno affronteremo un argomento molto attuale: il "Diversity Management" con un primo intervento, riflessivo e d'insieme di Anna Zanardi, Ph.D in psicologia, che presenterà una panoramica sulle attuali conoscenze nell'ambito del Diversity Management. A seguire, Paola Mascaro, direttore comunicazione e Public affairs di GE Italia, porterà invece esempi concreti, grazie alla sua vasta esperienza nel Diversity Management. Lo scopo di questi interventi è quello di fornire ai partecipanti degli spunti pratici per ottimizzare la forza produttiva delle diversità nella loro attività. Inoltre, come negli anni precedenti, le più recenti e significative sentenze di diritto del lavoro dei tribunali federale e cantonali e le loro conseguenze per la gestione del personale, saranno presentate dagli autori del sistema d'informazione "Il diritto del lavoro applicato", Costantino Delogu, Tanja Uboldi Ermani e Prisca Renella.

Per il programma dettagliato:
www.boss-editore.ch/congresso13.asp

La testimonianza di chi fa Diversity Management nel mondo

Il Diversity Management esiste da oltre un ventennio, da quando è cresciuta l'idea del cambiamento culturale che stava, e sta, trasformando le aziende, aprendole ai valori sociali e portando la loro attenzione verso comportamenti etici. Un'attenta politica di diversity può avere impatti molto positivi sulle prestazioni aziendali. Oltre alle motivazioni di carattere legale e sociale, infatti, non bisogna perdere di vista i vantaggi economici che si possono ricavare dalla gestione della diversity. Le aziende che rinunciano alla diversity rischiano di perdere, quindi, un'importante leva competitiva. In un mondo del lavoro che richiede maggiore collaborazione tra le persone, dove i risultati devono essere raggiunti attraverso il lavoro di squadra, la diversity diventa fondamentale. L'inserimento in un team di persone con nazionalità, cultura e formazione diverse, può tuttavia avere anche effetti controproducenti, può generare conflittualità. Si tratta, insomma, di una materia delicata. Jobadvisor ha recentemente interpellato alcuni esperti che operano sul terreno della diversity, e di queste testimonianze riportiamo alcuni stralci significativi. Manuela Puritani, Diversity & Inclusion Leader di IBM, ha, per esempio, così riassunto i benefici di una politica di diversity: "prima di tutto maggiore ricchezza nelle soluzioni proposte da gruppi di lavoro eterogenei. In secondo luogo, una maggiore soddisfazione da parte di tutti, che si traduce in risultati positivi. Già nella selezione

del personale poniamo molta attenzione verso la diversity in modo da poter contare su un ampio bacino di talenti. Promuovere la diversity significa anche cercare di rispettare il mercato, caratterizzato da una crescente eterogeneità, all'interno dell'azienda per comprenderne meglio le esigenze". Nathalie Angulo, Responsabile Reclutamento e Diversity di L'Oréal, sostiene che in estrema sintesi sono tre i motivi per cui l'importante azienda per la quale lavora fa diversity: "perché la diversity è legata al nostro core business, perché una squadra con profili diversi è più creativa e, infine, perché il rispetto della diversity è uno dei pilastri della nostra politica di responsabilità sociale. Il nostro business ci mette di fronte alle molteplici diversità dei consumatori. L'Oréal ha sedi in 130 Paesi del mondo e la componente multiculturale, ad esempio, ha un peso enorme, sia dal punto di vista dei diversi consumatori sia del personale". Anche a Pirelli si punta sulla diversity, come dichiara Eleonora Giada Pessina, Group Sustainability Manager: "in Pirelli il concetto di diversity nasce dall'identificazione positiva e conseguente valorizzazione delle differenze esistenti a livello culturale ed internazionale. La valorizzazione della diversity, quale leva competitiva per il raggiungimento dei risultati aziendali, è insita nel DNA della nostra organizzazione, che nell'internazionalità trova la sua ragion d'essere da oltre un secolo. La diversity è per noi una risorsa economica a lungo termine".

Un team aperto rappresenta un atout anche per il business

La diversità è un obiettivo strategico per l'azienda

Intervista di Marina D'Alò al dott. Salvatore De Rienzo

Il dottor Salvatore De Rienzo svolge attività di consulenza in materia di composizione e funzionamento efficace dei consigli di amministrazione, valorizzazione e valutazione management a livello individuale e di team, ricerca di executive e consiglieri di amministrazione presso la Egon Zehnder. L'abbiamo conosciuto in veste di brillante relatore a Lugano e, data la sua vasta esperienza professionale, gli abbiamo chiesto di approfondire per i nostri lettori alcuni aspetti del Diversity Management.



In contrapposizione all'efficacia della diversità, lei ha accennato alla pericolosa tendenza di allineamento con il leader del team... Esiste, quindi, qualche trucco per creare e gestire un team ricco di diversità?

Questo fenomeno va fronteggiato, anzitutto riflettendo insieme con il team leader sul fatto che

la causa di diversi errori o fallimenti accaduti nel passato sia principalmente dovuta alla mancanza di una vera e propria diversità di contributi intorno al tavolo. Una volta creata questa consapevolezza, occorre introdurre misure del livello di diversità del team e comportamenti specifici in grado di far crescere la diversità: un piccolo esempio per rendere l'idea è quello di far parlare per ultimo il team leader in sessioni di *brainstorming*, in modo da stimolare il pensiero e le prospettive diverse di tutti i team members. Sempre più il ruolo del leader è quello di fare le giuste domande ai propri collaboratori.

Il Diversity Management è nato negli anni Ottanta. Oggi è consuetudine oppure ci sono ancora delle barriere che ostacolano la sua diffusione?

L'attenzione alla diversity sta incrementando significativamente soprattutto nelle aziende internazionali o nelle aziende che operano in mercati deregolamentati e altamente competitivi. In questi contesti il rafforzare la diversity viene, infatti, considerato come uno dei mezzi per rafforzare il posizionamento competitivo dell'azienda stessa sui mercati. In altri contesti più domestici o regolamentati o caratterizzati da una componente significativa rappresentata dalla rendita di posizione, la diversity fa ancora fatica ad attecchire in modo convinto.

La politica aziendale della diversity è da considerarsi più etica o redditizia?

Il rafforzare la diversity per chi opera in contesti globali, competitivi e/o deregolamentati non va dunque visto solo come un "imperativo etico", ma va soprattutto approcciato come una necessità di business: chi non lo fa con efficacia rischia di indebolirsi in modo strutturale, perdendo nel tempo quote di mercato e di profitto. Occorre far maturare questa consapevolezza a chi ancora oggi

pensi che diversity sia sinonimo di negatività o di disturbo. Riflettiamo meglio sugli errori del passato: scopriremo che buona parte di questi sono dovuti a mancanza di un confronto con prospettive, esperienze, contributi differenti, a un approccio troppo *telling* e poco basato sull'ascolto. Questa riflessione consente a qualunque team di apprezzare il valore della diversity ed il costo di una sua non adeguata valorizzazione - da intendersi sia in termini di danni subiti, sia di valore mancato - per non avere perseguito alcune opportunità.

Ci sono più casi di imprenditori che non accettano la diversity o elementi lavorativi "diversi" che rifiutano la diversity (ad esempio donne che non accettano donne, anziani che non accettano giovani, stranieri che non accettano altri stranieri, ecc.)?

Il viaggio verso una maggiore consapevolezza del valore della diversity va intrapreso non solo dagli azionisti e dal top management delle società, ma anche da tutte le forze umane dell'azienda. Solo attraverso questo approccio olistico, la diversity diventa "inclusion", cioè il valore dell'"includere l'altro", consapevole che solo insieme si possono vincere sfide complesse.

Quali sono gli aspetti negativi che implica la scelta della creazione di un team che racchiude forze diverse?

Far fiorire la diversity può portare il rischio di alcuni effetti negativi se non accompagnato da altre misure: in particolare, all'inizio c'è un maggior rischio di incomprensione, *misperception*, inefficienza del processo decisionale, disgregazione e in taluni casi conflitto. Come prevenire e fronteggiare questi potenziali elementi negativi? Ponendo sin da subito il team anziché il singolo individuo al centro dell'attenzione della Società, dell'Azienda, del Paese. Occorre inoltre sviluppare un sistema incentivante che premi il team, anziché solo l'individuo. Occorre infine sviluppare in team chiare "regole del gioco" (il patto di team) che diventino il deterrente per coloro i quali vorranno disgregare il valore della diversity e quindi del team, così come siano deterrente per le potenziali criticità collettive sopra evidenziate. Negli ultimi anni diverse aziende nostre clienti ci chiedono un supporto proprio su questi fronti. L'impatto concreto che si ha lavorando su questi temi eccede nella quasi totalità dei casi le migliori aspettative.