

A gentile richiesta Parliamo già di vacanze...

È possibile ridurre il diritto alle vacanze di un dipendente che si trova inabile al lavoro da molto tempo, rispettivamente che a causa di un impedimento non si presenta al lavoro, anche per oltre un anno?

La concessione delle vacanze, intese come periodo dedicato al riposo per riprendersi dalle fatiche del lavoro, è un diritto imperativo del lavoratore.

Ne deriva che il diritto alle vacanze può effettivamente essere ridotto secondo le disposizioni di legge che regolano puntualmente le condizioni per potervi procedere. Non è quindi legalmente legittimo andare a imputare sul diritto alle vacanze altre assenze dal posto di lavoro che non avevano quale obiettivo il riposo del lavoratore (quali ad esempio debito di ore di lavoro, assenze non giustificate, ...) che dovranno essere regolate in altro modo.

Il diritto minimo alle vacanze, di quattro settimane annue, e l'eventuale sua riduzione sono regolati dalla legge in modo imperativo.

Secondo l'art. 329b CO, se nel corso di un anno di lavoro il lavoratore è impedito per propria colpa di lavorare complessivamente per più di un mese, il datore di lavoro può ridurgli la durata delle vacanze di un dodicesimo per ogni mese completo di assenza dal lavoro.

Se l'impedimento non dura complessivamente più di un mese nel corso d'un anno di lavoro ed è causato da motivi inerenti alla persona del lavoratore, come malattia, infortunio, adempimento d'un obbligo legale, esercizio d'una funzione pubblica o congedo giovanile, senza che vi sia colpa da parte sua, il datore di lavoro non ha diritto di ridurre la durata delle vacanze.

Infine il datore di lavoro non può neppure ridurre le vacanze di una lavoratrice che, causa gravidanza, è impedita di lavorare per due mesi al massimo o ha fruito del congedo di maternità secondo l'art. 329f CO e la legge federale sulle indennità di perdita di guadagno (cfr. art. 329b CO).

La legge pone pertanto tre distinti casi, con differenti periodi di franchigia, riferiti ai motivi dell'assenza dal lavoro: per le assenze dovute a colpa del lavoratore, la riduzione si applica per ogni mese completo di assenza già dal primo mese, mentre se non v'è colpa del lavoratore il diritto alle vacanze può essere ridotto solo dal secondo mese completo di assenza. Un caso ancora a parte è quello legato alla gravidanza e al conseguente parto, le cui assenze non possono essere cumulate con gli altri tipi di assenza ai fini della riduzione del diritto alle vacanze.

La legge introduce in sostanza dei periodi di fran-

chigia che non permettono, sino a che non sono esauriti, di procedere alla riduzione del diritto del lavoratore alle vacanze.

La legge prevede espressamente che i principi esposti per la riduzione si riferiscano sempre all'anno di servizio.

È quindi importante ritenere e sottolineare che i periodi di franchigia si applicano per ogni anno di servizio e di conseguenza si rinnovano nel momento in cui il lavoratore passa da un anno di servizio all'altro, durante la sua assenza dal lavoro.

Il lavoratore impedito di lavorare, per un lungo periodo e il cui contratto di lavoro continua non disdetto, nonostante la lunga assenza, ha quindi diritto a vedersi riconosciuto un nuovo periodo di franchigia ogni volta che entra in nuovo anno di servizio e quindi il relativo accredito dei giorni di vacanza per tale periodo. La riduzione del diritto alle vacanze per il nuovo anno di servizio, indipendentemente dal fatto che l'inabilità perdura, potrà infatti essere effettuata conformemente all'art. 329b CO solo dopo la decorrenza del nuovo periodo di franchigia.

avv. Costantino Delogu

Riduzione del diritto alle vacanze: manuale 3.2.4.2.

Giurisprudenza

Prove delle molestie sessuali

Sentenza del Tribunale federale del 2 dicembre 2013 (4A.473/2013)

La società X. SA è attiva nella gestione di un negozio di panini, di bevande e di piccola ristorazione.

Con contratto di lavoro dell'agosto 2007 è stata assunta Z. in qualità di addetta alla preparazione dei panini, alla vendita e addetta alle pulizie. Il salario è stato stabilito in CHF 3'000.- pagato per 13 mensilità.

Nel dicembre 2008 la lavoratrice, durante un incontro con il titolare della ditta, ha chiesto un aumento del salario. Quest'ultimo ha confermato che Z. faceva un buon lavoro e che di conseguenza l'aumento le sarebbe stato concesso dal successivo mese di gennaio 2009. Alla fine dell'incontro, quando Z. si stava congedando, il titolare l'ha presa per le spalle e l'ha costretta ad un bacio forzato sulla bocca, nonostante il rifiuto da ella chiaramente manifestato.

Tale episodio non è stato reso noto per diversi mesi, per timore di perdere il lavoro. Svelandolo poi alla sorella, l'evocazione del ricorso ha destabilizzato psicologicamente la lavoratrice Z., che ha quindi deciso di consultare un medico per affrontare le sue angosce. Il medico ha ritenuto Z. totalmente inabile al lavoro dall'agosto del 2009 all'aprile del 2010, diagnosticando uno scompenso, uno stato depressivo e ansioso.

Il contratto di lavoro è cessato il 30 aprile 2010, quando ancora Z. era inabile al lavoro, su disdetta di quest'ultima.

Z. ha successivamente convenuto in causa il datore di lavoro per le molestie da lei subite, segnatamente per la molestia sessuale di cui è stata vittima alla fine del 2008. Il datore di lavoro ha contestato la pretesa sostenendo che non vi erano prove dell'asserito bacio coatto.

Secondo il Tribunale federale la molestia sessuale è una forma di discriminazione fondata sul sesso, che viola il divieto di discriminazione ancorato all'art. 3 della LF sulla parità dei sessi (LPar). L'art. 4 LPar definisce infatti la molestia sessuale come comportamento molesto di natura sessuale o qualsivoglia altro comportamento connesso con il sesso, che leda la dignità della persona sul posto di lavoro, in particolare il proferire minacce, promettere vantaggi, imporre obblighi o esercitare pressioni di varia natura su un lavoratore per ottenerne favori di tipo sessuale.

Dal punto di vista procedurale, la molestia sessuale non è tra i comportamenti che beneficiano dell'alleggerimento probatorio, limitato alla verosimiglianza, per la loro dimostrazione dinanzi al giudice (art. 6 LPar). Ne segue pertanto che, chi intende dimostrare l'esistenza di una molestia sessuale, non può limitarsi a renderla verosimile, bensì deve apportarne le prove.

Nel caso concreto, dove era necessario portare

gli elementi di prova che potessero convincere il giudice, la lavoratrice ha effettivamente soddisfatto tale esigenza: valutando le prove sul comportamento generalmente rozzo del titolare, la conclusione dei certificati medici e l'effettivo aumento concesso, il giudice si è convinto dell'esistenza del fatto denunciato dalla lavoratrice, senza che il suo processo valutativo possa essere considerato arbitrario.

avv. Costantino Delogu

Parità dei sessi e molestie sessuali: manuale 3.2.6.4.

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 Anna Zanardi Cappon; Guido De Carli, Managing Director ARU; Stéphane Pellegrini, presidente HR Ticino; 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 NEWSLETTER LAVORO

BOSS
conoscenza applicata

Febbraio 2014

Editoriale

Chi cerca impiego deve, soprattutto in questi tempi di crisi, presentarsi sotto il suo miglior aspetto, differenziandosi dagli altri candidati. Oltre ad un curriculum che attesti le capacità "tecniche", viene quindi sempre più sovente consigliato di avere un atout in più: il possesso di soft skills. Si tratta di quelle capacità innate (ma che si possono anche sviluppare) che sono la premessa fondamentale per un inserimento ottimale in un ambiente di lavoro. Saper comunicare, essere in grado di far fronte a situazioni insolite, possedere l'arte della negoziazione, la creatività, possono rivelarsi più utili di un curriculum chilometrico, assicurano gli esperti di HR. Questi ultimi sostengono che le soft skills sono spesso il fattore decisivo nella scelta di un nuovo dipendente. Tanto è vero che perfino i programmi universitari integrano le competenze trasversali per aumentare la crescita personale. A chi assume, quindi, spetta il compito di valutare se il candidato dimostra un giusto equilibrio tra hard skills (ovvero le sue competenze acquisite mediante formazione ed esperienza sul campo) e soft skills (le caratteristiche della persona: dalla sua capacità di comunicare a quella di reagire davanti ad un problema). In questa edizione di **NewsletterLavoro** approfondiremo l'argomento con l'economista aziendale Guido De Carli e con la dottoressa Anna Zanardi Cappon.

Di soft skills ci parlerà anche il nuovo presidente di HR Ticino, Stéphane Pellegrini, il quale si soffermerà anche sui primi 40 anni di questa associazione.

Marina D'Alò

All'interno:

- **Soft skills: istruzioni pratiche**
- **HR Ticino: 40 anni ed un nuovo presidente**
- **Parliamo già di vacanze/ A gentile richiesta**
- **Molestie sessuali: occorrono le prove / Giurisprudenza**

L'importanza delle relazioni sociali nel mondo del lavoro Quando l'organizzazione usa il cervello

La vita dentro alle aziende richiede di sapersi relazionare, funzionare per obiettivi, comportarsi in maniera appropriata e cambiare flessibilmente.

Tutte queste azioni possono essere affrontate più facilmente se le persone sanno come funziona il loro cervello. Infatti più conosciamo la neurofisiologia e i meccanismi base del cervello, più facile è apprendere nuove modalità e ridurre lo stress; oltre che migliorare la nostra auto-efficacia, la nostra performance e la qualità della nostra vita, dentro e fuori l'organizzazione.

I nuovi apprendimenti richiedono molto sforzo. Plasmato dalla lunga evoluzione legata alla sopravvivenza nel branco e da meccanismi elementari e ben collaudati di azione e reazione, il cervello cerca di spendere la minor energia possibile. Nella giungla della preistoria, con le sue leggi spietate ma ben determinate, più si risparmiava energia e più a lungo si poteva sopravvivere. Apprendere un cambiamento richiede un grosso consumo di energia e l'attivazione di aree poco usate che acquiscono lo stato di concentrazione, ansia e difesa. Per sfruttare appieno le potenzialità di soluzioni innovative bisogna anche ridurre il più possibile lo stress che ne consegue.

Siamo in grado di effettuare le nostre migliori performance quando abbiamo un giusto livello di stress, ovvero quando soggettivamente percepiamo una pressione non esagerata e al tempo stesso siamo all'erta e interessati attivamente a ciò che sta accadendo. Questo stato ci permette di produrre i due neurotrasmettitori essenziali alla nostra efficienza cerebrale: la dopami-

na e la norepinefrina. Sappiamo oggi che la produzione di questi ormoni della "performance ottimale" può essere consapevolmente influenzata.

Per superare un'impasse, dobbiamo essere in grado di attivare alcune aree del nostro cervello attraverso la produzione di ormoni, che vengono prodotti se facciamo un certo tipo di pensieri specifici. Quindi la disciplina di pensiero e di linguaggio (le parole che usiamo nel dialogo interno ed esterno condizionano la

formazione dei nostri stati d'animo e delle sostanze che produciamo) diventa essenziale. Uno stato d'animo di certezza è una delle principali ricompense per il nostro cervello: quando ci sentiamo al sicuro o certi di aver capito o di avere la situazione sotto controllo, ci rilassiamo e ci sentiamo bene. Riformulare i contesti nei quali pensiamo di non avere abbastanza informazioni, reinterpretare i segnali che ci derivano da essi con consapevolezza e adottare prospettive diverse, sono dunque potenti strumenti di miglioramento della performance e del clima in cui lavoriamo. Le relazioni sociali sono un nostro bisogno primario e sperimentare diversi modi di entrare in relazione con gli altri ci libera da pregiudizi e stereotipi che, prima ancora di condizionare le nostre comunicazioni, condizionano il nostro stato d'animo interiore. Essere consapevoli che ogni relazione è un legame soggettivo la cui interpretazione si può modificare a seconda del nostro pensiero, ci dà maggiore controllo (e quindi certezza) sull'ambiente in cui ci muoviamo.

Anna Zanardi Cappon, PhD



Soft Skills: istruzioni pratiche per un buon uso

Intervista di Marina D'Alò a Guido De Carli, economista aziendale, Managing Director di ARU

Soft Skills: un atout importante anche nel contesto attuale del mondo del lavoro in cui, più che a relazionale, si tende a "sgomitare"?

Le soft skills sono diverse e non c'è univocità nella loro estensione, comunque riassumendole in macro aree tocchiamo le seguenti dimensioni: competenze personali, competenze relazionali e le competenze organizzativo-gestionali. Tornando alla domanda, osservo che di solito chi lavora di gomito è perché sprovvisto di intelligenza relazionale e cerca di compensare come meglio riesce. Oggi comunque questa modalità funziona sempre meno. Per contro posso affermare che le competenze relazionali sono direttamente legate al successo individuale, nel senso che più sarà elevata l'"intelligenza relazionale" di una persona più avrà successo. In effetti una buona abilità relazionale permette di gestire i rapporti al meglio e permette di costruire un network ampio e di elevarne la qualità.

È possibile simulare il possesso di queste doti durante un colloquio di lavoro?

Per un non addetto ai lavori il rischio di prendere delle "cantonate" è effettivamente alto, in quanto sono competenze molto sottili e possono essere dissimulate con il linguaggio verbale e paraverbale. Il professionista per non farsi ingannare o rispettivamente neutralizzare gli effetti di una cattiva gestione emozionale del candidato si affida all'interpretazione del linguaggio del corpo che permette di avere delle informazioni aggiuntive. Un'altra modalità di verifica è la somministrazione di test sull'intelligenza relazionale che permettono di avere altre informazioni per sostenere una decisione più consapevole e meno "di pancia".

Quando si parla di "competenze emotive" esiste un test per valutarle?

L'intelligenza emozionale è difficile da valutare nel suo insieme, in quanto è costituita da molte sotto-competenze ed alcune di esse non sono oggettivamente misurabili. Per contro le competenze relazionali sono facilmente valutabili e vi sono sul mercato diversi test che permettono di farsi un quadro abbastanza attendibile

del candidato. I miei consulenti utilizzano dal 1995 il test sull'intelligenza relazionale con buoni risultati.

Per dimostrare di possedere soft skills non si rischia di cadere in una sgradevole... "sfrontatezza"?

Ogni competenza se espressa in maniera forzata e poco spontanea, o è spinta ad un livello di "overdose", può lasciare delle impressioni negative e paradossalmente ottenere l'effetto inverso da quello auspicato. Inoltre è molto difficile dimostrare quello che non si ha, il consiglio pertanto è di acquisire le soft skill. Il bello di queste competenze è proprio quello che nella maggior parte dei casi possono essere apprese, in modo da manifestarle spontaneamente. La cosa eccezionale è che queste competenze possono essere apprese indipendentemente dal proprio background e dall'età. Alla



base di questa di questa evoluzione vi è unicamente la volontà di acquisire nuovi schemi di comportamento e la disponibilità ad uscire dalla propria "zona di comfort". Pertanto frasi del tipo "sono fatto così" oppure "non si cambia alla mia età" non trovano riscontro.

Nella ricerca di personale sempre più qualificato "tecnicamente" (hard skills) non è assurdo pensare che abbiano un peso le soft skills?

Sarebbe assurdo e direi poco lungimirante pensare che le soft skill non hanno e non avranno sempre più peso ed importanza nei fattori distintivi di un'azienda. Da un lato in effetti, e giustamente direi, il mercato sta ricercando grandi specialisti per soddisfare le necessità di nicchia e di rapida evoluzione richiesta ai prodotti. Purtroppo per le aziende stiamo assistendo ad un certo appiattimento tecnologico, nel senso che i divari tecnici tra le concorrenze tendono a sparire ed a livellarsi. Le aziende che si differenziano sul mercato lo fanno producendo del valore aggiunto, fornendo un grande servizio pre/post vendita ed è qui che entrano in scena le soft skills in quanto le hard skills sono inefficaci per gestire questa parte di processo. Pertanto lo specialista dovrà armarsi di intelligenza relazionale, di flessibilità, di capacità di persuasione, di gestione del conflitto e di chi più ne ha più ne metta...

Ci sono dei manager che nutrono timori nei confronti di candidati dotati di soft skills?

In effetti le soft skill sono un fattore direttamente proporzionale al successo, pertanto un collaboratore dotato di queste competenze, a qualsiasi livello si trovi, tende a brillare arrischiando così di contravvenire ad una delle regole di sopravvivenza di base ad un certo tipo di manager, che cita: "Se ci tieni alla tua carriera, non brillare mai più del tuo capo".

L'uso, nella vita privata, dei social network favorisce nel lavoro queste qualità (ad esempio la comunicatività) oppure tende ad annientarle (creando problemi nella relazionalità reale)?

I social media non permettono l'esplorazione completa delle soft skill in campo relazionale per il semplice fatto che non vi è interazione diretta e questo fatto non permette che la comunicazione passi appieno. In effetti la comunicazione de visu viene percepita dall'interlocutore in ragione del 10-20% per quanto attiene alla dimensione verbale (ciò che viene detto), 20-30% paraverbale (il come viene detto, l'intonazione), 60-70% linguaggio del corpo (mimica, emozioni e il non espresso), pertanto essendo la comunicazione via social media scritta manca della dimensione più importante che è quella del linguaggio del corpo. Non ho citato il paraverbale in quanto, e questo lo trovo molto interessante, i blogger hanno introdotto le "faccine" proprio per sopperire a questa dimensione e cercare di "intonare" la forma scritta.

In un team, due persone che possiedono spiccate doti di soft skills non sono come "due galli in un pollaio" o due barzellettieri in una tavolata?

No anzi, il fatto di riunire più persone dotate di buone competenze relazionali in team, e pertanto cumulare le loro abilità, sarà garanzia di buon risultato per il lavoro di gruppo. In effetti le competenze di dettaglio della macro area "competenze relazionali" sono (per citare le più importanti): disponibilità ai rapporti interpersonali, comunicazione, ascolto attivo, empatia, influencing, team work, disponibilità ad aiutare gli altri. Un gruppo con queste abilità è difficile che anteponga i propri interessi a quelli del gruppo e generi conflitto per questioni di carattere egoico.

Stéphane Pellegrini ci spiega la sua visione per il futuro

HR Ticino: 40 anni ed un presidente pieno d'entusiasmo

Il tema conduttore del primo Congresso di HR Ticino, svoltosi lo scorso ottobre, era: nuove prospettive oltre l'orizzonte. Cosa vede, il nuovo presidente, oltre l'orizzonte?

Il tema del Congresso era prevalentemente incentrato sul Total Reward, ma se pensiamo globalmente alla funzione risorse umane, personalmente vedo all'orizzonte parecchie sfide interessanti. Penso ad esempio alla valorizzazione del capitale umano (da non considerare solo un costo), all'invecchiamento demografico e le ripercussioni sul mondo del lavoro, alla richiesta di sempre maggiore flessibilità, allo sviluppo di soft skills, ecc. Temi complessi, ai quali la funzione Risorse Umane dovrà, a mio modo di vedere, contribuire in modo tangibile nel trovare ed implementare soluzioni sostenibili.



HR Ticino ha ormai 40 anni: è il momento per un bilancio di... mezza età... per questa associazione?

"40 anni e non sentirli...", la crescita importante degli ultimi anni di HR Ticino ci ha dato energie nuove che ci stimolano a fare sempre meglio. Maurizio Campovolo ed i vari membri di comitato che lo hanno spalleggiato negli ultimi anni, sono riusciti, grazie ad un lavoro fanta-

stico a far crescere il numero di soci in modo esponenziale. Negli ultimi 10 anni siamo passati da 48 a 257 soci, ciò che ha permesso anche di ampliare costantemente la nostra offerta sia in termini quantitativi che qualitativi. Si tratta ora di consolidare le nostre strutture, le nostre collaborazioni e continuare a proporre un programma di qualità. Ritengo quest'ultimo aspetto fondamentale per fidelizzare i nostri soci e dare sempre maggiore visibilità alla nostra associazione su tutto il territorio ticinese.

Ha già un'idea di massima dell'impronta che intende dare al nuovo incarico appena assunto e delle priorità da affrontare a capo di HR Ticino?

Come dicevo durante l'Assemblea, la sfida che abbiamo di fronte è notevole e pertanto è giusto darci degli obiettivi ambiziosi. Ne abbiamo definiti tre: Consolidare: la crescita dell'associazione ci impone di fare una riflessione su come vogliamo organizzarci all'interno e su come vogliamo interagire verso l'esterno. Dare continuità: come dicevo, dobbiamo prestare particolare attenzione alla qualità della nostra offerta ciò che ci permetterà di proseguire sul percorso intrapreso negli ultimi anni.

Mantenere l'energia positiva che si respira in HR Ticino. E' senza dubbio l'obiettivo che mi sta più a cuore. Quest'energia nasce dall'incontro tra le persone e dalla passione comune per il nostro lavoro. Dovremo essere bravi a restare all'ascolto delle idee che nascono da questo scambio e nel riuscire a concretizzarle in un programma di eventi a favore di tutti i nostri soci.

L'edizione di febbraio di NewsletterLavoro della Boss Editore dedica ampio spazio al dibattito sulla preferenza che viene data dagli esperti di risorse umane alle soft skills rispetto alle hard skills: cosa ne pensa lei?

Il tema che proponete è molto interessante e merita certamente un approfondimento. Personalmente ritengo che dobbiamo continuare a lavorare su entrambi gli aspetti. Le competenze tecniche non devono essere date per scontate e meritano di essere attentamente valutate e sviluppate. Tuttavia è vero che oggi non sono più sufficienti, in quanto il modo in cui ci relazioniamo ed i comportamenti che mettiamo in atto per inserirci nel mondo del lavoro, sono altrettanto importanti. Il sondaggio che abbiamo fatto tra i nostri soci per definire il programma 2014 di HR Ticino, conferma questa situazione con una richiesta particolarmente marcata sul tema della comunicazione.

M.D.A.



Il nuovo team di HR Ticino