

A gentile richiesta Versamento della tredicesima: modalità e tempistiche

"Nelle disposizioni scritte che diamo ai nostri collaboratori, indichiamo che la tredicesima viene versata a fine anno, e verbalmente specifichiamo che questo vale anche per le partenze durante l'anno. È sufficiente questa procedura per essere in regola con il versamento in dicembre anche per le partenze durante l'anno, oppure è necessario l'accordo scritto del collaboratore?"

Per i collaboratori retribuiti con salario mensile, il diritto al pagamento della tredicesima si calcola in base al salario lordo concordato. È inoltre dovuta una quota parte della tredicesima sulle indennità per eventuali ore flessibili, ore supplementari o straordinari. Il diritto sussiste anche in caso di malattia, infortunio, maternità e servizio militare ed è coperto generalmente dalle assicurazioni di indennità giornaliera. Ai collaboratori con salario orario deve essere corrisposto un supplemento dell'8,33% sul salario lordo comprensivo delle maggiorazioni per ferie e per lavoro festivo oppure, se la tredicesima viene versata alla fine dell'anno, l'importo corrispondente a un salario medio mensile in conformità con le ore prestate.

In caso di versamento mensile della stessa è indispensabile indicare in modo chiaro nel conteggio del salario il pagamento della tredicesi-

ma mensilità.

Esso decade se il contratto di lavoro viene sciolto durante il periodo di prova. Se il rapporto di lavoro continua dopo il periodo di prova, detto diritto però sussiste retroattivamente dall'inizio del contratto di lavoro. Per questo motivo si consiglia di non corrispondere la tredicesima mensilità pro rata durante il periodo di prova.

Si evidenzia come la tredicesima non sia una prestazione volontaria del datore di lavoro, ma sia convenuta contrattualmente tra le parti; pertanto, essa costituisce una parte fissa del salario ed è dovuta dal datore di lavoro senza riserve.

Va rilevato come per un anno lavorativo incompleto sussista un diritto prorata. Se alla fine del rapporto di lavoro vengono pagate vacanze, giorni festivi oppure di riposo, la tredicesima mensilità è dovuta su tale quota e va calcolata in proporzione alla durata del rapporto di lavoro. Questa solitamente in costanza del rapporto di lavoro viene corrisposta alla fine dell'anno civile; è tuttavia ammessa la corresponsione pro rata a cadenza mensile o più volte l'anno.

Generalmente, si presume che la tredicesima mensilità pro rata debba essere versata in funzione della durata del rapporto con il conteggio finale. Bisogna tuttavia notare che niente impedisce alle parti di convenire una scadenza dif-

ferita per il pagamento della tredicesima, ritenuto che sussiste una distinzione tra la nascita del credito e la sua esigibilità (cfr. Rémy Wyler, Droitdu travail). Questa pratica è generalmente ammessa, sebbene non si possa giustificare la sua compatibilità con l'art. 323 CO, dal momento che la tredicesima mensilità costituisce una parte integrante del salario.

In generale, infatti, se non è disposto altrimenti per legge o per contratto, un credito è esigibile nel momento in cui sorge. L'articolo 339 cpv. 1 CO prevede che tutti i crediti derivanti dal rapporto di lavoro diventano esigibili con la fine dello stesso. Il termine di prescrizione inizia a decorrere al momento dell'esigibilità del credito stesso. Ritenuto che il contratto di lavoro e il relativo regolamento interno che ne costituisce parte integrante sono delle disposizioni contrattuali vincolanti per le parti, qualora si volesse differirne il pagamento, sarebbe opportuno statuire per iscritto che anche per le partenze durante l'anno la tredicesima verrà versata a fine anno. In tal modo, il collaboratore accetta anche quest'ulteriore disposizione scritta.

Elisabetta Conte Bombardieri, avvocato

Sulle Conseguenze della fine del rapporto di lavoro: Manuale 4.7.1

Giurisprudenza

Cittadino di nazionalità EU/AELS non ha diritto al salario d'uso secondo l'art. 22 Legge stranieri - Sentenza del Tribunale d'Appello del Canton Vaud CACI 2014/257

Un lavoratore frontaliere di nazionalità francese aveva un contratto di lavoro con una società domiciliata in Svizzera che prevedeva un salario orario di ca. CHF 14.50.-- (inferiore al salario d'uso per quel settore). Il datore di lavoro ha disdetto il contratto di lavoro per motivi economici e il lavoratore ha presentato un'azione legale rivendicando il pagamento del salario d'uso secondo l'art. 342/2 CO in relazione con l'art. 22 LStr. Il lavoratore ha sostenuto che nel suo caso la Legge sugli stranieri ("LStr.") prevedeva delle disposizioni più favorevoli rispetto all'Accordo sulla libera circolazione delle persone ("ALCP") e che pertanto in virtù degli articoli 2/3 LStr e 12 ALCP si applicavano le disposizioni della LStr. Il Tribunale spiega che esistono due regimi giuridici distinti in materia di permesso di lavoro. Le condizioni per l'ottenimento sono diverse a dipendenza se si è cittadini UE/AELS oppure cittadini di Stati terzi (extra UE/AELS). I cittadini UE/AELS soggiacciono all'ALCP che ha quale scopo quello di conferire ai cittadini UE/AELS le stesse condizioni d'impiego di quelle

offerte ai cittadini svizzeri. Con l'ALCP si è voluto sopprimere il controllo preventivo delle condizioni salariali. Per contro i cittadini di Stati terzi sono sottoposti alla LStr. che prevede diverse condizioni restrittive per il rilascio del permesso di lavoro tra le quali quella di percepire un salario usuale nella località/professione/settore (art. 22 LStr, 22 OASA). Questa esigenza costituisce un'obbligazione di diritto pubblico che vincola il datore di lavoro nei confronti dei lavoratori stranieri di nazionalità extra UE/AELS i quali hanno una pretesa di diritto civile per ottenerne il pagamento del salario d'uso (342/2 CO). Il Tribunale spiega che la verifica delle condizioni salariali ai lavoratori UE/AELS sarebbe contraria al principio della libera circolazione delle persone sancito nell'ALCP stesso. Pertanto il controllo delle condizioni salariali non può essere introdotto invocando l'applicazione della clausola più favorevole. Se è vero che i cittadini stranieri di nazionalità extra UE/AELS possono richiedere il rispetto del salario d'uso secondo l'art. 22 LStr. (dunque sono privilegiati rispetto ai cittadini UE/AELS) è anche vero che per i cittadini extra EU/AELS l'accesso al mercato del lavoro è estremamente limitato. Il Tribunale conclude dunque che il lavoratore cittadino UE/AELS non può esigere il pagamento del salario

d'uso nel suo settore. Gli effetti indesiderabili di un dumping salariale non possono che essere combattuti con le misure di accompagnamento previste agli articoli 360a-360f CO, ossia adottando dei contratti normali di lavoro. Il Tribunale ha dunque respinto il ricorso del lavoratore.

Sharon Guggiari, avvocato

Parità di trattamento: Manuale 2BIL.22.2
Disposizioni di diritto pubblico: Manuale 2.2.3.1
Il salario: Manuale 2.2.3.2

IMPRESSUM

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

Editore: Robert Boss
Responsabile Newsletter: Marina D'Alò
Hanno collaborato: Susanne Cedraschi, Tommaso Gianella; Elisabetta Conte Bombardieri, avvocato; Sharon Guggiari, avvocato.

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

BSS NEWSLETTER LAVORO

Editoriale

Nel contesto aziendale tutto cambia. E rapidamente. Cambiano i collaboratori, i vertici, i clienti, i mercati, e non solo. Per questo motivo, saper gestire il cambiamento è fondamentale. In queste fasi, non bisogna perdere di vista diversi aspetti contemporaneamente: la comunicazione, ad esempio, poiché è importante trasmettere un atteggiamento positivo, trovare la via giusta per stimolare la partecipazione responsabile a tutti i livelli aziendali. Chi affronta la situazione deve saper controllare, oltre agli aspetti meramente pratici, anche lo stress psicologico legato alla perdita di strade conosciute. Tutti questi fattori, se presi per il verso giusto, portano a un efficace cambiamento aziendale. Gli esperti suggeriscono di permettere al personale di comprendere rapidamente in quale direzione ci si deve muovere spiegando con trasparenza aspetti positivi e negativi che il cambiamento comporta. Tutti noi non siamo di principio contrari al cambiamento, siamo contrari al sentirci il cambiamento imposto senza che sia richiesta una nostra attiva partecipazione. Non è mai troppo tardi per coinvolgere le persone, anche quando il cambiamento è già in corso, e questo fa sì che le persone gradualmente lavorino per facilitare, anziché impedire, il cambiamento. In questo contesto anche il livello di soddisfazione e produttività del personale ne traggono beneficio. In questa edizione lasciamo spazio a chi ha gestito con successo il cambiamento e a chi aiuta coloro che devono ancora affrontarlo.

Marina D'Alò Costantini

All'interno:

- **Il cambiamento si può gestire anche con aiuti esterni**
- **Versamento della tredicesima: modalità e tempistiche** / A gentile richiesta
- **Cittadino di nazionalità EU/AELS non ha diritto al salario d'uso secondo l'art. 22 Legge stranieri** / Giurisprudenza

Gestione del cambiamento: un esempio felice

Intervista di Marina D'Alò a Susanne Cedraschi, responsabile delle risorse umane presso Mikron SA Agno

Mikron SA Agno viene citata come esempio per l'adozione di strategie felici per la gestione del cambiamento. In cosa consistono esattamente?

Dopo aver analizzato i vari aspetti organizzativi e di business sono state prese delle misure, in accordo con la commissione del personale e i sindacati, che riguardano un pacchetto suddiviso in due parti. Una parte erano misure a tempo indeterminato (alcuni adeguamenti riguardanti taluni benefit aziendali) e la seconda misura, a tempo determinato, comprende principalmente l'aumento dell'orario di lavoro da 40 a 42,50 ore settimanali e il mancato compenso per il lavoro supplementare fino a 45 ore. Le misure temporanee sono state previste per un periodo massimo di 15 mesi (31.05.2016) e decadono al raggiungimento di alcuni obiettivi quali il break even + 3 mesi consecutivi Ebit positivo oppure 3 mesi consecutivi con un cambio valuta ≥ a Euro/CHF=1,20.

Quando sono state adottate?

Sono entrate in vigore dal 1° marzo 2015.

Vi siete rivolti a dei consulenti esterni per metterle a fuoco?

No, abbiamo fatto delle analisi e proiezioni interne. Nel 2011 avevo già fatto questo "esercizio" in quanto, nell'agosto di quell'anno, euro e franco si scambiavano praticamente alla pari. Fortunatamente in quel frangente la BNS, a titolo eccezionale e temporaneo, ha introdotto la soglia minima di cambio a CHF 1,20.

Queste misure, rivelatesi particolarmente felici, potrebbero, a suo pa-

rere, fungere da modello anche per altre aziende che devono affrontare i medesimi problemi?

Ogni azienda ha le sue esigenze, le sue specificità, un suo modo di funzionare, una sua cultura, un distinto prodotto/servizio e le modalità non possono essere uguali o avere un unico modello.

In quale misura sono state dettate dal franco forte?

Da un giorno all'altro la decisione della BNS è costata, al nostro sito produttivo di Mikron SA di Agno, almeno 8 milioni di franchi. Recuperare una tale somma in pochi mesi non è assolutamente facile. Unitamente a queste misure stiamo rivedendo i contratti con i fornitori, rap-

presentanti e soprattutto dobbiamo aumentare maggiormente il volume delle commesse e l'efficienza della produzione.

Quali sono stati le principali difficoltà incontrate nel momento della loro attuazione?

Affinché un cambiamento possa effettivamente realizzarsi, sono necessarie delle strategie chiare e una forte segue a pag. 2 →



Ai nostri abbonati

In allegato trovate un questionario che vi preghiamo di considerare con attenzione. Partecipando al sondaggio avete la possibilità di indicare le vostre preferenze e necessità di informazione. Il nostro team potrà così orientare lo sviluppo futuro del Sistema *Il diritto del lavoro* applicato alle reali esigenze delle PMI ticinesi. Grazie per la vostra collaborazione!

Boss Editore SA

segue da pag. 1 →

Gestione del cambiamento: un esempio felice

partecipazione e motivazione delle persone coinvolte. Ci sono diverse difficoltà e resistenze che si devono affrontare in un processo di cambiamento come quello attuato. I collaboratori, generalmente, hanno il desiderio di conservare i propri interessi personali, possono avere delle percezioni differenti dei bisogni dell'organizzazione, incomprensioni su cosa comporta il cambiamento, ecc. In ogni caso, queste resistenze devono essere interpretate anche come un fenomeno naturale che bisogna accettare e la capacità di minimizzarle equivalgono alla buona capacità di gestire le relazioni che, secondo me, sono la leva per facilitare la buona riuscita della gestione del cambiamento.

Alla luce della vostra esperienza, pur considerando che ogni caso è diverso dall'altro, quali sono i consigli "universali" che si potrebbero suggerire ad altre aziende che incontrano difficoltà in questo momento?

Considerando l'estrema varietà e complessità delle variabili in un'organizzazione, non esistono regole o teorie generali per gestire i processi di cambiamento. Azioni efficaci in alcuni processi e/o organizzazioni, non producono in altre i risultati desiderati. In ogni progetto di cambiamento due processi si sovrappongono fra loro: da una parte, c'è il processo razionale (organizzativo) e dall'altra parte c'è il processo di cambiamento culturale (comportamentale). Sebbene il cambiamento possa essere lo stesso per tutti coloro che ne sono coinvolti, le reazioni possono differire ampiamente da un individuo all'altro. La gestione del cambiamento richiede una certa padronanza di svariate metodologie e tecniche comportamentali per far fronte alle differenti resistenze di ogni singolo.

Qual è lo spirito migliore per affrontare la gestione del cambiamento quando si è attivi nel settore delle risorse umane e, soprattutto, come si fa a convincere tutti della necessità del cambiamento?

Oggi la funzione delle risorse umane si trova al centro di numerose sfide e cambiamenti e in primis siamo noi, responsabili delle HR, che dobbiamo comprendere che chi presidia la funzione deve affrontare un cambiamento e agire

maggiormente come "business partner" e non più come amministratore o allocatore di risorse. Il cambiamento deve essere parte integrante del nostro modo di funzionare e deve diventare, sempre di più, parte delle nostre responsabilità. A mio avviso, uno dei compiti fondamentali delle HR è di anticipare le necessità del business, essere il promotore e il facilitatore dei processi di cambiamento all'interno dell'organizzazione, sostenendo la cultura allo sviluppo continuo e garantendo il benessere dei collaboratori. La nostra sfida è di creare un cambiamento culturale duraturo, guidarlo, controllarlo e naturalmente sopravvivere ad esso. Convincere tutti della necessità di un cambiamento è quasi impossibile ma è necessario che il management sia in grado di creare un'atmosfera di fiducia all'interno dell'organizzazione al fine di ottenere maggior consenso all'accettazione del nuovo.

In che misura la collaborazione da parte del personale è determinante per decretare il successo nel cambiamento?

In un processo di cambiamento l'aspetto più rilevante è la persona, intesa nella sua totalità di attitudini e competenze, ancor prima dei modelli e processi applicati. Il "saper cambiare" è diventata una competenza aziendale chiave in un'economia in continuo movimento. Le competenze di gestione del cambiamento si costruiscono sulla capacità di rilevare le esigenze di trasformazione dell'organizzazione a tutti i livelli, di comunicare e di smuovere le energie verso il nuovo modo di agire. Cruciale ai fini dell'efficacia su questa competenza è la lettura e la gestione delle resistenze individuali e organizzative che emergono sempre quando si chiede alle persone di abbandonare uno status quo e una zona di comfort. Nella mia personale esperienza il coinvolgere e informare in modo aperto e onesto il personale è sicuramente una carta vincente.

Quando si effettua il cambiamento è meglio dare un taglio netto al passato oppure agire in modo "soft" trovando compromessi?

Per quanto riguarda la gestione del cambiamento ci sono diverse teorie che derivano da modelli di sviluppo organizzativo mentre altre sono basate su modelli

di comportamento individuale e sociale. Se è meglio un taglio netto o un cambiamento "soft" mi permetto di rispondere che tutte e due le varianti possono essere valide in quanto dipende da alcuni fattori quali: la situazione congiunturale, la tipologia di cambiamento che si intende attuare, il tipo di urgenza/importanza del cambiamento, la cultura aziendale, ecc. È comunque sempre essenziale cercare di ottenere dai propri dipendenti la più ampia identificazione e condivisione.

La gestione del cambiamento è un'operazione che può essere definita solo temporanea, oppure si può applicarla anche nel tempo, una volta superata la crisi immediata? Mi riferisco, in particolare, a quanto è avvenuto il mese di gennaio dell'anno in corso

Si parla sempre più frequentemente di "Change Management" in quanto la spinta al cambiamento può arrivare non solo da un evento straordinario come quello avvenuto il 15 gennaio 2015 ma da diverse forze molto differenti. Il cambiamento è sempre esistito ma, a differenza del passato, oggi risulta essere una necessità e non più un'opzione per le organizzazioni. Esso non deve essere attuato solo a fronte di fattori straordinari ma deve essere presente in modo continuo per poter rimanere competitivi ed assicurare continuità all'azienda.

Quanto conta la rapidità di azione e quanto la riflessione?

Il processo di riflessione è fondamentale ma bisogna sempre valutare l'importanza e attribuire delle priorità al cambiamento che si deve attuare. Sempre più, siamo travolti dall'affanno delle urgenze e rapidità di azione con ritmi incalzanti dettati dall'attesa di risultati immediati. Avere il tempo di riflettere è diventato ormai un lusso ma nella mia vita ho imparato una cosa molto importante: la fretta è il nostro peggior nemico. Nel prendere decisioni importanti o in un processo di cambiamento, gli errori più eclatanti si fanno perché non si ha il tempo di valutare i vari scenari e gli impatti che questi possono generare nelle organizzazioni.

Riorganizzazione aziendale: indicazione di processo: Manuale 1.4.3.2

Modifiche del rapporto di lavoro: Manuale 3.3

Riorganizzazioni aziendali: Manuale 3.10
Autonomia delle associazioni sindacali: Manuale 3.11

Il cambiamento si può gestire anche con aiuti esterni

Intervista a Tommaso Gianella, partner AFG Management Consulting SA

Consulenza per la gestione del cambiamento: una specializzazione nata recentemente oppure esistente da tempo?

La consulenza in generale interviene quando ci si rende conto di avere bisogno di qualcosa di nuovo, di un sguardo nuovo, di un approccio nuovo, più specializzato, più ricco di tante esperienze. Essa è quindi di per sé l'apporto di novità. Perché la novità diventi cambiamento ci vuole un lavoro consapevole, strutturato e continuo. Su questo punto da un po' di tempo ci domandano non solo di apportare il nostro impulso al cambiamento nella fase di analisi, ma anche di supportare il cambiamento nella fase di implementazione.

Concretamente, in che modo accompagnate le aziende nella scelta delle strategie. Per esempio nel caso del franco forte?

Le aziende a cui abbiamo dato supporto dopo la fine del tasso di cambio fisso, ci hanno proprio detto che, trovandosi nel turbinio degli eventi, avevano paura di "perdere il treno" o di agire troppo lentamente. Per non prendere decisioni avventate noi proponiamo un tavolo di riflessione di una mezza giornata con la Direzione. Questa riflessione mette a fuoco tutti i fattori che influiscono sull'azienda affinché la decisione, qualunque essa sia, sia veramente ponderata e consapevole, così da farla accettare anche meglio dalla popolazione aziendale.

Poiché la situazione evolve in continuazione, in che modo pianificate la vostra azione?

L'evoluzione è costante e molto rapida è vero, ma non dobbiamo rincorrere soluzioni facili, bensì approfondire le ragioni che portano a determinate situazioni. I nostri consulenti sono persone con un solido retroterra teorico e una vasta esperienza sul campo, questo proprio per saper affrontare l'estrema varietà delle richieste dei nostri clienti. In azienda, quasi tutti sono capaci di applicare direttive chiare e ben strutturate. Il problema è che abbiamo bisogno di esperienza, creatività, sapere tecnico specifico, metodo, ecc. per preparare e modificare queste direttive. È dunque

proprio in questa fase, e poi nella fase di controllo, che noi, mi passi il termine, abbondiamo di consulenti sul progetto, per dare il meglio, per valutare tutte le opzioni, per chiarire tutte le piste percorribili. Poi nella fase di applicazione decidiamo con l'azienda di quante risorse necessita. Ma a quel punto sappiamo già che la nostra soluzione è la migliore possibile. Oggi condividere bene è già la metà della soluzione.

Ogni azienda è un caso a parte, ma cosa le accomuna?

Il fatto che sono fatte da persone, uomini e donne con gli stessi desideri, lavorare insieme in pace e generare reddito.

La gestione del cambiamento può avvenire in vari modi: a quali modelli vi ispirate maggiormente nei vostri interventi di consulenza?

L'esperienza insegna che nella maggior parte delle situazioni l'approccio più efficace è quello partecipativo. È necessario un impegno maggiore all'inizio del processo, ma si riducono notevolmente le fonti di conflitto e di resistenza. Le persone si sentono prese sul serio, le loro opinioni, paure, proposte vengono considerate. Ovviamente la direzione prende le decisioni finali, ma è utile e intelligente per tutti se queste decisioni prendono in considerazione gli input della base. Nei casi in cui questo dialogo si spezza, esplose il conflitto e alla fine quasi sempre tutti ne escono "con le ossa rotte", ovvero perdendoci.

Incidono maggiormente elementi strutturali o psicologici nella resistenza al cambiamento?

Prendiamo per esempio l'outsourcing della gestione dei salari. È un dato di fatto che a partire da un'azienda di 30/40 dipendenti non convenga più, da un punto di vista economico, avere una persona interna che si occupa di ciò. Ora in Italia è già un automatismo esternalizzare la funzione interna di gestione salari a causa della complessità della legislazione. In Svizzera tedesca e in Romania, l'outsourcing di questo processo si sta diffondendo da alcuni anni, soprattutto per motivi di efficienza. In Ticino invece il blocco è fortissimo; molti dirigenti o imprenditori sono ancora convinti che il calcolo del salario mensile

sia un atto che cementa la loro autorità verso i collaboratori.

La vostra consulenza viene richiesta generalmente solo nel momento in cui bisogna fare di tutto per salvare la barca oppure ci sono anche vertici lungimiranti?

Per fortuna ci sono vertici lungimiranti. Noi li chiamiamo "gli illuminati", sono quei vertici che non si sono fatti prendere dall'ansia a metà gennaio perché hanno bene in testa dove vogliono portare la loro barca nei prossimi mesi e anni. Però è vero che moltissime volte veniamo chiamati per mettere a posto le situazioni, quando si è già a livello di "pronto soccorso".

In che modo si può anticipare, affrontare e risolvere una crisi?

C'è un solo modo: consolidare la struttura aziendale e la coesione aziendale, dare senso a ciò che si fa. Altrimenti quando la crisi arriva io ci metto troppo a reagire perché le mie persone si mettono di traverso. Affrontare la crisi è, come per l'individuo, una questione di fiducia nei propri mezzi.

È più facile aiutare ad affrontare il cambiamento aziende piccole, medie oppure grandi?

È più facile affrontare il cambiamento lì dove vuole essere affrontato. Sembra banale dirlo, ma ci vuole coraggio per affrontare ogni tipo di cambiamento e il coraggio sembra oggi, essere assente in molte realtà.

Può svelare ai nostri lettori un "segreto" per affrontare con successo il cambiamento?

Condividere. Cioè non affrontarlo da soli. Includere piuttosto che escludere, coinvolgere altre persone, di specializzazioni diverse, per avere altri punti di vista, opinioni, per vedere lo stesso problema da angolature differenti. Una volta passata questa tappa, e solo in quel momento, prendere la decisione. Ho lavorato per tanti anni in una grande realtà aziendale dove ogni problema di gestione aziendale era affrontato da un team formato dal finanziario, dall'IT, da un ingegnere che era il manager responsabile per il sud Europa, da un controller e dal sottoscritto come HR. Ora le posso dire che ci voleva un po' di più per affrontare i problemi, ma quando erano risolti le soluzioni implementate duravano più a lungo perché prendevano in conto da subito molti più aspetti e molte più variabili.

Marina D'Alò Costantini