

A gentile richiesta Chi paga per i primi giorni di malattia?

Ho delle domande relative all'indennità di perdita di guadagno per malattia e/o infortunio. Abbiamo stipulato un contratto di assicurazione che copre, ai nostri dipendenti, l'indennità di perdita di guadagno a partire dal 21esimo giorno di malattia per l'80% del salario. Nei primi 20 giorni a carico del datore di lavoro che percentuale di salario dobbiamo versare ed è vero che il pagamento per i primi tre giorni di malattia non è obbligatorio?

In caso di impedimento del lavoratore, se non si è prevista una deroga o non si è in presenza di un'eccezione, si applica la norma di base, ovvero l'art. 324a CO. Questo articolo prevede che se il lavoratore è impedito senza sua colpa di lavorare, per motivi inerenti alla sua persona (malattia, infortunio, adempimento di obbligo legale o funzione pubblica, gravidanza) il datore di lavoro deve pagargli per un tempo limitato il salario, compresa un'adeguata indennità per perdita del salario in natura, se il rapporto di lavoro sia durato o sia stato stipulato per più di tre mesi. Nel regime di base, non è previsto alcun termine d'attesa e il datore di lavoro deve pagare il 100% del salario dal primo giorno di impedimento del lavoratore per almeno tre settimane nel primo anno di servizio e, poi, per un

tempo adeguatamente più lungo, secondo la durata del rapporto di lavoro e le circostanze particolari (si applica di solito la scala bernese). È possibile derogare a questa norma di base mediante accordo scritto, contratto normale o contratto collettivo, che sancisca un ordinamento almeno equivalente per il lavoratore. Il Tribunale federale considera che vi è equivalenza con la norma di base se le indennità giornaliere sono versate per almeno 720 giorni o 730 giorni nell'arco di 900 giorni, queste indennità coprono almeno l'80% del salario e il datore di lavoro si prende a carico almeno la metà dei premi. In questo caso, il datore di lavoro è liberato dal pagare lo stipendio durante un termine di attesa da due fino a tre giorni. Se è previsto invece un periodo di attesa più lungo (che potrà essere dedotto dal periodo d'indennizzo di 720 giorni) il datore di lavoro dovrà pagare il salario completo, ovvero il 100% per questo "tempo limitato" a meno che non sia stato previsto per iscritto che il datore di lavoro verserà al dipendente unicamente l'equivalente delle prestazioni assicurative. La legge prevede, inoltre, un'eccezione in caso di assicurazione obbligatoria (art. 324b CO). Al giorno d'oggi, costituiscono un'assicurazione obbligatoria la LAINF (infortunio), la LAI (invalidità)

o le LAM e LIPG (servizio militare). In questi casi il datore di lavoro non è tenuto a pagare il salario, qualora le prestazioni dovute dall'assicurazione per il tempo limitato compensino almeno l'80% del salario. Questa disposizione prevede esplicitamente che se le prestazioni assicurative sono versate solo dopo un periodo di attesa, il datore di lavoro deve versare durante questo periodo almeno l'80% del salario. In caso di infortunio, per esempio, secondo l'art. 16 capoverso 2 della LAINF, il diritto all'indennità giornaliera nasce il terzo giorno successivo a quello dell'infortunio. Il datore di lavoro dovrà quindi versare al lavoratore l'80% del salario durante i primi due giorni. Parte della dottrina ritiene tuttavia che il lavoratore non avrebbe diritto a queste prestazioni da parte del datore di lavoro, ossia non avrebbe diritto al 80% del suo salario durante il periodo di attesa, qualora egli non soddisfi le condizioni di base previste dall'art. 324a CO.

Prisca Renella, avvocato

Impossibilità nell'esecuzione del lavoro:
Manuale 3.2.1.6
Assicurazione d'indennità giornaliera:
Manuale 3AS.9.2

Giurisprudenza

Salario in natura, ore supplementari, pausa pranzo - Sentenza della II Camera civile del Tribunale di appello del 24 luglio 2015 n. 12.2014.195

Y SA ha assunto X con un salario di fr. 35.-/h (fr. 28.28 base e fr. 6.72 per festivi, vacanze e tredicesima) più fr. 33.- al giorno max. fr. 990.- mensili, in natura, il 50% dedotto dal salario. X ha contestato il salario lordo e le ore supplementari e ha chiesto il pagamento della pausa pranzo. Y SA ha rifiutato. Il Pretore ha riconosciuto a X fr. 6'743.30 (invece dei fr. 19'200.- richiesti) come differenza per salario in natura, ore supplementari e pausa pranzo. L'appello di Y SA è stato in parte accolto, e X ha ricevuto fr. 6'512.55.

I giudici hanno corretto solo una svista nei calcoli del Pretore. Essi hanno rilevato che il salario lordo per i contributi sociali comprende ogni retribuzione legata al rapporto di lavoro e quindi anche il corrispettivo in denaro del salario in natura. Y SA aveva indicato sui conteggi il salario in natura, senza sommarlo a quello in denaro, e aveva calcolato gli oneri sociali e l'imposta alla fonte su un importo inferiore a quello determinante. Essa toglieva poi la quota parte di vitto e alloggio a carico di X solo dal

salario in denaro, diminuendo il salario pattuito. Le indennità (giorni festivi, ferie e quota parte di tredicesima) rientrano nel salario. Y SA le aveva calcolate in base alle ore supplementari di X, ma aveva aggiunto il supplemento del 25% dovuto per queste ultime al salario di base (fr. 28.28) e non a quello complessivo (fr. 35.-). Y SA rifiutava di pagare la pausa pranzo, perché X era libero di lasciare il posto di lavoro. In realtà X non poteva uscire (dai 40 ai 70 minuti di andata e ritorno) e nelle pause mangiava in un deposito. Se non ci sono disposizioni contrattuali, le pause sono tempo di lavoro pagato solo se al dipendente non è permesso lasciare il posto di lavoro (art. 15 cpv. 2 LL). Il Tribunale federale ha ritenuto che le pause non sono retribuite se trascorse in locali adibiti al riposo, distinti dal luogo di lavoro, anche se i dipendenti non sono autorizzati a uscire. Il deposito dove X mangiava non era un locale distinto dal luogo di lavoro e idoneo al riposo e all'alimentazione, e Y SA ha dovuto pagare come tempo di lavoro la pausa pranzo. X chiedeva troppo, ma i calcoli di Y SA erano sbagliati.

In caso di contestazioni, è meglio verificare i conteggi con specialisti prima di trovarsi in causa. Un eventuale errore incide sul salario,

sugli oneri sociali e sull'eventuale imposta alla fonte, con conseguenze finanziarie spesso imprevedibili.

Emanuela Colombo Epiney, già giudice al Tribunale d'appello del Canton Ticino

Componenti della retribuzione: Manuale 1.3.2.1
Ore straordinarie - pagamento: Manuale 8.0
Durata del tempo di lavoro: Manuale 3.2.2.1

IMPRESSUM

Newsletter Lavoro è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.
Editore: Robert Boss
Responsabile Newsletter:
Elisabetta Bacchetta
Hanno collaborato: Markus Weishaupt, Flavio Audemars, Prisca Renella, Emanuela Colombo Epiney
Boss Editore SA - CH 6997 Sessa
tel. +41(0)91 600 93 03
fax +41(0)91 600 93 04
Redazione: lisa.bacchetta@boss-editore.ch
Amministrazione: info@boss-editore.ch
© www.boss-editore.ch

BOSS NEWSLETTER LAVORO

Editoriale

"Attirare imprenditori sul territorio ticinese", questo è certamente un tema onnipresente sui giornali e nelle agende di politici e funzionari statali. Flavio Audemars nella sua intervista a pagina 3 ci fa vedere la questione da un punto di vista diametralmente opposto: perché allora non tutelare le aziende già ben radicate nel territorio? Tra esse, la parte del leone la fanno le imprese familiari come la R. Audemars SA che da cinque generazioni è attiva sul mercato. Uno studio promosso dall'Università della Svizzera Italiana ha puntato a riflettori su questo tipo di aziende che rappresentano il 62% del totale in Ticino, percentuale che in Svizzera sale addirittura al 78%. A difendere e promuovere le loro peculiarità nel 2015 è nata l'AIFTicino, l'associazione delle imprese familiari. Sono realtà che spesso danno un plus valore al territorio sul quale sorgono, ma che non per questo sono intrinsecamente di successo. Il perché ce lo spiega in modo approfondito l'esperto di imprese familiari Markus Weishaupt che, dopo aver analizzato 200 realtà imprenditoriali di successo tra Svizzera, Italia, Germania e Austria, ne ha individuato le caratteristiche vincenti comuni a tutte. Scoprirete quali leggendo la sua intervista. Nella rubrica "A gentile richiesta" l'esperto risponde ai dubbi di un imprenditore sul pagamento del salario per i primi giorni di malattia. Chiude questa edizione della Newsletter Lavoro un commento a una sentenza che oppone un collaboratore al datore di lavoro per una presunta errata retribuzione delle ore supplementari e della pausa pranzo.

Elisabetta Bacchetta

All'interno:

- **Le imprese familiari: un bene per il territorio**
- **Chi paga per i primi giorni di malattia?** / A gentile richiesta
- **La pausa pranzo è tempo di lavoro?** / Giurisprudenza

Il DNA delle aziende di successo Le caratteristiche che ti rendono vincente

Intervista a Markus Weishaupt, esperto di imprese familiari

Fare impresa in famiglia è sinonimo di successo?

Absolutamente no. Un'impresa familiare può essere una bella realtà, ma non significa per definizione che avrà successo. Ho puntato a riflettori solo sulle imprese familiari di successo per capire che cosa fanno meglio delle altre. Ne ho analizzate 200 tra Svizzera, Italia, Austria e Germania. Ritengo che il successo non sia un avvenimento casuale, ma che studiandolo a fondo, possa fino a un certo punto essere replicato.

Quali sono gli elementi principali scaturiti dalla sua indagine?

Dall'indagine si è cristallizzato un modello di business che io definisco di una diversità radicale, perché diverso nella sua radice, ma anche nel modo estremo in cui vengono implementati gli elementi che lo compongono. Questo modello ha 10 caratteristiche, tra cui la longevità; l'età media delle aziende che hanno partecipato all'indagine è di 78 anni. Inoltre queste imprese di successo tengono molto alla loro indipendenza finanziaria.

Andando nel dettaglio, quali sono le caratteristiche che fanno di un'azienda familiare, una realtà di successo?

Partiamo da un elemento intrinseco di tutte le imprese familiari: la convergenza tra proprietà e gestione. Questo comporta una maggior responsabilizzazione nelle decisioni, perché l'effetto di queste ultime prima o poi ricade sulla famiglia, che in caso di insolvenza, fallimento o rifinanziamento è tenuta a colmare le perdite. È chiaro che tutte le imprese familiari hanno questa caratteristica, ma le aziende migliori utilizzano al meglio questo elemento, per prendere le decisioni in modo rapido,

a differenza della lentezza di reazione dei grandi colossi, indipendentemente dalla loro grandezza. La Walmart americana con 470 miliardi di dollari di fatturato l'anno è un'azienda familiare. Ma anche alcune PMI importanti come la Victorinox in Svizzera restano competitive anche grazie alla loro agilità decisionale.

Per definizione un'azienda familiare che ha successo è longeva. Ma qual è il segreto per non scomparire?

Solo un'azienda sana è appetibile per chi dovrebbe subentrare. Il dovere di ogni generazione è creare questi presupposti. In caso contrario si potrebbe assistere a giovani che, non avendo alcuna intenzione di subentrare in aziende malmesse, rinunciano in partenza. Molte aziende familiari di successo possono anche concedersi il lusso di crescere, ma di non essere obbligati a farlo per sopravvivere.

Lasciare un'azienda sana è il primo passo per una buona successione, ma come va gestito il ricambio generazionale?

Si tratta di un fattore di capitale importanza. Le aziende familiari di successo hanno saputo gestirlo bene. I figli non devono essere obbligati né spinti, nemmeno inconsciamente. Non è la fine del mondo, né tanto meno dell'azienda, se per una generazione subentra un manager esterno alla famiglia. Devo anche dire che mi capita sempre più spesso di parlare con madri e padri, perché in quel momento sono principalmente dei genitori, che hanno come prerogativa la felicità del proprio figlio o figlia, qualunque essa sia.

Qual è il momento giusto per l'entrata in azienda della nuova generazione?

Prima i figli devono *segue a pag. 2* →



segue da pag. 1 →

Le caratteristiche che ti rendono vincente

fare esperienze al di fuori dell'azienda. Senza aiuti, perché devono sentirsi dire anche dei no. Devono sostenere dei colloqui di assunzione e imparare a superare gli ostacoli da soli. Altrimenti mancherà loro un'esperienza importante. Se non ritorneranno, il messaggio al senior è chiaro: l'azienda non era sufficientemente attrattiva. **Ma se tornano, inizia la convivenza tra generazioni diverse in azienda.**

È questo il momento delicato. Non il passaggio dunque, ma la convivenza plurigenerazionale. Tenendo conto che l'aspettativa di vita si allunga sempre di più, possiamo avere fino a 4 generazioni sotto lo stesso tetto. La mancanza di comunicazione e la gestione dei conflitti sono temi sottovalutati. Spesso si assiste a una mancanza di umiltà da parte della generazione junior che deve pazientare. Solo dopo aver capito quello che hanno fatto le generazioni precedenti, possono dare la loro impronta.

Esiste una sorta di vademecum per la successione in azienda?

Ogni famiglia deve trovare le regole giuste per la propria situazione. Non esiste una regola giusta per tutti, ma vi è certamente la regola giusta per quella famiglia. È importante, ad esempio, comunicare agli altri le proprie aspettative in merito allo stipendio e al ruolo che si desidera ricoprire. Va comunque detto che quando si parla di ricambio si entra in un territorio inesplorato perché, a meno che non avvengano disgrazie, lo si vive al massimo due volte nella vita: da junior, andando alla guida dell'azienda, e da senior, passando la guida alla prossima generazione. Interessante è che le aziende che arrivano alla quinta generazione hanno un tasso di cessazione dell'attività bassissimo, perché hanno imparato a trasmettere l'azienda da una generazione all'altra. Si è creata nella cultura aziendale una routine del ricambio.

Come si gestisce in modo sano la comunicazione in un'azienda familiare?

Esistono strumenti che possono fare la differenza. Quando si parla, ognuno interpreta a modo suo. Se però la comunicazione è scritta, si riduce il rischio di malintesi. Può essere interessante redigere una Costituzione di famiglia, un documento nel quale

vengono definite alcune tematiche, paragonabile alla Costituzione di uno Stato con le sue leggi di fondo.

Lei fa parte di alcuni Consigli di famiglia. Di che si tratta?

Il Consiglio di famiglia nasce per aumentare il grado di maturità nei confronti dell'azienda da parti di tutti i componenti della famiglia. Non ha un potere giuridico, ma è piuttosto un momento di verità durante il quale tutti i membri coinvolti in modo più o meno attivo nell'impresa hanno la possibilità di incontrarsi e scontrarsi in famiglia, in un ambiente sicuro e raccolto. Qui vengono prese le decisioni morali, ad esempio si può stabilire che i conflitti vadano gestiti entro 24 ore. È il luogo dove far crescere la cultura aziendale familiare per far sì che tutti i membri, ad esempio, capiscano un bilancio aziendale. Nel Consiglio di famiglia tutti devono partecipare, anche i giovani e diventa un modo per avvicinarli all'azienda.

Come interagiscono in azienda gli esponenti di queste famiglie con i propri collaboratori?

Le imprese familiari di successo dichiarano di avere i collaboratori migliori per impegno, lealtà e competenze. Questo dimostra che in primo luogo sono brave a selezionare i collaboratori ma fanno anche tenerli e farli crescere. Nelle aziende familiari di successo si punta molto allo sviluppo delle competenze per vincere la battaglia del capitale umano. Adibiscono interi edifici alla formazione, le cosiddette Academy. Si spinge molto l'acceleratore sull'attrattiva anche perché spesso sorgono in luoghi discosti, di per sé apparentemente poco interessanti.

Come gestiscono le imprese familiari di successo la loro presenza sul mercato?

Con molta coerenza, puntando sulla concentrazione e sulle competenze di fondo evitando la dispersione. La tedesca Faber Castell è nota per le sue matite e penne. Ora produce anche make-up, diversificando la sua attività ma con un'applicazione di una competenza che già hanno. Questo non fa che rinforzare le sue competenze di per sé già forti nel settore.

Le imprese familiari di successo puntano sull'innovazione o sono piuttosto tradizionaliste?

Per sopravvivere devono innovare e conseguentemente padroneggiano la cultura dell'errore. Come diceva Edison, l'inventore della lampadina, l'innovazione è per il 10% ispirazione e per il restante 90% traspirazione. Significa che per innovare, bisogna sudare. Altrimenti non resta che allargare i confini e qui tocchiamo l'argomento dell'internazionalizzazione, una carta che molte aziende giocano ma che non è per tutti.

Markus Weishaupt

Markus Weishaupt è un consulente per imprese familiari. È stato responsabile del processo di sviluppo di mercato di Maico, azienda leader nel settore serramentistico e responsabile marketing nel settore alimentare e nel project- e cash-management presso la Citibank a Dublino, Londra e Milano. Da gennaio 2008 è socio e Amministratore delegato di Weissman & Cie Italia, dal 2012 di Weissman Austria e dal 2014 anche di Weissman Suisse.

Non consiglia a tutte le aziende di puntare ai mercati esteri?

Il discorso che faccio è semplice: se ti piace il mondo tedesco, punta alla Germania, ma se non sei genuinamente interessato a quel Paese, alla sua cultura, al suo modo di fare impresa non andarci, perché non funzionerà.

Ci parli del rapporto delle imprese familiari di successo con l'esterno.

Sono caratterizzate da un'estrema vicinanza al cliente. Il nome dell'azienda spesso corrisponde al cognome di famiglia: queste persone ci mettono la faccia. Per questo prendersi cura del cliente e della qualità di prodotti e servizi diventa un'ossessione. **All'inizio dell'intervista ci parlava di finanze particolarmente sane per le imprese familiari di successo. Che cosa significa concretamente?**

Vogliono essere indipendenti dalle banche. Hanno quote di capitale proprio molto elevate. Compiono scelte per salvaguardare questa loro indipendenza. È chiaro che il pensiero plurigenerazionale non è compatibile con la dipendenza dalle banche.

Le imprese familiari di successo hanno un sistema di valori simile?

Una volta un imprenditore mi disse: "Gli altri parlano di valori, noi li viviamo". Valori che si trasmettono da una generazione all'altra e non mi riferisco solo alla famiglia imprenditrice. Ho scoperto un'azienda in cui vi erano collaboratori giunti anch'essi alla quinta generazione. Vi sono aziende che dispongono di una "Corporate social policy" in cui sono previste misure di aiuto per le persone in difficoltà. Sono realtà poco conosciute perché in genere tenute riservate, ma tra gli imprenditori familiari vi sono grandi filantropi.

Family Business Model. La diversità radicale nel DNA delle imprese migliori, Markus Weishaupt, Franco Angeli Editore

L'azienda di famiglia: Manuale 3.5.2
Formazione continua: Manuale 1.8
Valori aziendali: Manuale 1.1, 1.4.2.1

Le imprese familiari: un bene per il territorio

Abbiamo incontrato Flavio Audemars, presidente del CdA della R. Audemars SA di Cadempino

Sono ormai cinque generazioni che la famiglia Audemars è operativa in Ticino oggi con l'omonimo gruppo Audemars Holding SA. Attualmente Mirko Audemars ne è il direttore e il padre Flavio presiede il Consiglio di Amministrazione. Abbiamo chiesto a quest'ultimo di raccontarci alcuni momenti salienti della sua avventura imprenditoriale, e gioco forza familiare, vissuti lavorando per questa azienda che da quasi 120 anni è attiva nel settore dei componenti per movimenti orologi e che ha via via lanciato nuovi prodotti nel campo della microtecnologia come i cip per animali e nel settore degli apparecchi acustici.



S. Solcà per TI-Press

Flavio Audemars, come nasce la vostra azienda?

Il mio bisnonno Charles lavorava a Yverdon per un'azienda che produceva microparti per orologi. Vi era la necessità di aumentare la produzione e gli fu proposto di trasferirsi in Ticino, dove avrebbero trovato sufficiente manodopera. Nel 1898 a Verscio iniziò a fabbricare pietre fini per l'orologeria. L'attività venne portata avanti da mio nonno Roberto che con la crisi degli anni 30 dovette ridimensionarla. Gli affari rifiorirono grazie a mio padre Romeo.

Per lei fu un dovere subentrare a suo padre nell'azienda?

In quel momento mio padre era ammini-

stratore delegato e aveva un problema: il direttore se ne voleva andare. Io ero responsabile della succursale di Lugano di una società allora affiliata al futuro Swatch Group. C'era la possibilità di vendere la nostra azienda, ma in quel momento sentii la responsabilità nei confronti delle persone con cui collaboravo. Scattò in me la molla dell'imprenditore. Avevo tra le

mani un'azienda per la quale provavo un grande attaccamento e avevo idee e visioni per nuovi prodotti. Rilanciarla significava mantenere questo piccolo centro di potere dell'orologeria svizzera a Lugano.

Come si prepara un figlio a subentrare in azienda?

Bisogna indurlo a partire per fare esperienza. Mio figlio Mirko ha studiato ingegneria industriale negli Stati Uniti dove si è fermato per un po' a lavorare. Non bisogna aver paura che trovino soddisfazione altrove e non ritornino più in azienda. Sapevo che l'orologeria e la microtecnica rimangono nella pancia e così è stato. Quando è entrato in azienda, gli ho affiancato un ex direttore generale come coach. Gli è servito per apprendere a gestire diverse realtà contemporaneamente. Avrei potuto farlo io, ma la componente emotiva avrebbe influenzato il processo di apprendimento.

Un elemento potenzialmente conflittuale è la convivenza intergenerazionale. Classico è l'esempio in cui l'esponente senior mantiene il potere decisionale fino all'ultimo a scapito della generazione junior che sta subentrando o che addirittura occupa già un ruolo dirigenziale in azienda. Da voi come vanno le cose?

Io presiedo il Consiglio di Amministrazione e mio figlio Mirko è il direttore aziendale. Abbiamo quindi ruoli molto diversi e a essi ci atteniamo. A semplificare le cose si aggiungono anche le nostre differenze caratteriali. Mio figlio ha un approccio maggiormente tecnico e questo è particolarmente funzionale al suo ruolo di direttore. Io invece sono un visionario e quindi posso occuparmi al meglio di questione strategiche.

Ma chi ha l'ultima parola?

Dipende dal gremio. In quello esecuti-

I prossimi seminari di Boss Editore

"La fine del rapporto di lavoro"
26.04.16

"Diverse forme di salario e prestazioni valutabili in denaro"
03.05.16

"Il certificato medico"
24.05.16

"Il consiglio di amministrazione e la direzione: compiti e responsabilità"
07.06.16

Maggiori info:
www.boss-editore.ch
Seminari 2016

vo, direzione e management gestionale, mio figlio. Io intervengo solo sulle problematiche più importanti, soprattutto strategiche e finanziarie, che in un mondo vulnerabile e globalizzato sono comunque ancora di estrema importanza. **Nel 2015 nasce l'Associazione delle Imprese Familiari Ticino (AIFTicino) di cui lei ne è il Presidente. Ritene che le aziende familiari, così diverse tra loro, abbiano bisogno di un'organizzazione che le rappresenti?**

In Ticino le imprese familiari sono il 62%, percentuale che a livello svizzero sale al 78%. L'impresa familiare dovrebbe essere considerata come un bene da tutelare per il suo attaccamento al territorio che si traduce in collaborazioni stabili con clienti, fornitori e dipendenti. Sono realtà economiche già presenti e radicate sul territorio e quindi dovrebbero essere le prime a ricevere sostegno.

Oltre a svolgere un lavoro di lobby nei confronti delle autorità politiche, quali sono i vostri obiettivi?

È importante che nuove e vecchie generazioni si incontrino e facciano gruppo, anche se non è facile. Ogni imprenditore ha la sua capoccia. È nella sua natura muoversi in solitaria. Ma questo può essere un luogo dove imparare insieme a fare impresa.

Consiglio di Amministrazione:
Manuale 3.12

Associazione delle Imprese Familiari Ticino: www.aifticino.com, c/o Advanced Management Center dell'Università della Svizzera Italiana, Via G. Buffi 13, 6900 Lugano, aifticino@gmail.com

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