

## A gentile richiesta

### Segnalazione da un terzo anonimo di comportamenti inadeguati sul posto di lavoro

In determinati settori i dipendenti sono a diretto contatto con terze persone, a cui il datore di lavoro, nel contesto della propria attività, fornisce un servizio. Si tratta per esempio della clientela di un'attività commerciale, degli utenti di un mezzo di trasporto pubblico o ancora dei pazienti di un ospedale. Nel caso in cui un dipendente abbia dei comportamenti inappropriati sul posto di lavoro nei confronti di una terza persona, quest'ultima è senz'altro libera di segnalarlo direttamente al datore di lavoro. Si pone un problema nel caso in cui il terzo in questione desideri rimanere anonimo, qualora la segnalazione riguardi fatti lesivi dell'onore del lavoratore. Se da una parte il terzo ha diritto a richiedere di non trasmettere i suoi dati personali al dipendente oggetto della segnalazione, dall'altra il datore di lavoro ha l'obbligo legale di tutelare la personalità del lavoratore, aspetto questo che include anche la tutela da eventuali considerazioni lesive del suo onore. Secondo l'art. 328 cpv. 1 CO, il datore di lavoro deve rispettare e proteggere la personalità del lavoratore, avere il dovuto riguardo per la sua salute e vigilare sulla salvaguardia della moralità. Eventua-

li esternazioni lesive dell'onore del dipendente possono costituire una grave lesione della sua personalità. Se queste giungono da parte di un altro dipendente, nella misura in cui siano gravi, possono giustificare il licenziamento in tronco. Se invece provengono direttamente dal datore di lavoro, possono giustificare una rescissione immediata del rapporto di lavoro da parte del lavoratore. Qualora provengano da un terzo, egli si espone al rischio di una querela penale per diffamazione nei confronti del lavoratore, qualora i fatti segnalati risultino poi non veritieri e al tempo stesso lesivi dell'onore del lavoratore (art. 173 CP). Tale rischio non potrà tuttavia mai concretizzarsi nel caso in cui il datore di lavoro ometta di comunicare al dipendente nome e cognome di chi lo ha segnalato. Ecco quindi che, come anticipato in apertura, l'obbligo del datore di lavoro di tutelare la personalità del lavoratore contrasta con il diritto del terzo a chiedere di non trasmettere i suoi dati personali. Si aprono di conseguenza due scenari possibili. Da un lato, se la segnalazione riguarda fatti non lesivi dell'onore del dipendente (ad esempio, egli viene segnalato per aver fumato sul

posto di lavoro) allora l'anonimato del terzo può essere garantito, in quanto prevale il diritto a domandare di non trasmettere i suoi dati personali. Dall'altro lato, qualora la segnalazione dovesse riguardare fatti lesivi dell'onore del dipendente (ad esempio, egli viene segnalato per delle molestie sul posto di lavoro) il diritto all'anonimato non può essere tutelato, in quanto prevale l'obbligo del datore di lavoro di proteggere la personalità del dipendente da esternazioni lesive del suo onore. Per decidere se garantire o meno l'anonimato di colui che ha segnalato, il datore di lavoro deve quindi analizzare con attenzione i fatti riportati nella segnalazione. Nel caso in cui i fatti siano eventualmente lesivi dell'onore del lavoratore, occorre comunicare al dipendente nome e cognome del terzo. Se invece i fatti riportati non ledono l'onore del lavoratore, l'anonimato del terzo può essere garantito. La discriminante non è dunque la fondatezza o meno della segnalazione, bensì la natura dei fatti portati a conoscenza del datore di lavoro.

Simone Beraldi, avvocato, Studio Delogu

## Giurisprudenza

**Contratto di lavoro ed usura.** *Sentenza del Tribunale Federale del 26 agosto 2020 (STF 6B\_430/2020).* Tra il 29 dicembre 2009 ed il 23 aprile 2015, A (cittadina senegalese) ha sfruttato la forza lavoro di sua cugina e connazionale B, costringendola a prendersi cura di due dei suoi tre figli minori e della sua casa, per una media di 71 ore di lavoro alla settimana, sette giorni su sette, senza vacanze. B dormiva su un materasso nella camera di uno dei bambini e subiva maltrattamenti sia fisici (percosse) che psicologici (insulti e atteggiamenti denigratori/sminuenti). Durante questi anni B, che riceveva vitto e alloggio quale controprestazione da parte di A, è stata gradualmente posta in una situazione di isolamento (assenza di contatti), privata dei suoi documenti d'identità e lasciata senza risorse finanziarie, ad eccezione di un esiguo compenso di CHF 50-100.- al mese quale "argent de poche". Secondo quanto stabilito dall'Ispektorato del lavoro, i compiti e le mansioni svolte da B avevano un valore economico di CHF 105'945.-, mentre la controprestazione in natura fornita da A (vitto, alloggio e le esigue somme di denaro contante) era di CHF 27'456.-. In ambito penale-amministrativo (procedura dell'Ispektorato cantonale del lavoro), tale comporta-

mento è stato sanzionato con una multa, a causa del mancato rispetto dei salari minimi obbligatori previsti dal contratto normale di lavoro per il personale domestico (CNL personale domestico). Il caso ha però avuto anche risvolti in ambito penale, laddove a seguito di un'inchiesta giudiziaria, il Tribunale Federale ha ritenuto A colpevole di usura (art. 157 Codice Penale - sfruttamento dello stato di bisogno di una persona per ottenere vantaggi pecuniari che sono in manifesta sproporzione economica con la propria prestazione). Questo particolare caso dimostra come, in alcune situazioni, il ricorso all'Ispektorato del lavoro e/o al Ministero Pubblico possono rivelarsi, per il lavoratore, più efficaci e diretti rispetto alla via civile, in particolar modo perché i tribunali civili sono piuttosto cauti nell'applicazione dell'art. 21 CO (lesione - verificarsi di una sproporzione manifesta fra la prestazione e la controprestazione in un contratto), il cui termine di prescrizione è di un anno a decorrere dall'inizio del contratto. Anche se il lavoratore facesse valere le proprie pretese entro l'anno, bisogna ancora valutare se il caso di lesione ex art. 21 CO è dato oppure no. In assenza della lesione (art. 21 CO), il contratto di lavoro è valido, permettendo quindi al lavoratore di

poter fare valere tutte le pretese derivanti dal contratto (pretese salariali corrette passate e future, malattia/infortunio, protezione dalla disdetta, ecc.). In caso di lesione manifesta invece, secondo quanto previsto dall'art. 320 cpv. 3 CO, il contratto di lavoro cessa con effetto immediato dal momento in cui una delle parti si avvale della sua nullità. In questo caso non vi è più alcun rapporto contrattuale tra le parti, circostanza questa che, per il lavoratore, comporta la perdita del diritto al pagamento del salario (pro futuro e fino al termine regolare di disdetta - unica possibilità è per le prestazioni retroattive) così come l'impossibilità di avvalersi di un eventuale periodo di protezione dalla disdetta (disdetta in tempo inopportuno o abusiva). Altri autori ritengono che in questi casi vi sia la possibilità di considerare una nullità parziale del contratto, limitata alle pattuizioni relative al salario, applicando dunque al contratto il salario usuale (art. 322 cpv. 1 CO). La questione non è quindi ancora risolta a livello dottrinale, fermo restando però che il comportamento assunto da A è una chiara violazione dell'art. 328 CO (protezione della personalità del lavoratore).

Avv. Ryan Lehmann, Studio legale e notarile  
Avv. Rosella Chiesa Lehmann

**ERRATA CORRIGE** - Con riferimento all'articolo sui congedi lavorativi, in particolare per assistenza in ambito familiare, apparso sulla Newsletter di gennaio 2021, va precisato come nell'anno 2020 si siano succedute due diverse modifiche del diritto del lavoro in questa materia. Il 20 dicembre 2019 era stata adottata la Legge federale concernente il miglioramento della conciliabilità fra attività lavorativa e assistenza ai familiari (Foglio federale 2019 7217). Tra le nuove misure in favore della famiglia erano previsti il congedo breve di assistenza ai familiari, come da articolo 329g CO, ed il congedo per la cura di figli con gravi problemi di salute, come da articolo 329h CO. Il 27 settembre 2020 è stata accettata l'iniziativa popolare per l'introduzione di un congedo di paternità di due settimane. In seguito alla pandemia il Consiglio federale ha deciso di attuare le nuove norme a tappe. L'entrata in vigore simultanea delle due modifiche il 1° gennaio 2021 ha comportato una lieve modifica della numerazione degli articoli (Raccolta ufficiale RU 4525). Il congedo di paternità (due settimane, da prendere entro 6 mesi dalla nascita del figlio) è stato inserito come articolo 329g CO, il congedo di assistenza ai familiari per un breve periodo è stato inserito come articolo 329h CO. Il congedo di assistenza di 14 settimane per la cura di figli con gravi problemi di salute, che entrerà in vigore il 1° luglio 2021, sarà inserito come articolo 329i CO. Anche i capitoli relativi ai congedi, trattati nell'aggiornamento di dicembre 2020, verranno modificati ed inviati con il nuovo aggiornamento.

# BOSS NEWSLETTER LAVORO

conoscenza applicata

Aprile-Maggio 2021

## Imprese fra trasformazioni, pandemia e crisi

### Ristrutturazioni aziendali sotto la lente

Intervista a Riccardo Biaggi e Rocco Arcidiacono, Partner di Fiduciaria Mega SA, Lugano

#### Quali sono le situazioni aziendali che, particolarmente nel contesto svizzero, e ticinese, comportano per l'impresa un'esigenza di ristrutturazione?

(RB) In senso ampio, le esigenze di ristrutturazione toccano, prima o poi, tutte le aziende; penso in particolare alla necessità di rilanciare prodotti e servizi che diventano superati a causa del progresso tecnologico, delle abitudini dei clienti, delle tendenze,...La ristrutturazione è anche un'opportunità e uno sbocco necessario nei casi di trasmissione aziendale. In questo ambito il processo è in corso da molti anni e non è ancora terminato. Anche la crisi generata dalla pandemia sarà superata grazie ad un'accelerazione dei processi di ristrutturazione. Questo processo porterà a vinti e vincitori come è d'uso nei diversi settori.

#### Spesso il pubblico dà alla ristrutturazione un significato negativo, quale conseguenza di una crisi interna o di mercato, ma le ragioni possono essere anche positive?

(RA) Certamente, la connotazione negativa può essere dovuta al fatto che molte ristrutturazioni sono state procrastinate nel tempo e sono diventate delle vere e proprie crisi aziendali. La gestione di crisi impone decisioni drastiche, ma con una visione di breve-medio termine. Tuttavia, vi sono delle ristrutturazioni "necessarie" che impongono il ripensamento delle strategie aziendali e il posizionamento sul mercato a medio-lungo termine. Questo tipo di ristrutturazione, se pianificata in anticipo e gestita in modo tempestivo, diventa parte della gestione aziendale e può essere d'ispirazione per tutti gli imprenditori. Ecco allora che a prevalere è lo spirito innovativo che pervade il processo di cambiamento e di sviluppo: in questi casi si può parlare di evoluzione aziendale e non di ristrutturazione.

#### Quando il team specializzato approccia l'azienda da ristrutturare, quali sono gli elementi fondamentali che considera, soprattutto nell'individuare i "punti deboli" e gli spazi di manovra per crescere?

(RA) L'imprenditore è in grado di identificare i punti di forza e di debolezza della propria azienda e della propria organizzazione. In genere, la parte più difficile riguarda l'organizzazione, le persone e le scelte strategiche. È difficile uscire dalla propria zona di comfort, ma questo è proprio l'obiet-

tivo che il team deve andare a stimolare. I punti deboli non sono la mancanza di idee, quanto piuttosto la mancanza di un piano strategico per realizzare nuovi progetti con le giuste risorse e un adeguato orizzonte temporale.

#### Spesso si cita il modello McKinsey come particolarmente rigido e valido per ogni impresa di ogni settore. È vero oppure una maggiore flessibilità produce migliori risultati?

(RB) L'approccio dipende dalle caratteristiche dell'azienda, tanto più è grande e attiva a livello internazionale, quanto più è necessario adottare dei modelli rigidi o, altrimenti detto, più strutturati. Vi sono poi situazioni di profonda crisi che impongono la rigidità dell'intervento, che però deriva dall'aver procrastinato azioni mirate e meno invasive che si sono cumulate negli anni e che poi sfociano in situazioni di dissesto che quasi sempre non hanno un lieto fine. Nella realtà ticinese, l'applicazione di modelli molto rigidi è difficile, rara e non adeguata per la taglia delle nostre PMI.

Il profitto ad ogni costo e quale unico obiettivo non rappresenta un modello perseguibile, salvo accettare delle conseguenze anche drastiche che però non appartengono al DNA dell'imprenditore locale, che tiene in considerazione anche altri valori aziendali. Non dimentichiamo che l'azienda è un insieme complesso di gruppi di interesse che deve per forza tenere conto dei diversi ambiti e della realtà circostante. Il management ha visioni a più corto termine, mentre la proprietà delle PMI ragiona con visioni generazionali a lungo termine. Vi è poi la responsabilità sociale che spesso non è descritta in modo sistematico nei processi aziendali, ma permea tutta l'azienda in modo trasversale. La flessibilità, o l'eccezione, è necessaria per poter considerare le conseguenze sociali e territoriali che derivano dall'applicazione di modelli rigidi. Nessun imprenditore sostituirebbe una parte rilevante del proprio personale e dei fornitori locali guardando solo al proprio, presunto, tornaconto monetario di corto termine. Vi è un bene più ampio da considerare nei processi di adeguamento aziendale - che definirei immateriale in senso lato - e che è rappresentato per esempio, dal capitale umano, dalle relazioni interne ed esterne all'azienda o da un'accresciuta sensibilità per l'ambiente. In molte realtà locali i paletti sono così tan-

ti e così stretti che giocoforza bisogna trovare soluzioni innovative e per certi versi creative. Magari a scapito del profitto immediato, ma con il beneficio di poter pianificare con maggiore consapevolezza i cambiamenti necessari.

#### Può capitare che si verifichino divergenze fra proprietà familiare, manager esterni e specialisti chiamati a ristrutturare?

(RA) È bene chiarire subito quali sono gli obiettivi, le risorse a disposizione e quali i limiti che ci si pone. Se il tutto rientra in un quadro ben concepito e strutturato, allora anche le divergenze si appianano. Bisogna avere la capacità e la prontezza di individuare subito un bene comune al quale ambire. Vi sono sempre punti di vista diversi, ma quando si individua un obiettivo condiviso questi diventano delle opportunità e non dei limiti. La proprietà, la famiglia, porta la conoscenza e la continuità, senza dimenticare il peso del rischio imprenditoriale e delle risorse finanziarie immobilizzate nell'azienda. Questi valori sono così importanti che non sempre permettono una visione laterale dei problemi e complicano la ricerca di soluzioni innovative, anche se la decisione finale spetta poi sempre all'imprenditore. Il manager esterno e/o il consulente aziendale portano l'esperienza e i modelli già applicati in altre ristrutturazioni, inoltre hanno il vantaggio di non portare il fardello dell'emotività e possono proporre visioni più trasversali.

#### Pandemia e crisi economica hanno accentuato tendenze verso ridimensionamento, taglio di "rami secchi", concentrazione su "core business", apertura a nuovi prodotti o mercati, automazione o digitalizzazione, oltre a vere e proprie M&A etc.?

(RB) Il periodo che stiamo vivendo ha permesso in alcuni casi di rallentare la velocità di crociera e di guardare meglio l'azienda dall'interno, evidenziando anche le lacune interne esistenti. Questo ha comportato un'accelerazione di situazioni di crisi, ma anche di fenomeni virtuosi: basti pensare alla riconversione di alcune aziende che si sono riscoperte a produrre mascherine e dispositivi di protezione, solo per citare un esempio. In generale abbiamo notato che le aziende si sono analizzate ed hanno avviato dei percorsi di ristrutturazione dei propri processi *segue a pag. 2* →

## Editoriale

Pandemia e crisi hanno accentuato, in vari settori, una tendenza aziendale per certi versi fisiologica, imposta in modo quasi naturale dal ritmo sempre più convulso dell'evoluzione dei mercati, dei prodotti e dei servizi, dei canali di approvvigionamento e di distribuzione, delle tecnologie e delle caratteristiche del mercato del lavoro. Si tratta di un'evoluzione dai ritmi accelerati e dalle dimensioni anche geograficamente sempre più ampie con cui ogni operatore economico si confronta e che comporta inevitabili adeguamenti e riposizionamenti costanti. Anche nella realtà ticinese si possono osservare pressoché quotidianamente situazioni di ristrutturazione "ordinaria", in cui l'impresa focalizza la propria attività o ridimensiona certi ambiti, oppure situazioni "straordinarie", legate a mutamenti dell'assetto proprietario, a passaggi generazionali con o senza l'inserimento di manager esterni, all'acquisizione da parte di un grande gruppo nazionale o multinazionale, ad una fusione, delocalizzazione di una parte delle attività, ed altro ancora. Si tratta di momenti rilevanti sul piano giuridico, tecnico, finanziario, commerciale, ma con importanti riflessi anche per la cultura aziendale e le risorse umane, con tagli di personale, spostamenti, mutamenti nell'organizzazione del lavoro, nell'assetto remunerativo e delle carriere, nei flussi di comunicazione, nella distribuzione delle mansioni, delle competenze e delle responsabilità. Situazioni complesse, dalle sfaccettature positive e negative, sulle quali si esprimono due specialisti, Riccardo Biaggi e Rocco Arcidiacono, partner della Fiduciaria Mega SA di Lugano e, per la parte più specificatamente volta agli aspetti contrattualistici e legati al mercato del lavoro, l'Avv. Costantino Delogu.

Gian Luigi Trucco

segue da pag. 1 → interni. Il taglio drastico di rami secchi non si è ancora visto in modo sistematico ed evidente, forse a causa dell'intervento dello Stato con i prestiti e con contributi ai costi del personale per il lavoro ridotto. In questo ambito ci aspettiamo di vedere gli effetti della crisi nei prossimi 12 mesi e non ci saranno solo buone notizie. D'altra parte, è bene osservare come la digitalizzazione e il rinnovo delle infrastrutture IT esistenti abbiano beneficiato di una repentina accelerazione ed abbiano portato ad avere dei sistemi molto affidabili e sicuri che, probabilmente, avremmo avuto solo tra alcuni anni. A titolo di esempio il commercio elettronico e le comunicazioni digitali (videoconferenze) sono diventati un must-have, anziché un nice-to-have. Non tutti i problemi sono stati risolti, nondimeno il processo di innovazione tecnologica si è innestato e porterà a nuovi modelli aziendali e, sicuramente, al ripensamento della logistica per i magazzini e per i collaboratori. Non abbiamo notato, dal nostro os-

servatorio, un'accelerazione delle concentrazioni e di operazioni di M&A. Riteniamo che la contigenza della crisi sanitaria e l'impossibilità di spostarsi e di avere strette relazioni personali abbia differito queste operazioni. Non escludiamo che gli effetti si potranno avvertire nel prossimo periodo, dopo il ritorno all'auspicata normalità. In questo periodo abbiamo però notato una maggiore attenzione nel pensare/pianificare il passaggio generazionale delle aziende.



Riccardo Biaggi

**Come vivono i dipendenti una fase di ristrutturazione aziendale? È meglio in certi casi, una soluzione di riduzione definitiva degli organici, o diluita nel tempo in attesa dell'evolversi della situazione?**

(RA) La parte del capitale umano è quella più delicata da gestire e che impone le scelte meno popolari. Le ristrutturazioni in atto porteranno a delle opportunità per taluni e dolori per altri. Vi sono categorie di professionisti che sono pronte ad affrontare le ristrutturazioni e che le vivono come stimolo per raggiungere nuovi traguardi professionali. Altre che invece soccombono e necessitano poi del supporto di specialisti nella riquilifica (outplacement) e della tutela di prestazioni sociali e previdenziali adeguate che in Svizzera esistono. Il settore finanziario ha subito gli effetti di una regolamentazione che si è affermata a livello internazionale e che ha imposto un riorientamento della piazza finanziaria, ma questo non era necessariamente legato alla capacità di fornire servizi di eccellenza da parte degli operatori del settore. Possiamo fare un raffronto con le aziende che producono beni di consumo o per settori industriali che nel tempo modificano le loro richieste adeguandosi a quanto il mercato richiede. In questo contesto le aziende produttive lavorano in modo più flessibile – e meno visibile sui media – e hanno la necessità e la capacità di reinventarsi in modo molto più tempestivo. Il collegamento con la piazza finanziaria è quindi difficile se non fuorviante. Non si può tralasciare l'osservazione che nelle PMI chi ha più da perdere nei casi di crisi sono in primo luogo gli imprenditori stessi ed è per questo motivo che tutelando legittimamente i propri interessi, grazie alla responsabilità sociale, devono tutelare anche gli interessi dei propri collaboratori, fornitori e partner commerciali nel medio/lungo periodo. **Se la ristrutturazione prevede cambi di management, cambiamenti di mansioni e di quali-**

**fiche, tutto questo può incidere sul livello di motivazione e di produttività del personale?**

(RB) Certamente può influire e nella maggior parte dei casi in modo positivo. Chi ha nel capitale umano la parte importante della propria capacità produttiva, deve continuare a formare, specializzare, motivare il personale. Questo è un obbligo ed un processo che si deve fare con costanza e continuità negli anni. Non si può pretendere di modificare una cultura aziendale in modo repentino e solo quando arriva una crisi. L'imprenditore e il manager accorto lo sanno e si organizzano nel tempo, monitorando gli indicatori di produttività e di motivazione e implementando adeguati correttivi. La vita aziendale è fatta di cicli che si devono affrontare e che richiedono una pianificazione preventiva. L'azienda è un insieme di relazioni e vive di stimoli e di progressi che consentono di affrontare le crisi in modo adeguato e senza panico. A questo proposito direi che l'innovazione deve essere stimolata e sostenuta in tutti i modi e solo così si possono affrontare le prossime fasi in modo adeguato e costruttivo.

**In quali direzioni pensa che le aziende ticinesi possano accrescere la loro produttività?**

(RA) Per accrescere la produttività è necessario ripensare ai processi aziendali, alla logistica e alla formazione continua del personale. Non dimentichiamo che la produttività massima si ottiene nella situazione ideale del pieno impiego, vale a dire quando tutti sono impiegati al massimo della loro disponibilità e producono secondo le loro esatte capacità tecniche. Purtroppo, l'azienda non è un mondo ideale e per questo non sono sempre applicabili i principi delle economie di scala. L'inno-



Rocco Arcidiacono

vazione di prodotto e di processo sono elementi imprescindibili per migliorare la produttività. In questo ambito sarebbe da auspicare una maggiore sensibilità da parte del legislatore e l'introduzione di incentivi, ad esempio tramite sconti fiscali per le aziende più virtuose e più orientate all'innovazione, e non mi riferisco solo alle società start-up innovative, ma a tutte le PMI che formano il tessuto economico ticinese. Vi sono diverse aziende che operano in nicchie di mercato per prodotto e per versatilità nella produzione. In questi casi non è la produttività da incentivare, quanto la visibilità e la possibilità di trovare nuovi sbocchi di mercato e innovazioni di prodotto per evitare crisi settoriali che sono difficilmente superabili.

## Ristrutturazioni, risorse umane ed aspetti contrattuali

Intervista all'Avv. Costantino Delogu, specialista in Diritto del Lavoro, titolare dello Studio Delogu di Lugano

**Le ristrutturazioni aziendali, siano esse "buone" o frutto di crisi, portano con sé conseguenze anche sulle risorse umane. Quali sono a suo giudizio gli aspetti più critici di queste situazioni?**

Effettivamente quando per un'azienda è necessario adeguare la sua struttura ai mutamenti del mercato, sia in ragione di una crisi economica ma anche quando vengono implementate delle nuove strategie societarie, l'approccio verso la sorte dei dipendenti e i loro contratti di lavoro deve essere particolarmente accorto, perché la legge prevede dei meccanismi di tutela dei lavoratori. A dipendenza delle situazioni possono infatti attivarsi delle tutele a favore dei dipendenti, sia per le procedure da rispettare, con degli obblighi di tempestiva informazione, sia per la garanzia dei loro crediti salariali. Quando una riorganizzazione prevede poi dei licenziamenti, a seconda del loro numero e del periodo in cui devono essere messi in atto, si deve rispettare la procedura legale prevista per un licenziamento collettivo e per la discussione di un piano sociale. Anche nei processi di ristrutturazione societaria, come ad esempio in caso di fusioni o di trasferimenti di rami d'azienda, i contratti di lavoro sono particolarmente tutelati, nel senso che devono essere rispettate delle garanzie d'informazione e di protezione delle condizioni contrattuali, d'altro canto permettendo anche al lavoratore di provocare la cessazione del suo contratto di lavoro se non intende continuare a lavorare per la nuova entità societaria. In generale la gestione dei dipendenti tutti, sia di quelli che rimangono sia di quelli che purtroppo devono essere licenziati, è uno degli aspetti più delicati da affrontare, non solo giuridicamente ma anche dal punto di vista dell'attività aziendale e dell'ambiente di lavoro. **Sono più importanti le condizioni che toccano salario, componenti aggiuntive della retribuzione, bonus, fringe benefits, oppure orario di lavoro, eventuale spostamento di sede, obbligo a turni o cambio di mansione?**

Negli ultimi anni, segnatamente in questo ultimo toccato dalla crisi dovuta alla pandemia del Covid-19, gli interventi più marcati, per quanto ho potuto constatare, interessano la riduzione del costo del lavoro, quindi con delle riduzioni sulla retribuzione, ma anche una revisione delle condizioni di lavoro per quanto riguarda la flessibilità, in particolare per quanto riguarda la possibilità di modulare il tempo medio di lavoro su un periodo relativamente ampio, che copra diversi mesi, in modo da poter far fronte in modo economicamente più sostenibile alla fluttuazione dell'attività aziendale, tra i cali e gli aumenti dell'attività dell'azienda. Molti e preponderanti sono gli interventi che toccano gli elementi aggiuntivi o collaterali alla retribuzione di base, come le indennità, i supplementi non obbligatori per legge, le prestazioni in natura e i benefits che comportano comun-

que un onere economico per il datore di lavoro.

**A quali condizioni è possibile modificare i termini del rapporto di lavoro, ad iniziare dagli aspetti economici, ma non solo quelli?**

Il contratto di lavoro è nella sua essenza un accordo privato tra datore di lavoro e lavoratore, quindi un vincolo contrattuale bilaterale in cui il consenso tra le parti è essenziale. Partendo da questa considerazione ecco che quando il datore di lavoro e il lavoratore sono d'accordo di modificare le condizioni contrattuali del loro rapporto professionale, non ci sono particolari vincoli di tempo per l'entrata in vigore delle nuove pattuizioni, anche se peggiorative per il lavoratore: importante è però che il lavoratore in particolare abbia dato il suo consenso libero e cosciente, senza pressioni o minaccia di perdere il posto di lavoro. Laddove non è possibile un accordo diretto tra le parti, il datore di lavoro che ha necessità di modificare in modo peggiorativo le condizioni contrattuali con il lavoratore, segnatamente anche quelle salariali, deve rispettare almeno il periodo di disdetta del contratto di lavoro, nel senso che praticamente può disdire il contratto in vigore rispettando il termine di preavviso e offrire al lavoratore un nuovo contratto di lavoro (con le nuove condizioni peggiorative) che, se accettato dal lavoratore, entrerà in vigore alla scadenza del contratto disdetto. Se il lavoratore non accetta il nuovo contratto, il rapporto di lavoro cessa. Tale procedere è quello della modifica-disdetta, che permette al datore di lavoro di modificare il contratto alla condizioni fissate da lui, chiaramente a condizioni comunque che il lavoratore accetti il nuovo contratto. Di riflesso il meccanismo della modifica-disdetta potrebbe anche essere utilizzato dal lavoratore per imporre un adeguamento contrattuale a suo favore, ma questo scenario capita molto raramente. **Nella realtà ticinese, per aziende di servizi, abbiamo visto anche casi di retrocessione in termini di qualifica come opzione alternativa al licenziamento? Come si inquadra giuridicamente queste situazioni?**

Una retrocessione del lavoratore, sia che essa riguardi le sue mansioni sia la gerarchia aziendale o anche entrambe, configura un peggioramento delle condizioni contrattuali del rapporto di lavoro, per cui essa non può essere decisa e implementata unilateralmente dal solo datore di lavoro, richiedendo invece anche l'esplicito, libero e cosciente consenso del lavoratore. Un simile intervento nei confronti di un lavoratore, peraltro sempre nel rispetto della sua immagine professionale e più in generale della sua personalità, è quindi possibile con un chiaro accordo tra le parti o adottando la procedura della modifica-disdetta del contratto di lavoro. Il datore di lavoro è invece libero di dare e imporre unilateralmente le direttive per il lavoro e di dare le istruzioni puntuali su come esso deve essere svolto: tali istruzioni non possono però eludere o denaturare gli accordi contrattuali. Nei casi in

cui il datore di lavoro impone una retrocessione o un demansionamento al dipendente, minacciando la disdetta del contratto di lavoro, potenzialmente vi è il rischio di ricadere in una violazione contrattuale da parte del datore di lavoro, rispettivamente di trovarsi di fronte a una disdetta abusiva del contratto di lavoro.

**Il diritto regola il passaggio da una situazione di salario fisso ad una situazione mista fisso + variabile?**

Non vi è una norma specifica che regola l'eventuale transizione da una retribuzione fissa a una retribuzione con componenti variabili, ma vi sono invece delle norme che regolano l'obbligo del datore di lavoro di versare il salario, prevedendo anche gli aspetti per un salario variabile. La modifica del tipo di retribuzione, in particolare con l'introduzione di una componente variabile è quindi certamente possibile con l'accordo tra datore di lavoro e lavoratore, che per prudenza e chiarezza è assolutamente consigliabile sia perfezionato in forma scritta. L'introduzione di una componente variabile nella retribuzione del dipendente, spesso trova la sua origine in una volontà di suddividere il rischio d'impresa tra le parti, ma anche nell'intento di incentivare l'attività e la produzione del lavoratore stesso, che a fronte di un aumento del suo rendimento beneficia di un aumento della retribuzione.

**Il lavoratore che, in occasione di una ristrutturazione aziendale, passa quale dipendente di una nuova società collegata alla precedente (ad es. quando la nuova entità presta servizi in outsourcing), mantiene le prerogative contrattuali della "vecchia" posizione?**

Il trasferimento del contratto di un lavoratore da una società a un'altra deve essere valutato sempre in concreto per quanto riguarda l'eventuale mantenimento dei cosiddetti diritti acquisiti nella precedente situazione lavorativa. Le norme legali regolano già in modo chiaro la situazione dei trasferimenti dei rapporti di lavoro nell'ambito di situazioni come la cessione di un ramo d'azienda o una fusione tra società. Nei casi in cui i rapporti tra tutte le parti coinvolte siano meno chiari e immediati, i principi legali e la giurisprudenza attuale tendono a proteggere il lavoratore, garantendogli il mantenimento della situazione contrattuale già acquisita, in particolare per quanto riguarda la durata del rapporto di lavoro (anzianità di servizio) laddove non vi è un'effettiva differenza economica tra le società datrici di lavoro, come spesso avviene nei trasferimenti contrattuali tra società di uno stesso gruppo economico. Se invece vi è indipendenza anche economica tra le società datrici di lavoro e il passaggio avviene, con il consenso del lavoratore, chiudendo un contratto di lavoro e perfezionandone uno nuovo e indipendente con la nuova società, si considera che vi sono due distinti rapporti di lavoro, la cui durata complessiva non viene cumulata.