

A gentile richiesta

La responsabilità dell'amministratore per gli oneri AVS

Mi piacerebbe aver un chiarimento sulle responsabilità personali dei membri di un CDA. Quali responsabilità personali hanno i membri di un CDA in caso di mancato pagamento da parte della società dei premi per AVS sia nei confronti degli enti creditori che dei dipendenti stessi ai quali queste trattenute sono state fatte sul salario ed in seguito non riversate a chi di competenza?

La responsabilità personale dell'amministratore per il mancato pagamento degli contributi AVS è regolamentata all'art. 52 LAVS. Tale articolo prevede quanto segue: il datore di lavoro deve risarcire il danno che egli ha provocato violando, intenzionalmente o per negligenza grave, le prescrizioni dell'assicurazione. Se il datore di lavoro è una persona giuridica, rispondono sussidiariamente i membri dell'amministrazione e tutte le persone che si occupano della gestione o della liquidazione. Se più persone sono responsabili dello stesso danno, esse rispondono solidalmente per l'intero danno.

Si tratta dunque di una responsabilità sussidiaria e solidale. Ciò significa che in caso di mancato pagamento degli oneri AVS, la Cassa cantonale di compensazione procede-

rà in primo luogo contro la persona giuridica (società anonima o Sagl). Nel caso in cui quest'ultima non dovesse far fronte ai suoi obblighi (ad esempio per mancata liquidità) la Cassa cantonale di compensazione, seguendo un iter procedurale particolare, procederà personalmente contro tutti gli amministratori e/o contro tutte le persone che gestiscono la società. È importante sottolineare che la responsabilità non si limita unicamente alle persone che sono iscritte quali amministratori e/o gerenti a registro di commercio. Bensì si estende a tutte quelle persone che hanno un forte potere decisionale per la società (in tale contesto possono rientrare pure gli azionisti e/o le banche della società).

La giurisprudenza del Tribunale Federale in materia di responsabilità degli amministratori per mancato pagamento degli oneri AVS è molto severa. Ad esempio il TF ha stabilito che l'amministratore è responsabile pure dei contributi scaduti dovuti per un periodo antecedente alla sua entrata in carica (a meno che la società non fosse già insolvente al momento della sua nomina).

In considerazione di quanto sopra è quindi di fondamentale importanza che le persone che si assumono, formalmente o material-

mente, la responsabilità della gestione di una società siano debitamente informate sui loro doveri relativi al pagamento dei contributi sociali e delle gravi conseguenze che il mancato pagamento può comportare a livello personale. Prima di accettare la nomina quale amministratore di una società, si suggerisce vivamente di verificare bene la situazione finanziaria della società e di richiedere alla società un'attestazione della Cassa cantonale di compensazione che confermi l'avvenuto pagamento degli oneri sociali.

Infine si segnala che nel caso in cui il datore di lavoro (e/o chiunque nella qualità di datore di lavoro), non abbia versato alla Cassa cantonale di compensazione la trattenuta AVS a carico del lavoratore (ossia quella sottratta dalla busta paga) e abbia utilizzato lui stesso tali contributi o li abbia adoperati per soddisfare altre pretese, è passibile di reato penale punito con una pena pecuniaria che nei casi gravi può arrivare fino ad un massimo di CHF 540'000.- (art. 87/3 LAVS).

Avv. Sharon Guggiari Salari

Aggiornamento gennaio 2015: compiti e responsabilità dei membri del Cda

Giurisprudenza

Ore straordinarie

Sentenza del Tribunale Federale dell'11 settembre 2014 (4a_221/2014)

La società B ha stipulato con il signor A un contratto di lavoro a far data dal 2.05.2005 quale professore di sport. Il salario mensile netto di iniziali CHF 5'700.- è stato aumentato ogni anno sino al raggiungimento ad agosto 2010 di CHF 6'750.-. Egli riceveva pure ogni mese un premio di CHF 500.- destinato a compensare il suo impegno nelle ore extrascolastiche.

Il contratto di lavoro sottoscritto nel 2005 prevedeva un impegno lavorativo di 34 ore settimanali, di cui 29 periodi di corsi ripartiti su 5 giorni settimanali. Nella sua qualità di professore di sport, tuttavia, la sua presenza era richiesta per almeno 41 periodi di corsi di 40 minuti ciascuno e terminava la sua attività tutti i giorni, ad eccezione del mercoledì, alle ore 17.00.

Il rapporto di lavoro si è concluso in data 31.08.2010. L'impiegato ha quindi richiesto il pagamento delle ore straordinarie, quantificandole in complessivi CHF 100'598.- (CHF 25.- netti all'ora). La società B ha tuttavia rifiutato il pagamento. Il signor A ha adito le ordinarie vie esecutive e civili a tutela dei propri

interessi. Il Tribunale di 1. Istanza ha ammesso parzialmente la domanda, condannando la società B al pagamento di CHF 58'867.50 lordi. La Corte d'appello ha per contro concluso in data 3.12.2013 per il rigetto della domanda del signor A e ha mantenuto l'opposizione interposta al PE da parte della società B, considerando impossibile distinguere tra tempo di lavoro ordinario e ore supplementari. Rilevando inoltre che il signor A aveva diritto a 14 settimane l'anno di vacanze, che aveva ottenuto aumenti salariali regolari e che aveva svolto regolarmente il suo lavoro in queste fasce orarie dal 2005 al 2010, i giudici hanno ritenuto che l'impiegato non avesse addotto la prova che gli incombeva in merito all'espletamento delle ore straordinarie e che il datore di lavoro fosse al corrente della necessità delle stesse. Il signor A ha interposto ricorso al Tribunale Federale invocando un apprezzamento arbitrario delle prove (art. 9 Cost), l'errata interpretazione del contratto e l'applicazione erronea dell'art. 321c CO.

Il Tribunale Federale ha respinto il ricorso confermando che l'esistenza delle ore straordinarie non fosse stata dimostrata e precisando che né il contratto di lavoro, né il mansionario permettevano di stabilire le ore effettivamente espletate dal professore di sport. Infatti,

incombeva al dipendente fornire la prova del suo orario di lavoro durante l'anno in corso e stabilire il volume di lavoro non coperto dal premio mensile di CHF 500.- svolto al di fuori degli orari dei corsi. L'Alta Corte ha così evidenziato come sia sempre opportuno comunicare al datore di lavoro lo svolgimento di ore straordinarie, debitamente comprovate.

Avv. Elisabetta Conte Bombardieri

Lavoro straordinario: Manuale: 3.2.2.4

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: Rosy Croce, responsabile gestione risorse umane Migros Ticino; Irena Gargano, responsabile risorse umane SUPSI; Elisabetta Conte Bombardieri, avvocatessa; Sharon Guggiari, avvocatessa.

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

Editoriale

Direttore generale, CEO, Responsabile di... Questi sono alcuni tra titoli più ambiziosi che vengono attribuiti a chi raggiunge i vertici delle aziende. Ma come si possono ottenere? Cosa significano in realtà? Sono degli incentivi oppure rappresentano il limite massimo raggiungibile? Come si fa carriera oggi? A questo tema è dedicata questa Newsletter **Lavoro**. Come di consueto ci siamo valsi dell'aiuto di specialisti - in questo caso attivi nel settore della gestione delle risorse umane - per poter proporre ai nostri lettori uno spaccato dal fronte. Ma questa volta abbiamo voluto mettere a confronto due realtà diverse: quella di una grande azienda commerciale e quella di un'istituzione del mondo accademico ticinese. Alle nostre domande hanno quindi risposto Rosy Croce, di Migros Ticino, ed Irena Gargano, della SUPSI. Elisabetta Conte Bombardieri ci propone invece alcune interessanti riflessioni sulla "carriera", evidenziando, nella sua veste di avvocatessa, alcune Ordinanze inerenti a questo argomento partendo dal presupposto che per ottenere successi, riconoscimenti e titoli bisogna partire da una solida base formativa.

L'avvocatessa Sharon Guggiari, nella rubrica *A Gentile Richiesta*, risponde ad un utente di Boss-Editore che desidera chiarimenti riguardo alle responsabilità personali dei membri di un Cda in particolare per quanto concerne gli oneri AVS. Nell'appuntamento con la *Giurisprudenza*, in questa edizione l'avvocatessa Elisabetta Conte Bombardieri si sofferma su alcune problematiche relative alle ore straordinarie.

Marina D'Alò

All'interno:

- **Formazione professionale, promozione e carriera: riflessioni**
- **Mettersi in gioco, voglia di crescere ed esplorare: così si fa carriera**
- **La responsabilità dell'amministratore per gli oneri AVS / A gentile richiesta**
- **Ore supplementari / Giurisprudenza**

Anche la carriera è un elemento flessibile

Intervista di Marina D'Alò a Rosy Croce, responsabile HR Migros Ticino

Ci sono ancora possibilità di fare carriera oggi vista la velocità del ricambio del personale e le difficoltà in cui si trovano numerose aziende?

Le possibilità di carriera esistono se non ci si limita ad intenderle soltanto all'interno di una singola azienda, come si era abituati, ma vanno allargate ad un sistema più ampio, in una rete sistemica. La velocità di ricambio diventa un'opportunità se gestita correttamente. Se da una parte per le aziende di successo è fondamentale avere sempre a disposizione le competenze necessarie, per il collaboratore si aprono costantemente nuove opportunità di crescita sia verticale che orizzontale in realtà aziendali diverse.

In che modo si differenzia la carriera oggi rispetto a quella del passato?

Nel passato era naturale assegnare posti di responsabilità a collaboratori con la più alta anzianità di servizio che avevano dimostrato di lavorare bene nella posizione che occupavano in quel momento. Era impensabile prendere in considerazione un giovane collaboratore, con potenziale, senza che avesse fatto tutta la gavetta. Oggi invece le aziende puntano alla ricerca di collaboratori con le giuste competenze, o a sviluppare coloro che dimostrano un potenziale, a prescindere dalla posizione occupata.

A quale fattore a suo giudizio viene data maggiore importanza quando si decide di promuovere un dipendente/capo?

Ci si concentra ancora troppo su quanto bene il dipendente svolge i compiti nella funzione attuale e alle competenze tecniche specialistiche, senza pensare che nella nuova funzione sono necessarie altre competenze e sempre più sono quelle

trasversali (sociali, manageriali, personali, ecc.) che fanno la differenza.

Quanto pesa la meritocrazia?

È un elemento fondamentale che diventa sempre più importante. A Migros Ticino ci avvaliamo di uno strumento che attraverso una metodica ben definita ci aiuta ad assicurare una conduzione partecipativa, moderna e motivante, dei collaboratori che garantisce equità di trattamento a tutti i livelli.

La motivazione alla crescita è un elemento

Il carrierista viene generalmente considerato, con una punta di negatività/invidia un ambizioso, sovente spregiudicato: in realtà come lo definirebbe?

La motivazione alla crescita è un elemento

importante per lo sviluppo degli individui e delle organizzazioni che va favorito, ma non a scapito del rispetto, che deve essere alla base di ogni rapporto professionale dove le competenze soft e il team working diventano elementi imprescindibili.

La carriera è una "droga" (più potere si conquista e più se ne vorrebbe)?

Credo che le cose stiano cambiando. La società ora è più indirizzata ad un equilibrio tra vita professionale e personale, il cosiddetto work-life-balance.

Quando si fa carriera, meglio mirare al titolo (CEO, direttore generale, presidente di..., ecc.), al comando, oppure ai soldi?

Non credo che le cose possano andare disgiunte ed è innegabile che per alcuni possa essere così. Penso però che sempre più il desiderio di far carriera miri a quello di soddisfare anche altre esigenze, come il superare i propri limiti, il raggiungimento di soddisfazioni professionali maggiori, l'ampliamento delle segue a pag. 2 →



segue da pag. 1 →

Anche la carriera è un elemento flessibile

proprie conoscenze e l'autorealizzazione, considerando che oggi raggiungere la vetta significa soprattutto avere maggiori oneri che onori.

Un'azienda in cui vi sono poche possibilità di far carriera è a rischio (personale in fuga in base al principio "se perdi la lotta, fuggi e ricomincia la battaglia da qualche altra parte")?

Oggi giorno, è importante essere un datore di lavoro che offre programmi di sviluppo dei collaboratori e possibilità di

carriera, sia per attirare che per trattenere le risorse talentuose.

Conosce la teoria di Peter? Cosa ne pensa?

La teoria di Peter affronta in maniera satirica il principio di incompetenza. Penso che se il sistema di meritocrazia funziona e la crescita professionale del collaboratore è accuratamente pianificata, ciò non dovrebbe accadere.

Hanno più facilità di far carriera i dipendenti che sono in azienda da parecchio oppure i nuovi arrivati?

Non è l'anzianità di servizio il criterio adoperato per determinare chi farà carriera e chi no, quanto piuttosto le capacità e le competenze possedute da un dipendente.

Si dice "un giovane rampante". Come

mai non si sente parlare di "rampanti maturi"?

È una bella domanda... luoghi comuni?

Nel mondo del lavoro si viene spesso considerati "vecchi" a 40 anni. Questa politica ha cambiato anche il concetto di carriera?

È cambiato il concetto di carriera in generale, nel senso che un junior non viene più tenuto a freno solo perché considerato troppo giovane per occupare un posto per il quale ha tutte le carte in regola, come accadeva una volta. Oggi contano maggiormente le competenze che devono essere sviluppate in tutto l'arco della vita professionale a prescindere dall'età.

Come si gestisce nel vostro settore la "frustrazione" di chi è stato superato da un collega nella scalata gerarchica?

Con una politica di gestione chiara, con una comunicazione trasparente e cercando di proporre altre opportunità di sviluppo.

I titoli corrispondono sempre ad una maggiore responsabilità oppure sono più che altro "onorifici"?

Per chi non le occupa, le posizioni di responsabilità possono essere viste dai loro occhi come posizioni prestigiose. In realtà al giorno d'oggi sono più gli oneri che gli onori.

In internet si trovano mille consigli per fare carriera: lei, invece, quale propone ai nostri lettori?

Impegno, costanza, motivazione, flessibilità, curiosità e passione in ogni piccolo lavoro quotidiano. Approfittare di qualsiasi esperienza come occasione di crescita personale e professionale anche se al momento potrebbe non sembrare utile.

La carriera, nella maggior parte dei casi, si pianifica o è dovuta ad una "botta di fortuna"?

Non c'è successo senza preparazione e con un mercato attuale di forte concorrenza dove i prodotti e i servizi si equivalgono e il cliente finale diventa sempre più esigente, sono le risorse umane che fanno la differenza. Non ci si può quindi più permettere di improvvisare. I piani di carriera vanno quindi pianificati accuratamente e in anticipo, dopo di che... non è male se si è al posto giusto al momento giusto!...

Carriera oggi = sapersi vendere oppure saper fare?

Entrambe. Bisogna sapere, saper fare, saper essere, ma anche essere capaci di "far le cose bene e farlo sapere". La pubblicità non è forse l'anima del commercio?

"Non è l'ossequio che genera la stima del potente, ma la sensazione di trovarsi di fronte ad un leader": un'affermazione condivisibile che può diventare il motto del neo-carrierista?

Perché no? Di bravi manager è pieno il mondo, ma i veri leader, i trascinatori, sono veramente mosche bianche. Manager si diventa, leader si nasce...

Formazione professionale, promozione e carriera: riflessioni

di Elisabetta Conte Bombardieri, avvocato

Oggi giorno, le possibilità di formazione professionale e una pianificazione sistematica della carriera sono una realtà consolidata in numerose aziende. La mancanza di informazioni, sulle possibilità di formazione continua, ostacola tuttavia lo sviluppo professionale, riducendo le possibilità di un cambiamento di posizione o di una promozione.

Le aziende che trascurano questo aspetto non danneggiano solo i dipendenti ma anche se stesse, in quanto il mancato sfruttamento del potenziale di queste persone ne riduce l'impegno e deteriora l'ambiente di lavoro.

Al fine di garantire a tutti i dipendenti l'accesso alle informazioni necessarie e offrire loro una formazione continua sul posto di lavoro, è auspicabile che le aziende si adoperino:

- nello svolgere regolarmente colloqui di promozione;
- nel sostenere nel limite del possibile i dipendenti nella pianificazione della carriera, nell'ampliamento delle qualifiche e nella scelta di formazioni continue adeguate.

Va infatti tenuto presente che sfruttare bene il potenziale di tutti i dipendenti giova all'azienda (abbassa il tasso di fluttuazione del personale favorendo un buon ambiente di lavoro) e contribuisce al suo successo economico. Grazie alle nuove tecnologie, è possibile organizzare il proprio lavoro con modalità differenziate, permettendo di conciliare la professione con gli impegni familiari. Molteplici sono le modalità conciliative in merito: congedi pagati di maternità superiore al minimo legale, congedi paternità, interruzioni temporanee della carriera lavorativa, congedi per malattia di figli e congiunti, ecc.

Tuttavia, formare talenti ha un costo per l'impresa, sia in termini economici sia per dispendio di tempo, ed è dunque logico che la stessa sia maggiormente interessata alla promozione del personale già al suo servizio, per evitare che il dipendente più dotato finisca alla concorrenza. Affinché sia concessa la promozione, l'azienda tiene conto della conoscenza specifica del settore, della conoscenza personale del dipendente e delle sue buone relazioni con i suoi superiori. Alla promozione concorrono altresì la flessibilità, la capacità di prendere decisioni velocemente in contesti inediti e le "competenze sociali", ovvero il saper motivare i collaboratori, il dimostrare le proprie capacità decisionali, comunicative e senso di responsabilità.

Al fine d'incentivare la formazione professionale, è stata elaborata l'Ordinanza relativa al Quadro nazionale delle qualifiche per i titoli della formazione professionale, entrata in vigore l.10.2014. L'Ordinanza pone le basi per la classificazione dei titoli formali della formazione professionale all'interno di un apposito quadro nazionale delle qualifiche (QNQ formazione professionale) e per l'elaborazione dei supplementi ai certificati e dei supplementi ai diplomi. Il Quadro europeo delle qualifiche, che funge da strumento di conversione, garantisce la comparabilità dei titoli del QNQ formazione professionale con quelli di altri Paesi, costituendo un ulteriore incentivo per l'espletamento della formazione stessa.

Pianificazione, mantenimento e sviluppo di carriera: Manuale 1.4

La formazione professionale in Svizzera: Manuale 1.7

La formazione continua: Manuale 1.8

Mettersi in gioco, voglia di crescere e di esplorare: così si fa carriera

Intervista di Marina D'Alò a Irena Gargano, responsabile risorse umane della SUPSI

Ci sono ancora possibilità di fare carriera oggi vista la velocità del ricambio del personale e le difficoltà in cui si trovano numerose aziende?

Generalmente la possibilità di fare carriera esiste sicuramente ma non è legata più strettamente ad uno solo datore di lavoro. Per quanto riguarda la SUPSI premetto che l'ambiente universitario è un po' diverso dal quello privato. La SUPSI è una scuola universitaria con un forte legame con il

mondo professionale e con il territorio. Opera nell'ambito di quattro mandati istituzionali di formazione base, formazione continua, ricerca e servizi. Produce, sviluppa e diffonde conoscenza e competenze quali forze propulsive indispensabili a sostenere il progresso economico, sociale, tecnologico e artistico del territorio di riferimento. In questo ruolo contribuisce

attivamente alla crescita culturale ed etica della società e dell'individuo. Valori quale concretezza, originalità, multidisciplinarietà, partnership, innovazione, territorialità ed internazionalità completano il riquadro in cui la SUPSI opera. I profili dei collaboratori SUPSI sono legati al mondo professionale, dove si sente di recente la difficoltà in cui si trovano diverse aziende. La possibilità di fare carriera alla SUPSI naturalmente esiste, è strettamente legata, oltre alle regole interne, alla capacità del collaboratore di mettersi in gioco, alla voglia di crescere ed esplorare le nuove sinergie, reti di contatto, aggiornarsi e cercare nuovi metodi innovativi coerenti con la strategia dell'Istituzione.

A quale fattore a suo giudizio viene data maggiore importanza quando si decide di promuovere un dipendente/capo?

Presso la SUPSI valgono diversi criteri valutati nell'ambito della promozione. Il più importante è la preparazione professionale del collaboratore. La SUPSI è infatti un'organizzazione di esperti dove il 69 % dei collaboratori ha un titolo accademico di Master, Bachelor o Laurea, il 17 % di collaboratori è in possesso di un Dottorato. Il riconoscimento professionale al livello dell'Istituzione, nazionale o internazionale nel campo dove la persona opera è il presupposto fondamentale per il successo.

Quanto pesa presso la SUPSI la meritocrazia?

La SUPSI sta cercando un equilibrio tra le carriere provenienti dall'esterno (dalle altre università per intenderci) e le carriere interne. La promozione dei candidati interni non è diretta, avviene di regola tramite un concorso pubblico al quale partecipano anche i candidati esterni. Il processo di selezione che valuta attentamente una serie di criteri posti dalle direttive SUPSI mette a confronto i profili provenienti dal mondo esterno con quelli interni. I profili interni sono così



motivati a crescere e cercare nuove sfide.

Il carrierista viene generalmente considerato, con una punta di negatività/invidia un ambizioso, sovente spregiudicato: in realtà come lo definirebbe?

Difficile parlare di carrieristi alla SUPSI. L'organizzazione è troppo complessa per un termine così riduttivo che evoca i sentimenti

negativi. Il carrierista è a mio parere anche una persona che ha voglia di mettersi in gioco alla ricerca di nuove sfide. Il "potere" ha anche parecchi lati negativi dove vi è poco da invidiare.

Quando si fa carriera, meglio mirare al titolo (CEO, direttore generale, presidente di..., ecc.), al comando, oppure ai soldi?

Generalmente chi mira a far carriera non è spinto solo esclusivamente dai soldi, bensì cerca il riconoscimento e lo status sociale.

Un'azienda in cui vi sono poche possibilità di far carriera è a rischio (personale in fuga in base al principio "se perdi la lotta, fuggi e ricomincia la battaglia da qualche altra parte")?

Di regola, nell'azienda, un turnover alto destabilizza. Bisogna sempre cominciare da zero, certe informazioni vengono perse. Nel campo accademico è diverso, non sempre il turnover alto è un male. Basta pensare ai numerosi progetti di ricerca dove il collaboratore lavora sul progetto e quando lo finisce, si sposta verso un'altra università, dove porta il suo bagaglio culturale e professionale arricchendo la nuova realtà di altri punti di vista. La mobilità e la libertà accademica sono il presupposto per la creatività.

Hanno più facilità di far carriera i dipendenti che sono in azienda da parecchio oppure i nuovi arrivati?

Generalmente qualsiasi organizzazione ten-

de a considerare i nuovi arrivati come dei guru che sanno fare tutto. Per una serie di motivi, non da meno quello di non voler ammettere che la selezione non è stata eseguita in modo corretto, si tende di scusare il nuovo arrivato quando non riesce a decollare. Presso la SUPSI, con i criteri ben definiti ed il confronto tramite i concorsi pubblici, il fenomeno viene parecchio arginato.

Nel mondo del lavoro si viene spesso considerati "vecchi" a 40 anni. Questa politica ha cambiato anche il concetto di carriera?

È un fenomeno degli ultimi decenni apparso con l'uso massiccio delle nuove tecnologie dove i ragazzi e i giovani sono molto più bravi dei loro genitori. Secondo me è un fenomeno destinato a scomparire con il tempo. La conoscenza acquisita negli anni nel proprio ambito di competenza non si può sostituire con un paio di click, anche se le persone negli "-anta" devono essere attente nello stare al passo con i tempi e chiedersi in che modo possono implementare le nuove comodità nel loro "daily business". Presso la SUPSI questo fenomeno non è rilevante. Le carriere accademiche non si fermano di sicuro a 40 anni.

Promuovere come incentivo: una buona politica?

Promuovere come incentivo non è una buona politica. La promozione deve essere voluta e ben accolta dal diretto interessato altrimenti sarà legata alla passività dell'individuo che va a ricoprire un'altra funzione che non ha nemmeno richiesto. Non sarà pronto, non sarà motivato a vedere altri orizzonti. Si troverà su una giostra sulla quale non ha chiesto di salire.

In internet si trovano mille consigli per fare carriera: lei, invece, quale propone ai nostri lettori?

Prima di tutto eccellere nel proprio mestiere e cercare di divertirsi svolgendo il proprio lavoro. Guardarsi attorno a sé ed analizzare attentamente i fenomeni esterni. Impostare bene la vita privata per trovare la giusta serenità tra il professionale e personale e dopo l'occasione giusta arriverà da sé.

Carriera oggi = sapersi vendere oppure saper fare?

Sapersi vendere è importante ma se non si sa fare il problema arriva dopo perciò entrambi nella miscela giusta.

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.