

## A gentile richiesta

### Si può rinnovare un contratto a tempo determinato?

Abbiamo un collaboratore con un contratto a tempo determinato che finisce a ottobre 2016 e, in linea di massima, abbiamo concordato con lui di stipulare un nuovo contratto a tempo determinato per altri 6 mesi. Quali regole e condizioni dobbiamo rispettare per non correre il rischio che il contratto venga considerato a tempo indeterminato? Grazie in anticipo per un vostro riscontro.

Nei contratti di durata determinata le parti stabiliscono sia l'inizio dell'attività lavorativa sia la fine, indicando usualmente una data certa o una durata del contratto e i giorni e i mesi in cui il rapporto professionale sarà in vigore.

La differenza tra un contratto di durata indeterminata (in cui si concorda solo l'inizio dell'attività) e un contratto di durata determinata è essenziale per quanto riguarda la necessità della disdetta del contratto: una disdetta è infatti necessaria per i contratti di durata indeterminata, mentre non lo è per gli altri.

Ne deriva che nei contratti di durata determinata il lavoratore non beneficia delle protezioni legali in caso di impedimento al lavoro né della possibilità di contestare una disdetta se abusiva. In altre parole il contratto di durata determinata cessa automaticamente alla scadenza contrattuale, anche se il lavoratore è malato o

infortunato, la fine contrattuale non può essere rimessa in discussione sollevando un'eventuale abusività.

La giurisprudenza, proprio in considerazione del venir meno di tali importanti protezioni legali del lavoratore nell'ambito dei contratti di durata determinata, sottomette l'ammissibilità di una successione di contratti determinati a delle condizioni particolari, che riguardano la necessità e le intenzioni delle parti.

Il principio è che i contratti di durata determinata che si succedono l'uno all'altro in serie, ovvero i cosiddetti contratti a catena, sono ammessi dalla legge e dalla giurisprudenza. Fino a due contratti di durata determinata successivi (a catena) non vi sono particolarità cui prestare attenzione.

Tuttavia, con il terzo contratto di durata determinata la giurisprudenza esige che cumulativamente vi sia un'oggettiva giustificazione per tale struttura contrattuale nell'ambito del rapporto di lavoro e che i contratti a catena non siano utilizzati per eludere le protezioni legali del lavoratore che sono legate alla disdetta di un contratto di durata indeterminata.

Ad esempio è lecito protrarre ripetutamente un rapporto di lavoro per una sostituzione di un dipendente malato, che nonostante le previsioni prolunga la sua assenza, è lecito avere

dei contratti successivi in caso di progetti professionali particolari che iniziano e si esauriscono uno dopo l'altro. L'esistenza dei motivi oggettivi è valutata in concreto per ogni specifica situazione. Soggettivamente il datore di lavoro non deve ricorrere ai contratti a catena per eludere le protezioni legali di cui il lavoratore godrebbe in caso di disdetta di un contratto di durata indeterminata.

Se le condizioni esposte non sono soddisfatte, la conclusione del terzo contratto di durata determinata froda la legge e il rapporto di lavoro nella sua interezza si trasforma in un contratto di durata indeterminata.

Nel caso sottoposto, l'accordo per un secondo contratto di durata determinata o il prolungamento di altri 6 mesi non pongono problemi, posto che solo con il terzo contratto dovranno essere soddisfatte le due condizioni che la giurisprudenza esige per evitare che si trasformi in un contratto di durata indeterminata.

Costantino Delogu, avvocato

Secondo la durata: Manuale 2.2.1.1  
Rapporto di lavoro di durata determinata:  
Manuale 4.1

## Giurisprudenza

**Incapacità di godere delle vacanze e inabilità lavorativa: due aspetti distinti** Decisione del Tribunale amministrativo federale del 27 aprile 2016 (A-6361/2015)

Il dipendente L è stato assunto nel 1989 dalle Ferrovie federali svizzere (FFS) quale impiegato nel settore logistico. A partire dal 2014 per ragioni di salute le parti hanno concordato che L lavorasse durante l'intera giornata, ma a un ritmo inferiore (50%).

Inizialmente le condizioni di salute di L erano migliorate al punto che si prevedeva che egli sarebbe tornato pienamente produttivo. In seguito, tuttavia, L è divenuto nuovamente inabile al lavoro per un nuovo problema di salute. Le FFS hanno deciso di ridurre lo stipendio di L del 10% considerata la sua inabilità lavorativa prolungata. Il contratto collettivo prevedeva infatti che lo stipendio dovesse essere versato al 100% per il primo anno di inabilità lavorativa e al 90% per il secondo anno. L si è opposto a questa decisione asserendo che a ogni nuova inabilità lavorativa iniziava un nuovo periodo di pagamento del salario completo.

Il Tribunale amministrativo federale (TAF) ha innanzitutto precisato che la legge sul personale federale non si applicava in questo caso,

in quanto le parti erano legate da un contratto collettivo. Ha precisato inoltre che l'art. 8 del Codice civile (che prevede che chi voglia dedurre un suo diritto da una circostanza di fatto da lui stesso asserita, deve fornirne la prova) si applica per analogia al diritto pubblico, ove non venga disposto altrimenti.

Il TAF ricorda che solitamente la prova dell'inabilità lavorativa viene fatta allegando un certificato medico. Il TAF ha dato torto a L in quanto secondo il contratto collettivo non era pertinente sapere se la ragione dell'inabilità fosse nuova, bensì se il periodo di inabilità fosse stato interrotto per almeno un giorno.

L non era stato in grado di provare che era abile al lavoro per almeno un giorno intero e per questo motivo era giustificata la riduzione dello stipendio delle FFS. Nella sua decisione il TAF ha precisato inoltre che il fatto che il dipendente fosse capace di godere delle vacanze non significava che fosse abile al lavoro: come già confermato dalla dottrina, la capacità di godere delle vacanze e l'inabilità lavorativa sono due aspetti diversi. Un certificato medico solitamente è la prova che il dipendente è inabile al lavoro.

Qualora quest'ultimo desideri recuperare le vacanze in quanto inabile al lavoro, dovrà provare anche che non era capace di godere delle

vacanze. Il certificato medico da solo non è quindi una prova sufficiente. Spetta al medico precisare che il dipendente inabile al lavoro è pure incapace di godere dello scopo delle vacanze, ovvero di riposarsi.

Prisca Quadroni-Renella, avvocato

Assenze giustificate: Manuale 3.2.4.5

### 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: Andrea Martone,  
Ferruccio Gobbi, Costantino Delogu,  
Prisca Quadroni-Renella  
Boss Editore SA - CH 6997 Sessa  
tel. +41(0)91 600 93 03

Redazione: lisa.bacchetta@boss-editore.ch  
Amministrazione: info@boss-editore.ch  
© www.boss-editore.ch

# BOSS NEWSLETTER LAVORO

## Editoriale

Nell'edizione estiva della Newsletter Lavoro abbiamo presentato la formazione di base per chi è attivo nel settore delle Risorse Umane, descrivendo le formazioni di Assistente del personale e Specialista delle Risorse Umane. In questa edizione concludiamo il discorso occupandoci della formazione superiore con il Master in Human Capital Management della Supsi e il diploma di Responsabile HR della Scuola Superiore di Economia di Bellinzona. Si tratta di due percorsi formativi marcatamente ticinesi. Il primo lanciato, nove anni fa, ha l'ambizioso obiettivo di formare quadri capaci di operare anche nel settore strategico e manageriale, il secondo permette, in relativamente poco tempo, di approfondire le competenze seguendo un corso pensato per la realtà locale.

Con la rubrica "A gentile richiesta" il nostro esperto, cogliendo lo spunto di un lettore, spiega come funziona il rinnovo dei contratti a tempo determinato e quali sono i paletti imposti dalla legge per evitare i cosiddetti contratti a catena nei quali questa forma di accordo si ripete. Dopo il terzo rinnovo la legislazione, a tutela dei lavoratori, prevede restrizioni. Chiude questa edizione della Newsletter Lavoro un commento a una sentenza in cui viene chiarita l'inabilità al lavoro abbinata alle vacanze e come le due possano coesistere.

Vi segnaliamo inoltre in allegato un'informazione sulla tassa di collegamento la cui applicazione è sospesa a causa di ricorsi al Tribunale Federale. È importante capire che, qualora la tassa verrà confermata, potrebbe essere prelevata con effetto retroattivo. Troverete utili consigli per non essere colti di sorpresa.

Elisabetta Bacchetta

### All'interno:

- Il Responsabile HR SPD SSS
- Rinnovo per contratti a tempo determinato / A gentile richiesta
- Malato e in vacanza / Giurisprudenza

## Una formazione di alto livello

### HR nella stanza dei bottoni

Intervista ad Andrea Martone, Responsabile del Mas in Human Capital Management

**Dopo esserci occupati lo scorso luglio della formazione di base nell'ambito delle Risorse Umane, ritorniamo sull'argomento per illustrarvi quali sono le offerte formative per chi vuole ulteriormente approfondire le proprie conoscenze. Iniziamo dal gradino più alto con il MAS in Human Capital Management: una formazione erogata dalla Supsi che richiede impegno e dedizione. Secondo Andrea Martone il settore delle Risorse Umane sta cambiando e c'è bisogno di sondare nuovi terreni e includere anche le HR nella strategia aziendale. L'obiettivo è la gestione di realtà sempre più complesse. Saperlo fare bene potrebbe rivelarsi un vantaggio competitivo che fa la differenza.**

**Da alcuni anni presso la Supsi è possibile seguire il Master in Human Capital Management che lei dirige. Si tratta di una sua creatura?**

No, questo corso di studi l'ho ricevuto in eredità da Alberto Cotti che considero l'anima del Master e che è tuttora presidente del comitato scientifico. Io sono subentrato al termine della prima edizione inaugurata nove anni fa. Stiamo ora concludendo la quarta edizione.

**A chi si rivolge questa formazione?**

A tutti coloro che si occupano di Risorse Umane. In particolare penso ai professionisti HR in seno alle direzioni aziendali e ai consulenti attivi in ambiti amministrativo-tecnici che desiderano assumere ruoli strategici e manageriali. **Ma in questo modo le Risorse Umane**

**ne non escono un po' dal loro seminato?**

Qui si parla di un'impostazione di General Management con l'obiettivo di far partecipare le Risorse Umane alla strategia aziendale. A mio modo di vedere è anche l'unica strada percorribile. Sempre più, saremo confrontati nella gestione amministrativa con programmi che svolgono quasi tutti i compiti relativi alla gestione del personale. Recentemente, su di una rivista italiana, il mestiere di chi si occupa di risorse umane è stato segnalato tra quelli che rischiano maggiormente di essere trasferiti alla macchina. Se ciò avverrà, e probabilmente in un futuro non

così lontano, per non far sparire questa professione si dovrà puntare allo sviluppo del personale associato alla strategia aziendale.

**Una professione che cambia e che quindi mantiene il suo ruolo centrale.**

Le Risorse Umane sono sempre più difficili da gestire. La fedeltà all'azienda è un concetto che ha lasciato spazio alla ricerca di migliori opportunità. Le mansioni di chi fa questo lavoro sono sempre più complesse: saper gestire il turn-over, le relazioni tra le persone o definire piani di sviluppo di lungo periodo per il personale. Abbiamo bisogno di persone formate per gestire questo livello di complessità. Ecco perché è nato il Master in Human Capital Management.

**Chi sono i vostri studenti?**

Diciamo innanzitutto che di per sé è molto difficile profilare chi è attivo in questo settore. Basti pensare alla nascita di questa di- segue a pag. 2 →





segue da pag. 1 →

## HR nella stanza dei bottoni

sciplina che tra i suoi padri fondatori annovera ingegneri, giuristi e sociologi. I nostri studenti hanno background formativi molto diversi. Abbiamo chimici, filosofi, economisti ecc. È più facile tratteggiarli descrivendo le loro caratteristiche umane. L'età oscilla tra i 30 e i 40 anni. In genere si trovano a un punto di svolta della loro carriera. Hanno delle ambizioni e vedono in questo percorso sfidante uno strumento per realizzarle e dare una spinta alla loro vita professionale.

### Come Scuola Professionale Universitaria il vostro è un approccio a metà strada tra la teoria e la pratica?

Esattamente. Il progetto finale viene valutato sia da professori che da professionisti. In questo modo devono essere soddisfatti sia i criteri a carattere accademico che prettamente tecnico.

### Chi si lancia in questa avventura può continuare a svolgere un'attività professionale?

È proprio per permettere alle persone di lavorare che abbiamo creato un master distribuito su due anni e mezzo. Equivale a 60 crediti e genera un carico di lavoro di 1500 ore. Le lezioni si tengono tre giorni al mese. Si tratta di un giovedì, un venerdì e un sabato. È importante per i nostri partecipanti che possano strutturare il loro impegno scolastico, perché dovranno contrattarlo con la famiglia e il datore di lavoro.

### Accanto alle lezioni va anche preventivato lo studio individuale.

Certamente. Quantitativamente si parla di almeno altri tre giorni di studio mensili. Viste le tempistiche ogni studente può gestirle all'interno del mese in modo flessibile, in base ai propri tempi. Per la preparazione del progetto finale

### Master in Human Capital Management

**Requisiti:** titolo universitario o di scuola universitaria professionale oppure su dossier  
**Pratica professionale:** 3 anni in ambito HR (capo-team o direzione aziendale)

**Durata:** due anni e mezzo  
(2 anni di lezioni + 6 mesi lavoro di diploma)  
**Lezioni:** 3 giorni al mese (giovedì, venerdì e sabato, c/o Supsi (Lugano))

**Costo:** fr. 24000.-  
**Titolo rilasciato:** Master in Human Capital Management (60 crediti)

**Compatibile con un'attività professionale a tempo pieno**

### I prossimi seminari di Boss Editore

"Lavoro straordinario"  
25.10.2016

"Avvertimenti, richiami e altre sanzioni nel rapporto di lavoro"  
8.11.2016

"Lavoratori distaccati"  
22.11.2016

"Esonero dall'obbligo di lavorare a seguito di disdetta"  
7.12.2016

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

vanno calcolati circa 20-25 giorni suddivisi su 6 mesi.

### Quali sono i requisiti di ammissione?

Vi è un'ammissione diretta per chi è in possesso di un titolo di laurea universitario e ha almeno tre anni di esperienza nell'ambito delle risorse umane, come capo-team o nella direzione del personale. Poi vi sono le ammissioni su dossier. Dobbiamo essere realistici e riconoscere che in Ticino non tutte le persone attive nel settore delle Risorse Umane possiedono i requisiti citati. In questi casi chiediamo cinque anni di esperienza, un titolo di studio secondario e teniamo conto della formazione continua extra-scolastica.

### Abbiamo parlato dell'investimento per gli studenti in termini di tempo. E dal punto di vista finanziario?

Il Master in Human Capital Management costa 24 mila franchi. È prevista una rateizzazione ma non sono previste borse di studio. La cifra è importante ma non vi sono sorprese. Tutto incluso, anche le giornate residenziali in albergo durante le quali ci si concentra su un tema in particolare. I nostri studenti ricevono il materiale online e nella tassa d'iscrizione è compreso anche l'ipad per poterne fruire.

### Com'è strutturata la didattica?

Questo è il nostro fiore all'occhiello. Il Master è suddiviso in tre Certificate of Advanced Study (CAS) ognuno dei quali fa riferimento a una professione. Per la "Progettazione organizzativa" le materie sono analisi dell'ufficio, disegno dei processi, catalogo delle competenze e organigramma. In "Organizational Behaviour" si studia la gestione delle relazioni, la delega e la leadership. Infine nella classica "Gestione delle risorse umane" si analizza la selezione, la formazione, l'uscita del

### Andrea Martone

Professore presso la SUPSI (Università Professionale della Svizzera Italiana) e docente di organizzazione aziendale presso l'Università Cattaneo. Dirige il Master in "Human Capital Management" ed è MIB Professor presso l'università Cattolica di Lille.

Direttore responsabile della rivista "HCM-online", bimestrale di riflessioni sui temi dell'organizzazione aziendale. Ha partecipato a numerosi progetti di consulenza e di formazione nel campo dell'organizzazione e direzione del personale.

Ha scritto numerose pubblicazioni tra cui ricordiamo: *La selezione del personale* (2003), *Il budget del personale* (2005), *Employment branding* (2008) ed *Age Management* (2014).

personale e il relativo inquadramento giuridico. Dato che noi ci troviamo davanti ad adulti formati, abbiamo voluto garantire loro la massima flessibilità. È infatti possibile sostituire un Certificate of Advanced Study tra i tre proposti con, a scelta, "Diritto del lavoro" o "Business coaching". Lo studente può quindi personalizzare il suo percorso formativo adattandolo alle sue esigenze professionali.

### Mettiamoci nei panni di un datore di lavoro. Perché dovrebbe assumere un candidato che possiede questo titolo di Master?

Perché significherebbe credere in proprio personale. Non vedere i collaboratori come dei numeri a cui ad ogni fine mese bisogna dare dei soldi, ma riconoscere in loro il proprio vantaggio competitivo. Per fare questo c'è bisogno di persone che fanno la differenza. Un responsabile delle Risorse Umane che pensa al loro sviluppo e dà loro un servizio di alto livello. Il Ticino sta attraversando una transizione importante. È un cantone piccolo dove le opportunità economiche sono circoscritte. Ora sembra che il settore bancario non faccia più da traino e allora bisogna inventarsi qualcosa di nuovo. Puntare a un tipo di business dove la complessità è tale da renderci competitivi rispetto a Paesi che hanno un costo del lavoro molto più basso del nostro. Per farlo ci vogliono persone di qualità che chiedono servizi per il personale di qualità.

*Strategie aziendali:*

*Manuale 1.1*

*Formazione continua:*

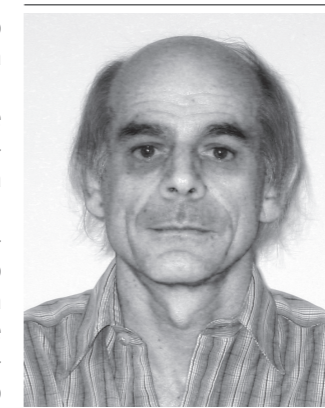
*Manuale 1.8*

## Responsabile HR made in Ticino

Una formazione cucita su misura per il mercato del lavoro locale

### Quali sono i requisiti per accedere al corso di Responsabile delle Risorse Umane?

La provenienza scolastica dei candidati è variegata. Devono possedere uno dei seguenti titoli di studio: un diploma di livello terziario di una scuola specialistica superiore (diploma SSS), un attestato professionale federale affine (specialista HR oppure specialista in finanze e contabilità), un diploma professionale federale superiore o un diploma di una scuola universitaria professionale (SUP) o un diploma universitario. I corsisti devono inoltre aver svolto almeno



un anno di pratica professionale qualificata nell'ambito specifico delle risorse umane. Questo è un vincolo non specificato dall'ordinanza federale, ma che abbiamo introdotto noi. Ci siamo ispirati al modello in uso in una scuola simile alla nostra zurighese e lo abbiamo adattato alla realtà ticinese.

### È possibile frequentare questa formazione e nel contempo mantenere un'attività lavorativa?

Non solo è possibile, ma è auspicabile. Si tratta infatti di un cosiddetto post-diploma, percorso formativo di regola parallelo all'esercizio della professione. La nostra scuola ha un orientamento pratico ed è importante che i nostri studenti siano attivi professionalmente.

### Chi decide di seguire la formazione di Responsabile delle Risorse Umane quale carico di lavoro dovrà fronteggiare?

Le lezioni si svolgono sull'arco di 12 mesi al ritmo di due incontri settimanali serali e di un sabato mattina al mese. Al termine del blocco di lezioni c'è la preparazione di un lavoro pratico di diploma. Per portarlo a termine si lavora nell'arco di 3-4 mesi

per circa 100 ore. Complessivamente la formazione dura dunque 16 mesi.

### Com'è strutturata la didattica?

Il piano di studi è suddiviso in 15 moduli che toccano sia gli ambiti tipici delle risorse

umane, quali ad esempio il marketing o lo sviluppo e il controlling del personale, il coaching e la mediazione, ma anche l'economia aziendale, la pianificazione economica finanziaria, l'economia politica e le fonti normative principali, l'organizzazione e il change management.

Per ogni modulo è previsto un lavoro pratico su di un tema proposto dallo studente stesso. Dovrà

occuparsi di una questione reale, possibilmente incontrata nella sua vita professionale e spesso viene poi presentata ai compagni di studio che così potranno ampliare le proprie conoscenze. L'esame orale finale verte sul contenuto di 3-4 moduli ed è condotto da un docente della scuola e da un esperto esterno. Superato quest'ultimo ostacolo il corsista può dedicarsi al lavoro pratico di diploma coadiuvato da un docente che gli farà da tutor.

### Come viene scelto il tema del lavoro finale?

Anche il lavoro finale ha una forte connotazione pratica. Lo studente sceglierà un tema relativo all'azienda in cui egli lavora. Potrebbe essere la riorganizzazione di un settore o l'introduzione di una procedura per l'assunzione di apprendisti. Lo scopo è verificare le conoscenze acquisite grazie ai moduli. Verrà presentato davanti a una commissione composta da un docente, un membro della direzione della scuola e da un esperto esterno, che di regola è il superiore in azienda dello studente. Quest'ultimo aspetto ci permette di avere un feedback immediato dal mondo del lavoro e di sapere se il lavoro svolto ha un'utilità concreta per l'azienda.

### A questo punto lo studente può quindi accedere all'esame federale di Responsabile HR?

No, il nostro è un equivalente al diploma federale, ma attenzione non stiamo parlando della formazione Responsabile in Risorse Umane (HRSE) che per intenderci rappresenta il passo successivo dopo la formazione di Specialista in Risorse Umane. Bisogna ammettere che in questo settore non è facile orientarsi tra percor-

### Responsabile HR in breve

**Requisiti:** Diploma di una scuola specializzata superiore (SSS), attestato professionale federale (ad es. Specialista in HR), diploma professionale federale superiore, titolo universitario o di scuola universitaria professionale (SUP)

**Pratica professionale:** 1 anno in ambito HR  
**Durata:** 16 mesi (12 mesi lezione + 4 mesi lavoro di diploma)

**Lezioni:** due sere alla settimana + un sabato mattina al mese, c/o la Scuola Specializzata Superiore di Economia (Bellinzona)

**Costo:** fr. 6000.-

**Titolo rilasciato:** Responsabile HR SPD SSS  
**Compatibile con un'attività professionale a tempo pieno**

si formativi, diplomi e attestati. In Ticino in passato si è provato a organizzare un corso per Responsabile in Risorse Umane (HRSE) ma senza successo. L'esame svolto contemporaneamente in tutta la Svizzera è molto selettivo come lo sono anche i criteri per accedere alla formazione. Inoltre in Ticino non si raggiunge un numero sufficiente di interessati per poter far partire un corso. La nostra formazione è stata messa a punto proprio per fornire un'alternativa a chi voleva approfondire le competenze nel settore delle risorse umane. La nostra scuola grazie ai numerosi moduli proposti agli studenti copre di regola tutti gli aspetti del percorso con un orientamento fortemente pratico.

### Quanto costa frequentare il vostro corso di Responsabile HR e chi sono i vostri studenti?

Ci siamo posti come obiettivo l'autofinanziamento quindi il corso può partire in qualsiasi momento dell'anno non appena raggiungiamo il numero di 12 corsisti. Il costo è di 6 mila franchi e oltre alle 350 ore di lezione, comprende gli esami e tutto il materiale didattico. La loro età media si aggira sui 29-30 anni e la provenienza è eterogenea. Sono attivi sia nel settore pubblico che privato. Finora la maggior parte sono Specialisti del personale. Accanto a loro troviamo anche segretari comunali o persone che vogliono cambiar lavoro.

*Scuole specializzate superiori:*

*Manuale 1.7.1.4*

*La formazione continua: Manuale 1.8*

*Organizzazione della funzione*

*Risorse Umane: Manuale 1.13*