

## A gentile richiesta Se la copertura assicurativa salta, chi paga?

Un collaboratore con 18 anni di servizio, ha iniziato la malattia il 30.08.2016 al 100%, a cui è seguita una riduzione della malattia dal 10.12.2016 al 50% e infine la sospensione dell'indennizzo assicurativo dal 06.02.2017. Con una riduzione del grado di inabilità, quale è la corretta applicazione della scala bernese? È corretto retribuire, nel caso specifico, 5 mesi di salario dal 30.08.2016 al 31.01.2017 (quindi considerando 5 mesi da calendario, indipendentemente dall'abilità lavorativa)? Inoltre, vorremmo capire se dal 06.02, non avendo più copertura assicurativa ed essendo il collaboratore inabile al 50% come da certificato del suo medico specialista, come e se il datore di lavoro è tenuto al pagamento del 50% del salario non lavorato (e non riconosciuto dall'assicurazione).

Infine, non avendo una diversa mansione all'interno dell'azienda da offrire al collaboratore, in caso di prolungamento ulteriore dell'inabilità lavorativa, quali sarebbero le tempistiche per potere procedere a un regolare licenziamento?

La scala bernese non si applica se è stata stipulata un'assicurazione perdita di guadagno che rispetta le condizioni dell'art. 324a cpv.4 CO. È dunque importante verificare ciò che è stato previsto contrattualmente. Se questa disposi-

zione è ossequiata e l'assicurazione ha smesso di versare l'indennità giornaliera di perdita di guadagno, perché il lavoratore è stato ritenuto di nuovo abile al lavoro o il contratto assicurativo è stato rispettato e non sono più dovuti versamenti in suo favore, il datore di lavoro non è più tenuto a versare lo stipendio al dipendente anche se quest'ultimo continua ad inoltrare certificati medici. Il datore di lavoro può basarsi sulla valutazione dell'assicurazione e se il dipendente non è d'accordo con la loro decisione deve ricorrere contro quest'ultima e non presso il datore di lavoro. Nel caso sottoposto, l'obbligo di versare lo stipendio del dipendente è dunque terminato, finché l'assicurazione non decide altrimenti o qualora il rapporto di lavoro non sia sottoposto ad un contratto collettivo di lavoro che prevede coperture più ampie. In tal caso, saranno da rispettare le disposizioni del contratto collettivo perviste in caso di malattia. Tuttavia, la valutazione del medico del dipendente non prevale sulla valutazione dell'assicurazione.

Se l'assicurazione considera il dipendente di nuovo abile al lavoro e quest'ultimo, malgrado un sollecito chiaro a riprendere l'attività, non si ripresenta sul posto di lavoro, si potrà applicare l'art. 337d CO e considerare che è il dipendente che ha disdetto in modo immediato

e senza una causa grave il rapporto di lavoro. Non sarà necessario inoltrargli una disdetta ed oltre a ciò gli si potrà richiedere ¼ di salario quale indennità per l'abbandono senza causa grave e il danno suppletivo. Il sollecito e la conseguenza di una non ripresa devono in effetti essere chiari.

Se invece il contratto assicurativo è stato rispettato e non vi è più copertura, malgrado il dipendente rimane inabile al lavoro, bisognerà rispettare l'art. 336c CO e attendere nel presente caso 180 giorni di protezione (18 anni di servizio) per quella malattia. Se la malattia (nuova e mai avuta prima) è iniziata il 30 agosto 2016 (incluso), si potrà licenziarlo solo a partire dal 26 febbraio 2017 e ciò anche se rimane inabile al lavoro.

Se la malattia, invece, è una ricaduta o ha già portato ad assenze in passato bisognerà inglobare questi giorni nel calcolo del periodo di protezione.

Prisca Quadroni-Renella, avvocato

*Assenze giustificate: Manuale 3.2.4.5*  
*Abbandono di impiego: lettera di avviso delle conseguenze: Manuale 9.A*

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

*Il contratto normale di lavoro: Manuale 2.4*  
*Ufficio per la sorveglianza del mercato del lavoro: Manuale 2.6.5*  
*L'accordo bilaterale sulla libera circolazione delle persone (ALCP): Manuale 2.BIL*  
*Misure di accompagnamento: Manuale 2.BIL18*

### 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: Amedea Pennella, Raffaella Delcò, Prisca Quadroni-Renella, Emanuela Colombo Epiney  
Boss Editore SA - CH 6997 Sessa  
tel. +41(0)91 600 93 03

Redazione: [lisa.bacchetta@boss-editore.ch](mailto:lisa.bacchetta@boss-editore.ch)  
Amministrazione: [info@boss-editore.ch](mailto:info@boss-editore.ch)  
© www.boss-editore.ch

# BOSS NEWSLETTER LAVORO

## Editoriale

Alzi la mano chi non ha tra le sue cerchia di amici o colleghi un coach. Non mi sorprenderebbe assistere a una sorta di standing ovation di braccia. Il settore del coaching in Canton Ticino è in pieno fermento. Sono sempre più i professionisti, o presunti tali, che si offrono sul mercato per affiancare chi decide di esplorare il proprio potenziale e raggiungere nuovi obiettivi. Per capire come funziona questo metodo abbiamo incontrato Amedea Pennella, rappresentante della maggior associazione a livello mondiale della categoria. Grazie alle sue spiegazioni sarà più semplice immaginarci le sedute di coaching a suon di domande "potenti" e ascolto neutro. Con la seconda intervista ci addentriamo in un argomento più delicato ossia l'incontro tra la psicologia e il coaching. Sarà Raffaella Delcò, che fonda nella sua attività professionale i due aspetti, a farci riflettere sui confini del coaching e sulle sue potenziali criticità. Con la rubrica "A gentile richiesta" la nostra esperta dipana una matassa alquanto intricata ossia cosa avviene quando, a causa di una prolungata malattia, l'assicurazione sospende la copertura e che cosa è chiamato a fare il datore di lavoro. Chiude questa edizione della Newsletter Lavoro un commento a una sentenza relativa al ruolo e al margine di azione delle commissioni tripartite. Le commissioni tripartite sono legittimate a richiedere la documentazione relativa al caso di un collaboratore oggetto di inchiesta? Il datore di lavoro deve dar seguito a queste richieste? Se non vuole rischiare sanzioni amministrative e penali, è bene che lo faccia, come è chiaramente spiegato nel commento alla sentenza citata.

Elisabetta Bacchetta

### All'interno:

- **I confini del coaching**
- **Se l'assicurazione salta** / A gentile richiesta
- **Commissione tripartita** / Giurisprudenza

## Un viaggio alla scoperta del coaching

### Il coach non è un consulente

Intervista a Amedea Pennella, coach e direttrice Labor Transfer SA

**In Ticino il mondo del coaching sta conoscendo un grande fermento. Sono sempre di più le persone che offrono un affiancamento per raggiungere nuovi obiettivi professionali e personali. Per i non addetti ai lavori è difficile orientarsi in questo settore. Iniziamo con il fare un po' di chiarezza. Che cos'è il coaching?**

Secondo l'International Coach Federation (ICF), la maggior organizzazione di coaching mondiale, il coaching è una partnership tra un coachee o cliente che si rivolge a un coach per ottimizzare la propria performance in ambito professionale o privato. Il ventaglio delle tematiche oggetto del coaching è a 360°. È un tipo di affiancamento che mira a tirar fuori dalle persone il potenziale insito in loro. Per sua definizione è esente da consigli e accompagna la persona a scoprire la sua strada attingendo alle sue risorse ed energie per conseguire un obiettivo deciso dal cliente o che viene stabilito insieme durante le sedute.

**Qual è il ruolo dell'ICF e quali sono i suoi obiettivi?**

L'ICF è la più grande organizzazione a livello mondiale che promuove la professionalità di questo mestiere in 110 Paesi. In Svizzera ne fanno parte 24 mila persone, di cui circa la metà ne possiedono le credenziali. ICF è un label con il quale i professionisti si possono presentare sul mercato a patto che possiedano le competenze chiave ICF e che ne rispettino il codice etico.

**Come si diventa coach?**

Attualmente non esiste un diploma cantonale, ma vi sono diverse scuole

che offrono percorsi formativi, più o meno riconosciuti e accreditati da ICF. ICF riconosce programmi di formazione di coaching attraverso un sistema di approvazione e offre tre tipi di approvazione tutti gestiti centralmente da ICF Global. Il futuro coach si trova quindi a scegliere fra vari programmi che seguono un iter a dipendenza del livello di accreditamento, e che si compone genericamente di: seguire un monte ore di lezioni prestabilito, la trasmissione del codice etico e delle 11 competenze ICF a cui segue un esame specifico, delle ore di coaching supervisionate da un mentore e delle ore di coaching erogate e certificate. Indicativamente la formazione ha una durata tra i sei e i nove mesi. Essa ha lo scopo di allenare quelle competenze che devono far parte del bagaglio di un buon coach e messe in pratica all'occorrenza. Una volta adempiuti i criteri di ottenimento delle credenziali, il coach può inoltrare la sua richiesta di riconoscimento previsto da ICF. La serietà di questo sistema è garantita anche dal fatto che le certificazioni scadono dopo 3 anni e vanno quindi regolarmente rinnovate attraverso un percorso di formazione continua riconosciuto da ICF.

**Come si struttura un intervento di coaching?**

La base è la comunicazione efficace fondata su due principi fondamentali: le domande e l'ascolto neutro. Il coach ha bene in mente il processo caratterizzato da un chiaro inizio e una chiara fine, all'interno dei quali si perلustrano le potenzialità, le opportunità, le criticità e i passi con-

segue a pag. 2 →



## Giurisprudenza

**I poteri della Commissione tripartita.** Sentenza del Tribunale federale 2C\_625/2016 del 12 dicembre 2016, destinata alla pubblicazione

Nel corso di un controllo su un cantiere zurighese, il locale Ufficio di controllo del lavoro (AKZ) ha verificato la situazione del lavoratore portoghese A, dipendente della ditta X AG, con sede nel Canton Zurigo. L'Ufficio ha poi chiesto alla X AG di produrre diversi documenti relativi allo stipendio e alle condizioni di lavoro di A, senza ottenerli. B amministratore unico di X AG, è stato diffidato dall'Ufficio cantonale dell'economia e del lavoro (AWA) a presentare entro 30 giorni le copie del contratto di lavoro, degli ultimi tre bollettini di stipendio e dei relativi resoconti orari di A, con la comminatoria della denuncia penale in caso di inadempimento. I ricorsi di B alle autorità cantonali e al Tribunale federale sono stati respinti. Il Tribunale federale ha precisato ruolo e poteri delle Commissioni tripartite federali e cantonali istituite nell'ambito delle misure di accompagnamento alla libera circolazione delle persone, in particolare dall'art. 360b CO. Da questa sentenza, destinata alla pubblicazione, si possono trarre utili indicazioni. Le Commissioni tripartite non sono semplici osservatori passivi del mercato del lavoro ma dispongono di ampi poteri d'inchiesta e possono delegare le atti-

vità di controllo a degli ausiliari. Per svolgere il loro compito, le Commissioni tripartite hanno il diritto di ottenere informazioni dalle aziende e di consultare tutti i documenti necessari all'esecuzione dell'inchiesta (art. 360b cpv. 5 CO). Nel caso giudicato dal Tribunale federale la datrice di lavoro contestava l'obbligo di allestire e consegnare alla Commissione tripartita cantonale le copie dei documenti relativi al dipendente A. L'amministratore unico della datrice di lavoro sosteneva che poteva limitarsi a tenere a disposizione i documenti per la consultazione nei suoi uffici, senza alcun obbligo di estrarne copie da trasmettere alla Commissione tripartita. Il Tribunale federale è invece giunto alla conclusione, dopo un'ampia analisi anche della Legge sui lavoratori distaccati (LDist) e della Legge concernente i provvedimenti in materia di lotta contro il lavoro nero (LNN), che B doveva consegnare alla Commissione tripartita le copie del contratto di lavoro di A, dei suoi conteggi di stipendio e dei resoconti delle ore da lui lavorate. In conclusione, il datore di lavoro controllato da una Commissione tripartita cantonale o federale deve collaborare all'inchiesta, permettere la consultazione della documentazione sulle condizioni salariali e lavorative dei dipendenti e se richiesto allestire le copie da consegnare all'autorità. La mancata collaborazione espone il datore di lavoro inadempiente e i suoi organi a sanzioni amministrative e penali.

segue da pag. 1 →

## Il coach non è un consulente

creti verso l'obiettivo. Per ogni sessione viene posto un tema e un obiettivo che può essere di svariata natura. Si tratta ora di accompagnare e sfidare il cliente per farlo uscire dalla sua zona di comfort e trovare nuovi orizzonti o far emergere elementi decisivi. Il coach lo aiuterà a trovare nuove strategie attraverso domande aperte e "potenti", così come vengono definite nel gergo del coaching quelle domande che "fanno emergere il nuovo". Con esse si otterrà una nuova consapevolezza, una sorta di lampadina che si accende.

### Il coaching è una tecnica recente?

Ispirato dai principi maieutici, tra i pionieri del coaching vi è il contemporaneo Timothy Gallway, che negli anni '70 iniziò con il "Gioco interiore", il concetto del coaching applicato allo sport. Mentre faceva l'allenatore di tennis ebbe un'intuizione. Scopì che per migliorare la performance bisognava cambiare punto di vista e che la partita si svolgeva innanzitutto al proprio interno. Piuttosto che richiamare l'attenzione del giocatore sui suoi tiri scadenti, si concentrò su quelli efficaci e gli chiese: "Come tenevi la racchetta in quel momento? A cosa stavi pensando?". In questo modo si passa dalla critica all'analisi del gesto vincente. L'allenatore ha così sfidato il tennista ad osservarsi per trovare le sue "strategie vincenti". Secondo John Withmore, l'altro pioniere del coaching, questa tecnica apporta due benefici fondamentali: responsabilizza le persone e ne aumenta la consapevolezza.

### Dunque il coach come una sorta di consulente globale?

Direi di no, bisogna distinguere la figura del coach da quella del consulente. Il coach non è un consulente, ma un professionista che fa emergere nelle persone il potere della trasformazione. Non

## Amedea Pennella

Laureata in Biochimica, è Coach ICF ACC e formatrice per adulti. Ha esperienza nel settore farmaceutico in ambito marketing e vendita e negli ultimi sette anni lavora alla Labor Transfer, azienda attiva nel reinserimento nel mondo del lavoro delle persone in ricerca di impiego e di attività di formazione e coaching aziendale. Dal 2013 svolge attività di volontariato per ICF Chapter Ticino.

dà consigli a meno che non vengano espressamente richiesti dal cliente e/o offerti dal coach su approvazione del cliente. Un altro punto fondamentale è che il coaching non ha nulla a che fare con la psicoterapia perché non si vanno a toccare aree legate alla "guarigione emotiva". Se vogliamo tracciare un confine tra le due discipline possiamo dire che la psicologia lavora sul passato, sul disagio, su qualcosa che manca, mentre il coaching si occupa del presente e del futuro, del potenziale insito in ognuno di noi e cerca di svilupparlo. Per la nostra etica professionale è importante riconoscere i propri limiti, quelli rispetto ad altre figure e quelli che la situazione impone. Il coach può partire da un momento di disagio ma circoscritto a una situazione precisa, ad esempio un rapporto conflittuale con un collega. Ma chi sta vivendo una crisi d'identità farà meglio a rivolgersi a un altro professionista. Inoltre un coach non dovrebbe mai occuparsi di familiari o amici stretti o ancora di tematiche sue che sta ancora risolvendo con sé, perché correrebbe un rischio di "entrare in empatia" troppo alto. A causa della mancata neutralità verrebbe meno il suo ruolo di cassa di risonanza. **In che ambiti un'azienda potrebbe beneficiare di un intervento di coaching?** A livello organizzativo e gestionale. Come supporto in caso di compiti maggiorati, per un nuovo team o per seguire un particolare progetto. In ogni ambito in cui il coach può andare a supportare una migliore performance. Il coach può essere affiancato al responsabile di progetto oppure a tutto il team, in questo caso si parla di Team coaching. Egli può partecipare ad esempio alle prime riunioni per definire quali sono le risorse a disposizione, per capire come poter affrontare le criticità e stabilire i punti forti e i passi concreti da mettere in atto rispetto all'obiettivo prestabilito. Il suo è un ruolo di potenziamento per far emergere le risorse già presenti, un momento privilegiato per fermare il tempo e riflettere su nuove possibilità. Gli effetti, lo garantisco, sono notevoli. Spesso è lo stesso coachee a sorprendersi di aver individuato una soluzione efficace ed è motivato da questo stesso fatto ad agire in prima persona.

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

## I prossimi seminari di Boss Editore

"Diverse forme di salario e prestazioni valutabili in denaro"  
27.03.2017

"Malattia, infortunio e rapporto di lavoro"  
11.04.2017

"Notifiche e permessi di lavoro"  
27.04.2017

"Avvertimenti, richiami e altre sanzioni nel rapporto di lavoro"  
11.05.2017

"La fine del rapporto di lavoro"  
23.05.2017

Maggiori info:  
[www.boss-editore.ch](http://www.boss-editore.ch)  
Seminari 2017

### Oltre che di team coaching, spesso si sente parlare di business coaching. Si tratta di un intervento più specialistico?

Il coach è uno specialista nel processo di coaching, non è forzatamente uno specialista in un campo specifico, lo può essere. L'ambito specialistico è infatti tipico dei consulenti che eseguono diagnosi e propongono soluzioni ai clienti. Un business coach non deve aver conseguito un master in economia, altrimenti tenderebbe a dare consigli, ma naturalmente deve capirne il linguaggio e il contesto.

### Quali sono le caratteristiche di un buon coach?

Ci deve essere una predisposizione di base che potremmo riassumere nella voglia di ascoltare e sostenere il prossimo nella sua crescita. Ma il coaching è prima di tutto un percorso di crescita personale. Il primo confronto sarà con se stessi. Chi si dedica al coaching per aiutare le altre persone omettendo questo aspetto pecca di presunzione. Il primo coachee sarai tu. Perché prima di essere una tecnica, è uno stato dell'essere, uno stile. L'operato del coach deve essere sempre in sintonia con l'etica professionale. Il coach è umile. Il coach è qui per dare una mano, ma sa che l'unica garanzia è rappresentata dalla sua professionalità e che la responsabilità ultima è comunque del coachee. Lo stesso discorso vale per le vittorie che arriveranno: il merito non sarà mai del coach ma di chi le ha conseguite.

Inizio del rapporto di lavoro. Misure affiancatrici: Manuale 1.3.2.6  
Conflitti interpersonali in azienda: Manuale 1.6.2.6

## I confini del coaching

Abbiamo incontrato Raffaella Delcò, economista aziendale, psicologa e coach

### Lei è una psicologa ma è anche una coach. In che cosa si differenziano sostanzialmente questi due approcci?

Il coaching è una metodologia di supporto e di sviluppo personale. È un accompagnamento personale incentrato sulla persona, ma a differenza della terapia psicologica, si focalizza già sin dall'inizio del percorso su precise competenze e obiettivi di risultato discussi e concordati tra coach e coachee. Anche la durata viene concordata già da subito e generalmente non dovrebbe oltrepassare i 3-6 mesi a dipendenza della scadenza. L'Executive coaching si differenzia dal coaching per il fatto che è rivolto specificatamente a manager e contem-



pla spesso un ampliamento delle competenze manageriali, oltre che di quelle sociali e metodologiche.

### Quali sono gli obiettivi concreti dell'Executive coaching?

Sono diversi, vediamo alcuni. Iniziamo dallo sviluppo delle capacità previste per un determinato ruolo manageriale. Il coaching può essere poi impiegato per superare le difficoltà di conduzione o per accompagnare un cambiamento di funzione. Ad esempio l'affiancamento di un nuovo manager. Spesso vi è l'abitudine di promuovere un buon professionista a manager sottovalutando che, ad esempio, un in-

segnere o un medico o un operaio in gamba non è automaticamente in grado di condurre un gruppo, semplicemente perché le competenze sono diverse. In questi scarti di funzione il coaching risulta molto utile per potenziare le cosiddette competenze soft. Questo metodo può far la differenza anche nel

superamento di condizioni difficili, perché dà un altro punto di vista. Se ad esempio uno stile direttivo non è adeguato con una certa cultura aziendale, posso mettere in atto stili di conduzione più flessibili in funzione della preparazione dei collaboratori e del tipo di azienda in cui mi trovo ad agire. Se sono confrontata con un apprendista

dovrò puntare sulla mia disponibilità ad insegnare e meno a incentivare la sua motivazione, perché generalmente una persona che è all'inizio della sua carriera è già motivata di suo. Invece se ho di fronte un lavoratore capace che sta vivendo un periodo d'incertezza non dovrò tanto insegnare o sviluppare le sue competenze, ma piuttosto ristabilire la sua motivazione che è venuta meno. Attraverso la relazione si crea uno stile di conduzione più partecipativo. Si tratta di aspetti non intuitivi ed è molto utile l'affiancamento di un coach che permette l'ampliamento di vedute. Infine l'Executive Coaching lavora anche nel riassetto delle sfere comportamentali. Ogni persona si costruisce delle regole implicite e il suo comportamento sarà coerente ad esse. Per introdurre un cambiamento si fanno emergere queste regole o altrimenti dette "abitudini" al livello consapevole per poi poterle analizzare e capire se sono utili ai nostri obiettivi oppure se ne esistono altre maggiormente efficaci al raggiungimento dei traguardi di vita importanti per noi.

### Il coaching può essere disgiunto dalla psicologia?

Se parliamo di relazione di aiuto, faccio molta fatica a fare estrazione da un concetto di psicologia. A mio parere il professionista deve avere anche una buona preparazione in ambito psicologico. Il coach deve sapere cosa sta facendo in ogni momento, altrimenti corre il rischio che la situazione gli sfugga di mano.

**Secondo il codice etico dell'associazione di categoria ICF, i coach devo-**

### no tirarsi indietro laddove fuoriescono tematiche legate al disagio e non al potenziamento (vedi intervista a pagina 1).

Certo, ma quando una persona arriva porta con sé tutta la sua complessità. Cosa succede quando nel coaching emerge una problematica attinente ma non specifica? Si può naturalmente interrompere l'intervento, fare un invio a un altro professionista che sia in grado di prendere a carico le tematiche di cui non si occupa o di cui non è pronto ad occuparsi il coach o ignorare quanto emerso, ma la mia domanda è: cosa avviene se questa esigenza non è accolta? Le persone non sono "macchine" semplici e non funzionano a compartimenti stagni. Spesso per migliorare un ambito è necessario esplorarne altri. Il punto centrale resta la relazione di aiuto e quello che emerge in quell'ambito e come esso verrà trattato.

### Dunque un buon coach deve essere prima di tutto uno psicologo?

Non necessariamente, ma personalmente senza i miei studi di psicologia, non sarei in grado di accompagnare la persona verso una soluzione soddisfacente. Dipende tutto da ciò che emerge durante le sedute. Io stessa non sono una tutologa e se emergono tematiche di psicoterapia faccio un passo indietro.

### Attualmente spuntano coach ad ogni angolo. Che cosa ne pensa?

Può capitare persino di incontrare persone che dopo 10 lezioni di coach credono di avere la verità in tasca. Ma c'è anche chi segue 3 anni di corsi. È chiaro che ci troviamo di fronte a due tipi di preparazione diversi. Stiamo parlando di una formazione relativamente nuova che ha molto appeal, e a giusto titolo, ma che non è regolamentata. D'altronde, e parlo in veste di vice-presidente dell'Associazione Ticinese degli Psicologi, se pensiamo che è solo dal 2013 che il titolo di psicologo è regolamentato, è facile intuire che la strada verso un diploma ufficiale di coach è verosimilmente ancora lunga. La Federazione Svizzera degli Psicologi certifica la qualità di coach a psicologi che oltre alla loro formazione di base hanno conseguito una specializzazione in coaching di 750 ore.

Malessero relazionale: Manuale 1.6.2.5  
Lo sviluppo del personale: Manuale 1.13.2.3