

A gentile richiesta

Ha taciuto della malattia e ora che possiamo fare?

«Abbiamo assunto una dipendente che spesso è in malattia e abbiamo scoperto che è affetta ormai da molti anni da una malattia cronica che la tiene lontana spesso dal posto di lavoro e questo causa molti disagi all'azienda. In fase di colloquio di assunzione non avevano posto alla signora domande particolari sul suo stato di salute e lei purtroppo, nonostante il suo tipo di malattia, ha taciuto alla ditta che questa sua malattia avrebbe potuto causare ripetute assenze. Cosa possiamo fare come azienda?»

Un datore di lavoro deve descrivere in modo chiaro il posto di lavoro offerto, e meglio, egli dovrà spiegare ai candidati in modo preciso la funzione che andrebbero a svolgere, le mansioni da adempiere e gli obiettivi da raggiungere. Più saranno chiare le aspettative del futuro datore di lavoro, più il lavoratore saprà quali informazioni riferire a quest'ultimo. Infatti, ogni parte in trattativa ha dei doveri, come quello di negoziare seriamente e in conformità con le sue vere intenzioni (responsabilità precontrattuale). Il datore di lavoro dovrà verificare che il candidato abbia le qualità richieste e potrà porre ogni domanda al colloquio di assunzione in relazione con l'esecuzione del contratto di lavoro. A queste domande dette "lecite" i candidati

devono rispondere in maniera veritiera, pena l'annullamento del contratto (art. 23 e seg. CO) o il licenziamento immediato (art. 337 CO). Tutte le condizioni dell'annullamento o del licenziamento immediato dovranno però essere soddisfatte. Si consiglia quindi di verificare con attenzione questi aspetti prima di procedere nei confronti del dipendente. Alle domande "illecite" invece, ovvero quelle che non hanno alcuna relazione con l'attività che il candidato andrà a svolgere, e che ledono la personalità di quest'ultimo, il candidato non dovrà rispondere, anzi, potrà persino mentire. Tuttavia, ogni informazione legata all'esecuzione del contratto di lavoro che il datore di lavoro non potrà verificare con facilità, dovrà essergli comunicata spontaneamente. In particolare, ogni candidato dovrà rivelare spontaneamente ogni fatto che rende la sua assunzione inadeguata e che esclude o rende eccessivamente difficile l'esecuzione del contratto. La dottrina e la giurisprudenza precisano che il candidato dovrà informare il futuro datore di lavoro qualora l'attività proposta non potrà essere eseguita a causa di un'insufficiente formazione o capacità professionale; a causa di affezioni croniche o perché il candidato sarà manifestamente malato o in cura alla data di assunzione. Se durante il colloquio

d'assunzione un candidato non rivela che una sua malattia è suscettibile di pregiudicare in maniera importante le sue prestazioni lavorative, e quindi l'adempimento del contratto, il contratto di lavoro potrà essere annullato per vizio di volontà (ATF 132 II 161 per analogia). Nel caso esposto, quindi, qualora il datore di lavoro desidera porre fine alla relazione contrattuale con la sua dipendente, potrebbe annullare il contratto se la candidata al momento del colloquio fosse già stata al corrente della sua malattia e che questa avrebbe pregiudicato o potuto pregiudicare in maniera importante l'esecuzione del contratto e non lo avesse spontaneamente rivelato. Se invece, la candidata non lo sapeva o, a dipendenza della malattia, in buona fede non poteva prevedere che questa sua malattia avrebbe pregiudicato l'esecuzione del contratto, non sarà possibile annullare il contratto per vizio di volontà, ma si potrà, rispettato il periodo di protezione (art. 336c CO), licenziarla in maniera ordinaria.

Prisca Quadroni-Renella, avvocato

La ricerca del collaboratore:
Manuale 1.2

Giurisprudenza

Sospensione dal lavoro senza stipendio e incapacità lavorativa successiva. Sentenza del Tribunale federale 4A_372/2016 del 2 febbraio 2017

X è stato sanzionato nel 2010 dal datore di lavoro per gravi violazioni contrattuali. Nell'ottobre 2012 ha commesso le medesime violazioni contrattuali. Il datore di lavoro ha aperto il 31 gennaio 2013 una procedura disciplinare nei confronti del dipendente, comunicandogli che lo sospendeva provvisoriamente dalle sue funzioni e dallo stipendio per la durata della procedura. Il dipendente è stato dichiarato in incapacità di lavoro dal 1° febbraio 2013. Al termine della procedura disciplinare, il datore di lavoro ha licenziato il 17 settembre 2013 il dipendente con effetto immediato. Ne è seguita una vertenza conclusasi il 2 febbraio 2017 con la sentenza del Tribunale federale. I tribunali cantonali di prima e seconda istanza hanno ritenuto che il licenziamento poteva solo essere ordinario, con scadenza del contratto al 30 novembre 2013. Il Tribunale federale ha ribadito che la disdetta di un contratto di lavoro è una dichiarazione unilaterale di volontà soggetta a ricevimento, con la quale una parte contrattuale comunica all'altra la sua volontà di mettere fine al contratto, con effetti al momen-

to in cui è ricevuta dalla controparte. La disdetta del contratto è un cosiddetto atto formatore, che non può essere revocato unilateralmente. Il datore di lavoro che comunica al dipendente un licenziamento immediato per gravi motivi (licenziamento straordinario) perde il diritto di notificare un licenziamento ordinario se in seguito si accorge che i gravi motivi non c'erano. Nemmeno il giudice può convertire un licenziamento immediato ingiustificato in un licenziamento ordinario. Nel caso giudicato, il Tribunale federale ha ritenuto che la sospensione immediata dal lavoro senza stipendio non corrispondeva a nessun tipo di licenziamento previsto dal diritto svizzero e l'ha considerata equivalente a un licenziamento immediato per gravi motivi ai sensi dell'art. 337 cpv. 1 CO, per le sue condizioni e i suoi effetti. Ha poi precisato che un licenziamento immediato, anche se tardivo (come nel caso concreto), giustificato o ingiustificato, mette fine subito ai rapporti contrattuali. L'incapacità lavorativa del dipendente, accertata il giorno successivo al licenziamento immediato, si è quindi verificata a contratto di lavoro già terminato e non poteva incidere sui rapporti contrattuali, contrariamente a quanto ammesso dai giudici cantonali, che avevano convertito il licenziamento straordinario in un licenziamento ordinario. Il Tribunale federa-

le ha rinviato la causa al tribunale cantonale per nuova decisione sulle conseguenze del licenziamento immediato ingiustificato (perché tardivo).

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

La fine del rapporto di lavoro:
Manuale 4
Le conseguenze della disdetta
immediata ingiustificata: Manuale 4.3

IMPRESSUM

NewsletterLavoro è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.
Editore: Robert Boss
Responsabile Newsletter:
Elisabetta Bacchetta
Hanno collaborato: Guido De Carli, Luella Gianforti, 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
Amministrazione: info@boss-editore.ch
© www.boss-editore.ch

BOSS
conoscenza applicata

NEWSLETTER LAVORO

Novembre-Dicembre 2017

Editoriale

Colloqui di valutazione di fine anno: un'incombenza inutile e noiosa? Guido De Carli non è d'accordo e nella sua intervista ci spiega come queste chiacchierate rituali possano trasformarsi in una preziosa occasione di crescita personale ma soprattutto aziendale. A suo parere questi colloqui sono un investimento a tutti gli effetti a cui quasi la metà delle aziende ticinesi rinunciarebbe. Tra le cause vi sarebbe il disamore di stampo latino per la critica costruttiva. Nella seconda intervista Luella Conforti, Responsabile del Digital Marketing presso Tinext, ci spiega molto concretamente il metodo di valutazione che la sua azienda ha messo a punto. Per Tinext l'obiettivo principale è trattenere e scoprire talenti. I colloqui di fine anno, ai quali si sono aggiunti l'anno scorso degli incontri intermedi, sono uno degli strumenti che quest'azienda ha messo in campo per gestire al meglio il suo team composto per lo più da giovani laureati.

Con la rubrica "A gentile richiesta" la nostra esperta risponde alla domanda di un'azienda confrontata con assenze ripetute di una collaboratrice causate da una malattia cronica, di cui non è stato fatto parola durante il colloquio di assunzione. Per il datore di lavoro, a seconda del grado di consapevolezza dell'interessata, sono possibili diversi scenari. Con la rubrica Giurisprudenza la nostra esperta spiega perché il Tribunale federale ha rimandato al Tribunale cantonale, il caso di un lavoratore licenziato per gravi violazioni contrattuali e dichiaratosi, immediatamente dopo la burrascosa interruzione del rapporto, inabile al lavoro. Secondo il Tribunale federale la malattia del dipendente subentrata dopo il licenziamento non ha alcun influsso sullo stesso. Processo da rifare dunque.

Elisabetta Bacchetta

All'interno:

- Colloqui di valutazione: il caso pratico di Tinext
- Malattia cronica taciuta / A gentile richiesta
- Sospeso e subito inabile / Giurisprudenza

Chi banalizza i colloqui di fine anno non cresce

L'asso nella manica

Intervista a Guido De Carli, titolare e managing director di ARU

Questa edizione della Newsletter Lavoro è dedicata al tema dei colloqui di valutazione del personale di fine anno. Secondo la sua esperienza di consulente sono una consuetudine nelle aziende ticinesi?

Stimo che in Ticino tra il 50 e il 70% delle aziende non si avvalga, ed è un peccato, di questo strumento. Lo verifico ogni giorno quando parlando con imprenditori e artigiani mi sento dire frasi come "Noi le cose ce le diciamo in faccia, al volo...". Questi colloqui non fanno quindi ancora parte della cultura consolidata. Eppure sono un momento qualificato, ufficiale in cui si può fare il punto della situazione. Durante

i colloqui di valutazione si passano in rassegna i punti forti, rinforzando il collaboratore con dei feedback positivi per poi entrare nel merito analizzando le aree di miglioramento. L'azienda ha poi tutto l'interesse di mettere a disposizione del collaboratore un piano di sviluppo, ossia i mezzi, per raggiungere quegli obiettivi che gli vengono richiesti. Qui il colloquio prende forza ed entra nel vivo. Se per esempio un collaboratore riuscirà a negoziare in modo più incisivo, se miglioreranno le competenze relazionali, vi sarà un conseguente miglioramento delle sue performance. Si creano i presupposti per lo sviluppo da cui deriva valore aggiunto. In ultima analisi i colloqui di valutazione del personale, se ben gestiti, sono un investimento per l'azienda in quanto ne aumentano il valore. Non sono certo un esercizio di stile imposto dalle Risorse Umane o dall'imprenditore.

Dal suo osservatorio solo il 30-50% delle aziende ticinesi ha inserito nella propria agenda i colloqui di valutazio-

ne del personale. Come mai una percentuale così bassa?

Manca la cultura del feedback. Siamo un Paese latino e qui, a differenza di ciò che succede nelle nazioni anglosassoni, viene percepito come una critica. Noi siamo specialisti nel sottolineare la cattive prestazioni, soprattutto nei momenti meno opportuni e nello stato d'animo meno indicato, e invece dovremmo cambiare il punto di vista ridefinendo le aree di miglioramento, altrimenti avremo collaboratori sempre sulla difensiva. È comunque difficile affrontare l'argomento e il rischio di diventare un "Schönwetter Chef", un capo che parla solo di ciò che funziona e che quindi

teme il confronto, è molto alto. L'essere umano non è pronto a ricevere critiche, l'ego si ribella ed è fisiologico, perché è preposto a preservare la nostra personalità. Si tende a dare la colpa a qualcun altro. Sbagliare è umano, dare la colpa a qualcun altro lo è ancora di più. Un'azienda vincente deve poter disporre di un management più critico e propositivo. Un colloquio una tantum

non è comunque sufficiente. Aspettare la fine dell'anno per ripercorrere con il collaboratore situazioni trascorse da mesi serve a ben poco. Bisogna continuamente fornire dei feedback. Davanti a una prestazione del collaboratore bisogna dapprima complimentarsi con lui per il risultato ottenuto e poi passare alle aree di miglioramento.

Con che intervallo di tempo andrebbero forniti riscontri al personale?

Ogni qualvolta si conclude un ciclo o si termina un'attività di rilievo. In alcuni casi si parla di cadenza settimanale, in altri mensile. Quando poi il collaboratore sarà convocato a fine anno segue a pag. 2 →



GUIDO DECARLI
L'Imprenditore,
le Risorse Umane
e il Ticino

segue da pag. 1 →

L'asso nella manica

per il colloquio di valutazione del personale non si troverà confrontato con brutte sorprese, perché si è potuto allineare agli obiettivi giorno dopo giorno.

Quali conseguenze deve avere il colloquio di valutazione del personale

Senza trascendere nel materialismo, è chiaro che un sistema premiante attraverso la remunerazione variabile è fonte di stimolo per i collaboratori. Oltre al denaro, vi sono anche riscontri che toccano lo status della persona, come i piani di carriera o altre misure tipiche della cultura anglosassone-americana come l'assegnazione di un ufficio più grande o situato a un piano superiore. Sappiamo che l'essere umano è particolarmente sensibile a questi aspetti. Anche la possibilità di seguire una formazione rientra tra le varianti. L'importante è che il sistema premiante sia oggettivo e non discrezionale. Le prestazioni devono essere misurate in modo trasparente per evitare malumori in azienda. Le persone si conoscono e si confrontano. Chi applica il sistema dei bonus discrezionali lo fa nella speranza di creare motivazione, ma spesso si tratta di investimenti onerosi che creano disequilibrio.

Che succede a chi non ha raggiunto gli obiettivi prefissati?

Semplicemente gli verrà versato lo stipendio base, il "fisso". E la giustizia economica è innescata. Poi però bisogna correre ai ripari valutando le competenze. Ci troviamo di fronte a un low-performer. Aveva degli obiettivi da raggiungere ma non ce l'ha fatta. Da qui parte l'analisi. Gli obiettivi erano raggiungibili? I processi e i metodi sono adeguati? Il collaboratore ha bisogno di sostegno?

Alla base di queste domande vi è la pre-

Guido DeCarli

Guido DeCarli è titolare e managing director di ARU (Architettura Risorse Umane) a Lugano, società di consulenza nell'ambito delle Risorse Umane e in particolare dell'Head Hunting (ricerca mirata di profili qualificati), nell'Assessment Center (valutazione strutturata di profili professionali) e Business Coaching (sviluppo professionale di manager). Economista aziendale è esperto di leadership e di coaching, certificato "International NLP Coach" e "Coach S.F.E.R.A.". È membro di diverse associazioni nazionali e internazionali (ISPA; BNI; ImprendiTi).

L'Imprenditore, le Risorse Umane e il Ticino

Il sottotitolo del libro scritto da Guido De Carli recita: la ricerca e la valutazione del Capitale Umano per le Imprese ticinesi nel terzo millennio. L'autore parte dal presupposto che tra le varie risorse che permettono a un'azienda di funzionare, la più preziosa è quella umana; è il personale che con le sue competenze, la sua creatività, il giusto atteggiamento, garantisce l'armonico movimento di tutti gli ingranaggi. Questo libro è una guida pratica che aiuta il pensiero e l'azione di chi è chiamato a gestire il Capitale Umano. Il tutto inquadrato nella specifica situazione di un cantone alle prese con una situazione mutevole, dinamica e spesso complessa. Scritto con linguaggio accessibile il libro offre a imprenditori e manager le chiavi per valutare in modo corretto gli individui chiamati a divenire sempre più protagonisti in questo quadro economico che spinge a produrre sempre più qualità con valore aggiunto che quantità. Considerato che in Ticino, per via degli alti costi legati alla manodopera rispetto alle nazioni circostanti, non si riesce a produrre quantità "low cost", le imprese ticinesi si giocheranno la loro esistenza futura nel campo della qualità con alto valore aggiunto.

Il libro è in vendita a fr. 20 ed è edito da Fontana.

messa che il compito di un capo è raggiungere dei risultati attraverso gli altri. La persona è stata inserita al posto giusto? Sono stato io ad assumerla e ora devo capire quali misure mettere in atto prima dell'estrema ratio. Tra queste vi potrebbero essere dei colloqui più ravvicinati o, appunto, un dettagliato e solido piano di sviluppo.

Come dovrebbe svolgersi un colloquio di valutazione del personale?

Una durata di un'ora è più che sufficiente. È importante che il responsabile si prepari in modo approfondito. Consiglio di sottolineare l'ufficialità del momento convocando il collaboratore nell'ufficio del suo responsabile. In questo modo si ribadisce che la valutazione è un compito del capo, è soggettiva e non discutibile. Si dà un segnale di comando e di potere. Sono messaggi subliminali importanti che verrebbero a cadere se l'incontro avvenisse in territorio neutro. Un'opzione che in alcune aziende viene perseguita oggi, è che una settimana prima viene dato al collaboratore l'identico formulario di autovalutazione utilizzato dal superiore diretto il quale andrà consegnato il giorno precedente il colloquio. La cosa interessante di questa modalità è che le eventuali discrepanze nelle due valutazioni solleveranno il confronto al quale ci si dovrà preparare adeguatamente con l'obiettivo di allineare i gap. Il confronto critico, a mio parere, è l'unico modo che abbiamo per crescere, altrimenti non vi è evoluzione.

Quali punti deve contenere la scheda di valutazione?

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.

I prossimi seminari di Boss Editore

"Il certificato medico"
21.11.2017

La conferenza 2017:
"La nuova giurisprudenza
nel diritto del lavoro"
05.12.2017

Maggiori info:
www.boss-editore.ch
Seminari 2017

Il formulario deve essere ben strutturato per evitare che si salti di palo in frasca durante il colloquio. Saranno analizzate le competenze di mestiere e le soft skills, ma oggi si tende anche a introdurre nella valutazione i comportamenti e i valori. Limitarsi agli obiettivi economici è un'occasione mancata, perché ci si concentrerebbe solo su aspetti quantitativi, trascurando quelli qualitativi. Faccio un esempio. Un collaboratore che ottiene ottimi risultati a livello economico, ma che è scarso nella soft skill p.es. "Team building" crea problemi ai colleghi e di conseguenza all'azienda. Solo un'analisi completa evidenzierà il problema. Questo processo va presidiato dalle Risorse Umane anche perché così saranno facilitati i confronti tra i responsabili dei diversi settori. Importante è pure che venga correttamente eseguita la fase di follow-up in cui si procede a una sintesi dei formulari rientrati che porteranno alle proposte di sviluppo.

Pianificazione, mantenimento e sviluppo di carriera: Manuale 1.4
La valutazione del personale:
Manuale 1.4.1

Valutazione del personale: supporto al colloquio: Manuale 8.V

Parola chiave: obiettivi misurabili

Abbiamo incontrato Luella Gianforti, Head of Digital Marketing di Tinext

Nella vostra azienda svolgete dei colloqui di valutazione di fine anno?

Certamente, ma con una tempistica diversa. Ogni anno tra fine gennaio e fine febbraio tutti i collaboratori sono convocati per un incontro in cui sono analizzati i risultati in base agli obiettivi prefissati. La tempistica dipende dai risultati economici aziendali che sono a nostra disposizione solo dopo la chiusura dei bilanci. Vi sono due fasce di obiettivi. La prima è legata alla strategia aziendale ed anche connessa con gli obiettivi economici. Vi è poi una seconda fascia di obiettivi che a loro volta si suddividono in "valutazione delle prestazioni e competenze" e personali. Per il raggiungimento dei



primi, tutta l'azienda è chiamata a rispondere lavorando in maniera concertata. Vi sono infine gli obiettivi personali, in parte condivisi da tutti i team - come la motivazione o l'orientamento alla clientela - ai quali il responsabile diretto aggiunge due obiettivi personali identificati ad hoc per il collaboratore. Per lo svolgimento di questi colloqui è stata approntata una scheda di valutazione.

Come vengono definiti gli obiettivi strategici aziendali?

Sono una derivazione della strategia aziendale. Ad esempio se a livello aziendale si è deciso che, per poter restare in linea con le esigenze del mercato, bisogna cambiare tecnologia, questo viene traslato sul collaboratore il quale, ad esempio,

sarà chiamato ad ottenere una determinata certificazione. Si tratta di ganci chiari e misurabili, calati nella realtà quotidiana del collaboratore.

Quali sono invece gli obiettivi personali?

Da un lato si tratta di ambiti in cui il collaboratore è chiamato a crescere in relazione principalmente all'efficienza, ossia svolgere una determinata attività nel tempo e con il budget assegnato. Ciò dipende molto dalla natura della nostra azienda. Noi portiamo avanti progetti, erogando ore-uomo ed è quindi vitale per noi avere sempre il polso della situazione relativamente a questo aspetto. Dall'altro lato toccano ambiti in cui il collaboratore è chiamato a crescere e a migliorare.

Chi conduce questi colloqui e dove vengono svolti?

Abitualmente al colloquio sono presenti il responsabile di linea diretta, che lo conduce, il collaboratore e il responsabile del settore Risorse Umane. Nei casi più critici partecipa anche il superiore del responsabile di linea diretta. Sono le Risorse Umane che si occupano dell'organizzazione: la durata del colloquio è di circa 45 minuti e si svolge nelle nostre sale riunioni.

Come sono strutturati questi colloqui nella vostra azienda?

In una prima fase vi è la condivisione della scheda in cui sono stati stabiliti gli obiettivi. Al collaboratore a fine anno viene richiesta un'autovalutazione in merito al raggiungimento degli obiettivi prefissati l'anno precedente. A questa si aggiunge la valutazione del responsabile di linea. Le due valutazioni vengono inserite nella scheda e integrate dal settore Risorse Umane che restituisce la scheda così completata al responsabile di linea il giorno dell'incontro. Il colloquio si apre con una panoramica dell'anno trascorso e si chiede al collaboratore di valutarne l'andamento. Nei casi in cui vi sono grandi differenze tra la valutazione del superiore e l'autovalutazione del collaboratore, si approfondisce maggiormente la questione.

Con i ritmi attuali, un colloquio ogni dodici mesi non è troppo poco?

Si ed è per questo che l'anno scorso abbiamo introdotto degli incontri intermedi, il cosiddetto feed-back di metà anno, in cui si fa il punto della situazione in merito agli obiettivi personali. Inoltre, essen-

Tinext

Tinext è una digital company che unisce al suo interno competenze di business tecnologiche e creatività ed è fondata sulla condivisione di valori come affidabilità e passione. La sua missione è utilizzare la propria esperienza pluriennale e le migliori tecnologie sul mercato per supportare le aziende nel processo di trasformazione digitale in aree come marketing, vendite e processi interni. Attiva dal 2001, tra i suoi oltre 500 clienti troviamo: Generali Group, Uniq, Whirlpool Europe, Salone del Mobile di Milano, Acqua di Parma, Dolomiti Superski, Moby, EFG International, Vittoria Assicurazioni, Swiss National broadcaster RSI e City of Lausanne. È presente con i suoi uffici in Svizzera, Italia e Medio Oriente.

do un'azienda che punta molto sulla comunicazione e trasparenza, ogni tre mesi, al termine del CdA ai nostri collaboratori viene comunicato dove siamo rispetto agli obiettivi stabiliti e alla linea strategica.

Quali sono le difficoltà maggiori nella valutazione del personale?

Rendere misurabili gli obiettivi. Pensiamo, ad esempio, alle soft skills che sono per loro natura impalpabili. Noi siamo un'organizzazione molto diversa da quelle tradizionali. Qui l'elemento umano è imprescindibile. Le nostre sono risorse di prima qualità: laureati, giovani ed energici. Questo sistema di valutazione è una delle misure che mettiamo in atto per scoprire e trattenere i talenti.

Che conseguenze hanno i colloqui di valutazione del personale?

Noi siamo come un'orchestra in cui ogni strumento deve suonare in modo armonioso con gli altri. Posto che l'azienda ha ottenuto i risultati prefissati, il collaboratore che riceve una buona valutazione avrà un riscontro tangibile, ossia un bonus commisurato al risultato. In alcuni casi possono scattare anche avanzamenti di carriera.

E se la valutazione non è positiva?

Si analizzano le criticità. Si prendono delle misure e soprattutto si stabilisce un lasso di tempo entro il quale queste misure andranno messe in atto.

Organizzazione della funzione Risorse Umane: Manuale 1.13
La valutazione: Manuale 1.13.3.6