

A gentile richiesta È obbligatorio rimborsare le spese professionali sostenute dai collaboratori?

“I nostri collaboratori e le nostre collaboratrici spesso sostengono alcune spese durante il tempo di lavoro, derivate direttamente dalla loro attività professionale. Come dobbiamo accordarci per rimborsar loro quanto anticipato?”

Le norme legali in materia di contratto di lavoro e in particolare l'art. 327a CO prevedono che il datore di lavoro deve rimborsare al lavoratore tutte le spese rese necessarie dall'esecuzione del lavoro e, se è occupato fuori del luogo di lavoro, anche le spese di sussistenza. È inoltre previsto che mediante accordo scritto, contratto normale o contratto collettivo, può essere stabilito un rimborso in forma di indennità fissa, come diarie o indennità complessive settimanali o mensili, a condizione che copra tutte le spese necessarie. È per contro nullo ogni accordo per il quale il lavoratore abbia a sopportare interamente o in parte le spese necessarie.

Sulla scorta delle condizioni legali è quindi d'acchito evidente che la legge tutela il lavoratore non permettendo in alcun modo che le spese professionali siano poste, parzialmente o interamente a suo carico.

Il dipendente deve essere indennizzato in ogni caso per tutte le spese effettivamente da

lui sostenute per eseguire il lavoro che gli è stato affidato.

Le spese professionali sono usualmente (ma non solo) riferite al telefono, materiale d'uffici, costi di spostamento e di viaggio (trasporti pubblici, vettura), nonché dai costi di vitto e alloggio se il lavoratore è tenuto ad allontanarsi per l'esecuzione del lavoro.

Non sono invece inclusi nelle spese professionali soggette a rimborso tutti i costi provocati da esigenze o attività private del lavoratore, anche se ad esempio esse sono sostenute nell'ambito di un viaggio di lavoro.

Le spese professionali per le quali il lavoratore ha diritto al rimborso sono quelle effettivamente sostenute, connesse con l'esecuzione del lavoro e che sono debitamente comprovate da documenti giustificativi: il lavoratore ha quindi l'incombente di conservare e consegnare al datore di lavoro tutti i documenti giustificativi che dimostrano e quantificano le spese professionali (scontrini, ricevute, contratti, biglietti di viaggio, ecc.). Il datore di lavoro non è tenuto a rimborsare spese che non sono adeguatamente giustificate dal punto di vista documentale (o probatorio in generale). Le parti, soprattutto nell'intento di snellire l'attività amministrativa di gestione dei documenti giustificativi, possono prevedere dei

rimborsi fissi forfettari. La legge permette tali accordi alle cumulative condizioni che l'accordo rivesta la forma scritta e che l'indennità fissa sia in ogni caso sufficiente per coprire le spese professionali effettivamente sostenute dal lavoratore. Nel caso in cui l'indennità fissa fosse inferiore alle spese effettive, il lavoratore ha diritto di ricevere la differenza.

Il regime del rimborso delle spese previsto dal Codice delle obbligazioni è indipendente dalle valutazioni che vengono effettuate dall'autorità fiscale e nell'ambito delle assicurazioni sociali. Di conseguenza dei rimborsi spese forfettari approvati dal fisco e dalla Cassa di compensazione AVS non possono essere automaticamente considerati conformi alle condizioni legali poste dal diritto privato nel rapporto contrattuale tra datore di lavoro e lavoratore, che impone sempre il rispetto della copertura delle spese professionali effettivamente sostenute dal lavoratore.

Costantino Delogu, avvocato

*La retribuzione: Manuale 3.2.1
Il salario e le sue diverse forme:
Manuale 3.2.1.1*

Giurisprudenza

Indennità per licenziamento abusivo di dipendente sessantenne. Sentenza del Tribunale federale 4A_31/2017 del 17 gennaio 2018

X, nato nel 1953, è stato assunto dalla banca Y nel febbraio 1988 come impiegato amministrativo. La datrice di lavoro lo ha avvertito per iscritto il 20 gennaio 2012, rimproverandogli un'attitudine inadeguata nei confronti dei colleghi, pause troppo lunghe e un abbigliamento non conforme. Il 13 luglio 2012 la datrice di lavoro ha invitato X a presentarsi dal medico di fiducia dell'azienda a causa di frequenti interruzioni nello svolgimento del lavoro. Egli ha attestato che le interruzioni erano giustificate. L'11 ottobre 2012 la datrice di lavoro ha licenziato X per il 31 gennaio 2013, indicando come motivi quelli dell'avvertimento. In seguito la datrice di lavoro ha indicato che il rendimento di X era inferiore a quello dei colleghi. X si è opposto al licenziamento il 24 gennaio 2013. Al termine del rapporto di lavoro, il 28 febbraio 2013, X aveva 60 anni e percepiva uno stipendio lordo di fr. 10'300.-. X ha avviato il 5 agosto 2013 una causa chiedendo, oltre ad altre pretese, un'indennità per licenziamento abusivo pari a sei mesi di stipendio, per CHF 61'800.-. Il tribunale di prima istanza ha riconosciuto l'esistenza di un

licenziamento abusivo e ha accordato due mesi di stipendio. Su ricorso di entrambe le parti, la seconda istanza ha accertato che il licenziamento era abusivo perché la banca aveva licenziato un collaboratore sessantenne, che lavorava alle sue dipendenze da oltre 25 anni, senza aver cercato una soluzione alternativa al licenziamento e senza aver offerto una possibilità di adeguarsi alle sue aspettative. X ha proposto ricorso al Tribunale federale contro la decisione di seconda istanza, che gli aveva riconosciuto 4 mesi di stipendio come indennità, in quanto riteneva di poter pretendere sei mesi di indennità, vista l'età, la sua lunga carriera e le difficoltà a trovare un posto di lavoro. Il Tribunale federale ha ripercorso la giurisprudenza in materia. Ha ricordato di aver fissato in due mesi di stipendio l'indennità dovuta a un lavoratore licenziato all'età di 58 anni (sentenza 4A_401/2016 del 13 gennaio 2016, in SJ 2017 I 297), di aver confermato un'indennità di due mesi a un lavoratore licenziato all'età di 59 anni (sentenza 4A_384/2014 del 12 novembre 2014) e di 4 mesi a un lavoratore licenziato all'età di 64 anni (sentenza 4A_558/2012 del 18 febbraio 2013). Il Tribunale federale ne ha quindi concluso che non esiste un principio in base al quale un dipendente sessantenne licenziato abusivamente riceve un'indennità pari a sei mesi di stipendio.

Per ottenere il massimo dell'indennità non bastano età e anzianità, ma si devono proporre anche altri argomenti.

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

*Conseguenze della disdetta abusiva: sanzioni (ex art. 336a CO): Manuale 4.3.1.1
Giurisprudenza sull'indennità per licenziamento abusivo: Manuale 4.3.1.3*

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: Giancarlo Cocco, Debora Banchini Fersini, Yolanda Mussetti, Costantino Delogu, 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 NEWSLETTER LAVORO

Editoriale

Assessment is the new rucola? Perdonate l'audace incursione nel mondo della ristorazione, ma ho come l'impressione che alcuni termini compaiano all'improvviso nella nostra quotidianità per poi rimanerci per un dato periodo come fanno i tormentoni estivi. È il caso di assessment? Ma quanti di coloro che utilizzano di frequente questa parola ne conoscono il significato? L'edizione di questa Newsletter Lavoro ha proprio il compito di fare chiarezza. Iniziamo con un interlocutore che si occupa di assessment fin dagli anni 70 del secolo scorso. A Giancarlo Cocco abbiamo chiesto di spiegarci la teoria su cui si fonda questo tipo di valutazione della personalità basata sulla simulazione.

Con Yolanda Mussetti, titolare dell'omonima agenzia, abbiamo invece ripercorso passo dopo passo il caso concreto di un assessment. Interessante notare come anche tra esperti gli approcci differiscano. C'è chi evita la figura dello psicologo perché troppo introspettivo e chi invece la ricerca appositamente.

Con la rubrica "A gentile richiesta" il nostro esperto si rivolge a un datore di lavoro che si interroga sul rimborso delle spese professionali sostenute dai collaboratori. Nella risposta vengono analizzati i vari tipi di spese e specificato quali sono per legge a carico del datore di lavoro.

Con la rubrica "Giurisprudenza" ripercorriamo la storia di un dipendente bancario 60enne che, in seguito al licenziamento dovuto a comportamenti inadeguati, decide di avviare una causa chiedendo un'indennità per licenziamento abusivo di 6 mesi facendo leva soprattutto sulla sua età. Per il Tribunale federale l'anzianità non è tuttavia un argomento sufficiente affinché l'uomo possa ricevere l'indennità massima.

Elisabetta Bacchetta

All'interno:

- **Assessment: noi li facciamo così**
- **Spese professionali: chi paga? / A gentile richiesta**
- **Indennità per licenziamento abusivo / Giurisprudenza**

Psicologia comportamentale

Assessment: tu sei cosa fai

Intervista all'esperto Giancarlo Cocco

Questa edizione della Newsletter Lavoro è dedicata al tema dell'assessment. Iniziamo da un'intervista al professor Giancarlo Cocco al quale abbiamo chiesto di spiegarci origine e significato di questo processo.

Questa metodologia nasce nel contesto della psicologia comportamentale. Lo scopo è la verifica in anticipo di prestazioni di massimo livello. Troviamo le sue prime applicazioni negli Stati d'Uniti nel mondo militare. Attraverso l'assessment vengono vagliate in anticipo una gamma di capacità che il candidato deve possedere per essere inserito con profitto in un contesto competitivo. La psicologia comportamentale ha un approccio diverso dalla psicologia introspettiva, perché si basa esclusivamente sull'osservazione dei comportamenti in atto, ciò permette di capire come la persona tenderà a comportarsi anche in futuro. Se devo scegliere un tennista da inserire in una squadra, farò in modo di vedere i candidati in azione sul campo. Quello che conta è la prestazione. Come una persona si comporta per ottenere certi risultati. Per ottenerlo nell'assessment si procede a una simulazione della prestazione. Gli esseri umani hanno una caratteristica: sono teatrali. Se inseriti in un contesto di gioco, dopo un po' tendono a dimenticarsene e iniziano a "fare sul serio". Questo permette di ricreare situazioni aderenti alla realtà.

Questa metodologia nasce nel contesto della psicologia comportamentale. Lo scopo è la verifica in anticipo di prestazioni di massimo livello. Troviamo le sue prime applicazioni negli Stati d'Uniti nel mondo militare. Attraverso l'assessment vengono vagliate in anticipo una gamma di capacità che il candidato deve possedere per essere inserito con profitto in un contesto competitivo. La psicologia comportamentale ha un approccio diverso dalla psicologia introspettiva, perché si basa esclusivamente sull'osservazione dei comportamenti in atto, ciò permette di capire come la persona tenderà a comportarsi anche in futuro. Se devo scegliere un tennista da inserire in una squadra, farò in modo di vedere i candidati in azione sul campo. Quello che conta è la prestazione. Come una persona si comporta per ottenere certi risultati. Per ottenerlo nell'assessment si procede a una simulazione della prestazione. Gli esseri umani hanno una caratteristica: sono teatrali. Se inseriti in un contesto di gioco, dopo un po' tendono a dimenticarsene e iniziano a "fare sul serio". Questo permette di ricreare situazioni aderenti alla realtà.

Come vengono testate le persone?

Prima vanno individuate le capacità che la posizione richiede. Se ne sceglierà un pacchetto su misura. Tra di esse vi possono essere la capacità di negoziazione,

la gestione di gruppi di lavoro, la capacità comunicativa ecc. Si procederà poi all'individuazione del grado di competenza partendo dal presupposto che i comportamenti osservati durante la simulazione sono molto simili, se non gli stessi, a quelli che la persona metterebbe in atto nella realtà. Risulta chiaro quanto in proposito sia importante la figura degli assessor, ossia degli osservatori e registratori dei comportamenti. Debbono basarsi solo sull'osservazione e non lasciarsi andare ad elucubrazioni introspettive. Questo capita, ad esempio, se durante una simulazione di gruppo di fronte alla mancata integrazione di

uno dei candidati, si filtra questa reazione spiegandola con una presunta limitazione caratteriale.

Sono previste prove di gruppo e individuali?

Idealmente un assessment dovrebbe essere condotto da un'equipe di osservatori ed essere composto da un'ampia gamma di prove. Di norma la registrazione dei comportamenti si svolge in una giornata.

I comportamenti vengono stimolati da esercitazioni a carattere collegiale (a ruoli assegnati nei quali ad esempio al gruppo di candidati viene chiesto di simulare una seduta di consiglio comunale o di un comitato, oppure a ruoli liberi dove occorre svolgere una determinata analisi e prendere una determinata decisione). Seguono le prove individuali nelle quali si procede comunque a una verifica fattuale evitando interpretazioni soggettive. Il principio non cambia. Si deve evitare di svolgere indagini sul carattere e sui processi mentali dei partecipanti, tipica invece dell'attività diagnostica della psi- segue a pag. 2 →



segue da pag. 1 →

Assessment: tu sei cosa fai

coterapia. Anche l'intervista individuale deve focalizzarsi sul recupero di comportamenti attuati. L'acronimo START lo spiega bene: Situation, Task, Action e Result. Se vogliamo, ad esempio, testare la capacità di negoziazione andremo a chiedere al candidato un resoconto concreto di prestazione che la persona ha fornito in una determinata situazione. Una delle domande chiave dell'assessor è: mi faccia un esempio. Si tratta di un approccio piuttosto svelante di chi millanta capacità inesistenti. Si procede poi anche all'intervista di carattere generale nella quale si raccoglie il ciclo professionale del partecipante per capire come ha vissuto determinate esperienze, ma si tratta di un supporto la cui utilità è solo fornire la cornice per inquadrare la persona. È interessante notare come proprio in questo ambito assistiamo alla diffusione di quello che io definisco "l'assessment selvaggio" svolto tramite semplici interviste.

Quali sono gli errori di chi improvvisa assessment?

Innanzitutto ci deve essere più di un osservatore. Poi non vanno utilizzati test mentali e proiettivi, perché dal punto di vista comportamentale non danno indicazioni affidabili. Spesso si tratta di semplici colloqui di lavoro che vengono erroneamente definiti assessment. Dietro a tutto ciò oltre che all'incompetenza c'è l'obiettivo di contenere i costi al massimo. Per osservare l'interazione di

Giancarlo Cocco

Giancarlo Cocco, nato a Roma, risiede a Lugano. È laureato in Scienze Politiche ed in Sociologia presso l'Università Statale di Roma. Ha conseguito un Master post-universitario all'Università Bocconi di Milano. Dal 2015 è titolare della Gian Carlo Cocco sagl. È iscritto all'Albo degli Psicologi. Coordina progetti di consulenza e di formazione incentrati sulla valorizzazione del capitale umano d'impresa e sullo sviluppo dei processi di innovazione, per alcune aziende nazionali e multinazionali. Collabora con l'Università SUPSI di Lugano su workshop in tema di Neuromanagement. Ha pubblicato numerosi articoli e libri sul management.

Di prossima pubblicazione: *Il capitale umano: strumenti di Assessment e di valorizzazione*, Franco Angeli 2018.

Assessment per tornare a lavorare

La fondazione IPT si occupa in tutta la Svizzera di r(e)inserimento e orientamento sul piano professionale di persone che stanno attraversando un momento di difficoltà, ma non solo. Abbiamo incontrato Debora Banchini Fersini, direttrice della sede ticinese di IPT, a cui abbiamo chiesto come IPT si rapporta in merito agli assessment. **Nell'ambito della selezione delle persone che si rivolgono a voi in cerca di lavoro vi appoggiate anche allo strumento dell'assessment?** Abbiamo un assessment center a Lugano per il quale lavorano quattro collaboratori, tra cui uno psicologo. I nostri assessment prevedono una giornata di osservazione durante la quale ai candidati vengono proposte diverse attività, sia singolarmente che in gruppo, anche ludiche. L'aspetto ludico permette di far emergere la vera personalità perché ci si dimentica di essere osservati e il vero modo di essere si manifesta in modo naturale. L'obiettivo è fare emergere le competenze chiave, i punti di forza e di sviluppo oltre alle risorse. Inoltre viene effettuato anche un test sui valori e le motivazioni. Grazie a questo è possibile definire la compatibilità culturale del candidato con l'azienda. Al termine avremo una fotografia della persona. Un documento molto importante anche per il candidato stesso che potrà usufruirne per difendere in maniera consistente la propria candidatura. **Quali sono i servizi che offrite ai datori di lavoro?** Offriamo a tutte le tipologie di aziende consulenze individuali basate sullo sviluppo del personale, la formazione, il business coaching ed organizziamo per loro dei team building. Siamo inoltre un'agenzia di collocamento per chi è in transizione di carriera. Conosciamo molto bene i nostri candidati che seguono un percorso con noi della durata di sei mesi. Ai datori di lavoro offriamo un'opportunità per fare qualcosa di positivo per l'economia ticinese dando una possibilità a persone molto motivate a rientrare nel mondo del lavoro.

Informazioni: <http://www.fondation-ipt.ch>, 091 755 30 40

due persone il rapporto ideale è di 1:2. Se dobbiamo effettuare un assessment su, ad esempio, otto candidati, dovremo prevedere quattro osservatori impegnati per tre giornate di lavoro, tra prove ed elaborazione dei profili.

La metodologia dell'assessment viene applicata in quali occasioni?

Ad uso interno quando si vogliono verificare le opportunità di crescita di un manager o se a breve si dovranno nominare nuovi responsabili. Oppure ad uso esterno quando si procede a una selezione.

Lei ha sviluppato un metodo per assessment a distanza. Come funziona?

Sono questionari comportamentali nei quali sono elencate alternative più o meno efficaci di risoluzione di un dato problema, di presa di decisione o di contesti vari d'azione. Hanno il vantaggio della rapidità di esecuzione e di poterli svolgere telematicamente a distanza. **Come si sceglie un buon assessor?** Bisogna affidarsi a professionisti dall'esperienza comprovata. La mia esperienza sul campo mi ha insegnato che i migliori assessor sono gli psicologi perché hanno un approccio troppo introspet-

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.

Per saperne di più

Giancarlo Cocco e Angela Gallo, *Fare assessment: dalla tradizione all'innovazione*, Editore Franco Angeli: "Manuale operativo per applicare la metodologia di assessment e trarne profitto".

Giancarlo Cocco e Angela Gallo, *Valorizzare il capitale manageriale tramite gli Assessment Questionnaires*, Editore Franco Angeli: "Un approccio semplice ed efficace per valutare il patrimonio delle capacità manageriali".

tivo, mentre i migliori osservatori sono gli ingegneri o comunque chi ha esperienze operative. Questi ultimi seguono in maniera letterale i criteri di valutazione. Hanno un approccio più pragmatico. **Quale consiglio darebbe a un candidato a un assessment?** Comportarsi nel modo più naturale possibile. Fingere di possedere alcune capacità a livello elevato è impossibile. Essere impiegati coerentemente al proprio profilo di capacità è vantaggioso per l'organizzazione, ma anche per la persona.

L'intervista di selezione:

Manuale 1.2.3.2

Pianificazione, mantenimento e sviluppo di carriera: 1.4

L'assessment è scoprire chi hai davanti

Abbiamo incontrato Yolanda Mussetti, titolare della Mussetti Sacchetto & Partner

L'assessment è una delle vostre specializzazioni. Che cosa desidera un cliente quando vi incarica di effettuare un assessment?

Si tratta di trovare, percepire le caratteristiche essenziali della personalità di un candidato. Non ci occupiamo qui di competenze tecniche e professionali. Quando una ditta ci manda un candidato significa che egli già possiede questi requisiti che lo rendono idoneo, a livello di titoli ed esperienze, a ricoprire un dato incarico.

Come procedete concretamente in questi casi?

Dobbiamo capire che tipo di persona sta cercando l'azienda. Qui si apre una fase di ricerca approfondita nella quale raccogliamo



informazioni sulla ditta, sull'ambiente di lavoro, sulla funzione che dovrà essere coperta. Si valuta insomma la situazione attuale. Andranno individuate anche le sfide professionali cui sarà confrontata l'azienda nei due/tre anni successivi. Un tempo si teneva conto di tempistiche più dilatate, ma con l'intensificarsi della competizione, i tempi si accorciano. Se è la prima volta che una ditta si rivolge a noi, ci rechiamo in azienda e valutiamo la situazione attraverso dei colloqui.

Superata questa prima fase ha inizio il vero e proprio assessment. Come avviene?

I nostri assessment sono tutti individualizzati e cuciti su misura. Le domande che vengono poste al candidato sono state formulate sulla base delle richieste iniziali dell'azienda. Per fare alcuni esempi vie-

ne indagata la capacità di leadership e di reazione in situazioni di elevato stress, la resistenza e altre abilità e competenze personali. L'incontro con il candidato è suddiviso in diverse fasi nelle quali attraverso test, interviste e simulazioni di presentazioni emerge la sua personalità. Uno strumento molto importante è l'intervista intensiva condotta da due persone. Con le domande giuste si giunge più vicino alla reale personalità del candidato.

Chi conduce le interviste per gli assessment?

Siamo in due. Sono infatti affiancata da uno psicologo. Le interviste durano circa tre ore che vanno sommate ad altre tre ore di test e presentazioni.

Siamo consapevoli che si tratta di una prova molto intensa, ma a questi livelli bisogna essere in grado di reggere. Vi è una fase preparatoria nella quale al candidato vengono assegnati dei compiti stabiliti in base al suo curriculum che saranno una sorta di filo conduttore durante il colloquio.

Non c'è il rischio che qualcuno falsi il risultato facendosi aiutare in questa fase preparatoria?

No, perché sarebbe veramente difficile reggere una situazione falsata per 6 ore. E comunque qui subentra la nostra sensibilità quando ad esempio portiamo la discussione su altri temi, fuori dal settore professionale e giungiamo a un interscambio più profondo. Sono questi i momenti interessanti. Ogni volta è una sfida varcare i confini che l'altro stabilisce al primo impatto fino a scoprire la sua vera personalità. È un lavoro di scoperta e d'indagine. Resta il fatto che la personalità di ognuno è una questione complessa e noi lavoriamo con delle ipotesi, ossia su come qualcuno potrebbe reagire in una determinata situazione.

Una volta terminata questa lunga fase di incontro, che cosa succede?

Io e lo psicologo confrontiamo i risultati con uno psichiatra che non ha partecipato alle interviste. Insieme visioniamo le risposte. Non disponendo di test standardizzati non utilizziamo programmi informatici che forniscono i risultati, ma insieme ne creiamo una sintesi scritta. Questo richiede tempo ed è la ragione principale per cui possiamo fare solo un ristretto numero di assessment al mese.

I prossimi seminari di Boss Editore

"Lavoro straordinario"
10.04.2018

Novità: "Particolari momenti di lavoro soggetti ad autorizzazioni: lavoro notturno, giorni festivi, picchetti e turni"
17.04.2018

"Imposizione del reddito da attività lavorativa dipendente nelle fattispecie internazionali"
19.04.2018

Maggiori info:
www.boss-editore.ch
Seminari 2018

A questo punto contattiamo l'azienda. Il nostro obiettivo non è trovare la persona perfetta, ma quella che corrisponde in modo realistico a ciò cui sarà confrontata. È un discorso che si basa molto sulle sfumature. Poi la ditta consegna lo scritto al candidato che, se lo desidera, può confrontarsi nuovamente con noi.

I candidati chiedono di poter commentare i risultati dell'assessment?

Lo fa circa il 50%. Dipende molto dalla personalità. C'è chi è soddisfatto di aver ottenuto il lavoro ed è contento così. Chi invece ha una personalità più strutturata può darsi che abbia delle domande da porci e richiedi di incontrarci.

Per quali ragioni vi viene in genere richiesto un assessment da un'azienda?

Per un avanzamento di carriera o anche per un'assunzione dall'esterno. Individuato il candidato noi dobbiamo verificarne l'idoneità. Oppure in caso di riorganizzazione, può capitare che a una persona che perde il posto di lavoro venga offerto un assessment per il suo riorientamento. Il processo è uguale, mentre cambiano le domande che indagano maggiormente il settore personale. Qui in genere è più facile perché la persona non si sta battendo per un posto di lavoro ed è quindi più aperta. Il nostro compito è riuscire a stabilire quanto della sua insicurezza sia dovuto alla situazione contingente e valutare i suoi punti di forza.

Riorganizzazione aziendale:

Manuale 1.4.3.2

La scelta del candidato: Manuale 1.2.4

Le attività di selezione: Manuale 1.2.3