

A gentile richiesta

Mansione rischiosa per la gestante: cosa deve fare il datore di lavoro?

“Una tecnica radiologa ci ha annunciato la sua gravidanza. L’abbiamo subito esonerata dalla parte del suo lavoro ritenuta pericolosa per il suo stato, che corrisponde a circa il 50%. La dipendente è presente al lavoro a tempo pieno ma non possiamo impiegarla diversamente. Come dobbiamo comportarci nel caso in cui la dipendente volesse continuare a essere presente a tempo pieno sul posto di lavoro? Possiamo chiederle un certificato medico attestante l’inabilità parziale, poiché altrimenti l’assicurazione non risponde? Nel caso in cui la dipendente rifiutasse di fornirlo, affermando che la gravidanza non è una malattia, come possiamo fare? Dobbiamo pagarle l’80% del tempo che non lavora?”

La protezione della salute della dipendente in gravidanza è regolata dalla Legge sul lavoro (LL), dalla sua Ordinanza 1 (OLL1) e dall’Ordinanza sulla protezione della maternità (OproMa). L’art. 35 LL prevede che l’occupazione di donne incinte o allattanti in lavori gravosi o pericolosi può essere vietata (capoverso 2) e che il datore di lavoro deve versarle l’80% del salario se non può offrirle un lavoro equivalente privo di rischi (capoverso 3). I lavori sottoposti a effetti di radiazioni nocive sono considerati lavori pericolosi per le donne incinte o allattanti (art. 62 OLL 1

capoverso 3 lettera f) dato che vi è un rischio di malformazione del bambino e sono quindi proibiti. Un’azienda con lavori pericolosi o gravosi per la madre e il bambino deve far allestire da un esperto (igienista del lavoro o medico del lavoro, ai sensi dell’Ordinanza del 25 novembre 1996 sulla qualifica degli specialisti della sicurezza sul lavoro, RS 822.116) un’analisi dei rischi prima ancora di assumere donne in età di procreare (art. 63 OLL 1). Il risultato di tale analisi deve essere comunicato alle dipendenti. Il medico curante della lavoratrice incinta esamina l’idoneità della sua paziente alla continuazione dell’attività alla luce del rapporto di analisi dei rischi, dopo una visita medica approfondita, e indica poi in un certificato se la gestante può proseguire l’attività o se deve continuarla a determinate condizioni o interromperla (art. 2 e 3 OproMa). In mancanza di un’analisi dei rischi di uno specialista il medico curante deve pronunciare un divieto di occupazione. Il certificato medico allestito dal medico curante è obbligatorio e deve indicare quale attività svolta in precedenza dalla gestante le è vietata. La lavoratrice ha l’obbligo di collaborare alle misure di protezione della salute (art. 6 e 48 LL), e deve pertanto sottoporsi alla visita medica e ai colloqui necessari per l’analisi concreta dei rischi. I costi dell’analisi

dei rischi e delle visite mediche di idoneità sono a carico del datore di lavoro (art. 4 OproMa). L’OproMa e l’Ordinanza sulla radioprotezione del 22 giugno 1994 (OraP, RS 814.501) indicano quali sono le dosi di radiazioni non ionizzanti da non superare per le donne incinte. Alle donne incinte o in allattamento è vietata ogni attività in contatto con sostanze radioattive (art. 36 cpv. 3 OraP). Sulla base del rapporto di analisi dei rischi e del certificato medico si può accertare se il datore di lavoro può proporre un’attività di sostituzione equivalente (per requisiti, salario e prestazioni) in ambienti sprovvisti di rischio per la salute della gestante e del feto. Nel caso in cui ciò non fosse possibile, il datore di lavoro deve versare alla dipendente l’80% dello stipendio fino al termine della gravidanza ed esonerarla dal presentarsi al lavoro.

Emanuela Colombo Epiney,
avvocato, già giudice

Normativa sulla protezione della salute:
Manuale 3.2.6.2.1

Protezione speciale donne:
Manuale 3.2.6.2.6

Certificato medico di idoneità al lavoro:
Manuale 8.C

Giurisprudenza

Comunicazione dati personali di un consulente alle autorità americane. Sentenza TF 4A_516/2017 del 10 aprile 2018

Nell’ambito del contenzioso fiscale avviato dalle autorità americane nei confronti di alcune banche svizzere veniva richiesto di fornire il nominativo dei collaboratori che avevano aiutato i cittadini americani ad evadere il fisco. In caso di mancata collaborazione le banche rischiavano l’apertura di un procedimento penale negli USA. Una banca ginevrina intendeva fornire alle autorità americane i dati di un dipendente di una compagnia assicurativa con la quale cooperava. L’ha avviato una procedura giudiziaria per proibire la divulgazione del suo nominativo. I tribunali di primo e secondo grado hanno accolto l’istanza di L. Il ricorso della banca al TF è stato respinto.

Il TF sottolinea che gli accordi firmati da CH e USA non autorizzano le banche a divulgare sistematicamente i dati personali dei dipendenti. Infatti la Legge federale sulla protezione dei dati (LPD) ne tutela la personalità. Negli USA non esiste una legislazione che assicuri una protezione adeguata dei dati. In mancanza di tale legislazione, i dati personali possono essere comunicati all’estero soltanto in determinati casi elencati esaustivamente nella

legge (art. 6/2 LPD). Uno di questi prevede che la divulgazione dei dati è giustificata se è indispensabile per tutelare un interesse pubblico preponderante (art. 6 cpv. 2 lett. d. LPD). Secondo la giurisprudenza questo si verifica se le seguenti condizioni cumulative sono realizzate: 1) esiste un interesse pubblico; questo è dato se la stabilità giuridica ed economica della piazza finanziaria svizzera è a rischio (l’interesse privato di una banca alla sopravvivenza non è di per sé sufficiente);

2) l’interesse pubblico deve essere preponderante rispetto all’interesse privato di un terzo alla non divulgazione dei propri dati; 3) l’interesse pubblico è preponderante; questo è il caso se la mancata trasmissione dei dati intensificherebbe la controversia fiscale con gli USA, a tal punto che la piazza finanziaria svizzera ne risentirebbe con conseguente danno alla reputazione della CH come partner commerciale affidabile (la banca ginevrina era una piccola banca non sistemica e dunque di poca importanza nell’ambito della precitata controversia fiscale).

Nella fattispecie la banca non è riuscita a dimostrare l’indispensabilità della divulgazione dei dati del dipendente. Il TF sottolinea che il dipendente ha un interesse importante che i suoi dati non vengano trasmessi, in quanto

correrebbe il rischio di venir interrogato ed accusato nel caso si recasse negli USA. La banca non è quindi stata autorizzata ad inviare i dati personali di L alle autorità americane.

Sharon Guggiari Salari, avvocato,
specialista FSA diritto del lavoro

Protezione dei dati personali:
Manuale 3.2.6.3

Giurisprudenza sulla protezione dei dati personali: *Manuale 3.2.6.3.1*

IMPRESSUM

Newsletter **Lavoro** è la pubblicazione mensile del sistema d’informazione **Il diritto del lavoro applicato.**

Editore: Boss Editore SA
Responsabile Newsletter:
Elisabetta Bacchetta
Hanno collaborato:
Dalmazio Zolesi, Alessandro Marcoli,
Emanuela Colombo Epiney,
Sharon Guggiari Salari.
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano
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

Dalmazio Zolesi, professore e aziendalista, e Alessandro Marcoli, direttore generale della Bazzana SA, sono gli ospiti di questa edizione della Newsletter Lavoro. Con loro abbiamo discusso di “Ristrutturazioni aziendali” unendo aspetti teorici e pratici in una miscela che ci auguriamo soddisfi la vostra curiosità sull’argomento.

Con la rubrica “A gentile richiesta” la nostra esperta chiarisce a un datore di lavoro il quadro giuridico che protegge le collaboratrici in gravidanza. Nella fattispecie viene presentato il caso di una tecnica radiologa che, dopo l’annuncio della gravidanza sul posto di lavoro, viene esonerata dalle mansioni pericolose. Di fatto ciò ha ridotto il suo impegno lavorativo del 50%. Che fare con la restante quota? Il datore di lavoro è tenuto a offrire attività sicure alternative? La collaboratrice dovrà comunque essere presente a tempo pieno? Trovate le risposte a queste e a molte altre domande in ultima pagina.

Infine, con la rubrica “Giurisprudenza”, la nostra esperta commenta una sentenza relativa ad un collaboratore di una banca ginevrina, che ha avviato procedura giudiziaria nei confronti della stessa per proibire la divulgazione dei suoi dati personali alle autorità americane, nell’ambito di un contenzioso fiscale volto a determinare il nominativo dei collaboratori che avevano aiutato i cittadini americani ad evadere il fisco. Tutte e tre le sedi di giudizio in cui è stata dibattuta la vicenda, hanno dato ragione al collaboratore e la banca non è stata quindi autorizzata ad inviare i suoi dati personali alle autorità americane.

Elisabetta Bacchetta

All’interno:

- **Ristrutturazioni: il caso della Bazzana SA**
- **Gestanti e mansioni a rischio / A gentile richiesta**
- **Divulgazione dati personali ad autorità USA / Giurisprudenza**

Ristrutturazioni aziendali, turnaround e salvataggi Cambiare rotta si può

Intervista a Dalmazio Zolesi, economista, commercialista, revisore e docente SUPSI

Questa edizione della Newsletter Lavoro è dedicata al tema delle “Ristrutturazioni aziendali”. Iniziamo con un’intervista a Dalmazio Zolesi, esperto aziendalista ticinese che ha maturato una trentennale esperienza in materia, sia in qualità di dirigente nonché consulente ed accademico. **Quali sono le principali tipologie di ristrutturazioni?**

Tre. Abbiamo le ristrutturazioni aziendali caratterizzate da un basso livello di criticità e motivate dalla volontà di riorientare gli obiettivi strategici o di riposizionarsi sul mercato o di riprogettare la capacità operativa o il bilancio di competenze. Abbiamo quindi un business e un’organizzazione che si trasformano per adattarsi all’ambiente competitivo.

Si ripara la nave-azienda e la si dirige verso lidi ritenuti più sicuri. La seconda tipologia è il cosiddetto turnaround nel quale la nave-azienda inizia ad imbarcare acqua e a piegarsi sul fianco. La situazione è grave ma ancora recuperabile. Infine abbiamo i salvataggi, ossia quando lo stato di salute dell’azienda è fortemente compromesso e si rischia l’affondamento.

Parliamo di turnaround. Quali sono i fattori che caratterizzano le aziende bisognose di questo tipo di ristrutturazione?

Vi sono diversi sintomi rivelatori: dalla caduta di competitività all’abbandono dei clienti; dall’emersione delle perdite al drenaggio delle finanze; dall’impennata del debito all’erosione del patrimonio netto; dalla demotivazione dei collaboratori alla sfiducia dei portatori d’interesse (stakeholders). Il ricorrente stato di illiquidità (da non confondersi con lo stato di insolvenza) ritarda il regolare adempimento delle obbligazioni so-

ciali sino a diventare sempre più critico. In questi casi è buona norma affidarsi ad uno specialista di gestione delle aziende in crisi. Un turnaround manager, o turnaround artist, come viene ben definito nel mondo anglosassone.

Un esperto aziendalista in grado di aiutare l’imprenditore a risolvere le sorti dell’azienda in tempesta, in modo efficace e veloce, prima che sia troppo tardi.

A suo parere qual è un aspetto centrale che viene spesso trascurato dagli imprenditori per ottenere un turnaround efficace?

Gli imprenditori hanno un’ottima conoscenza della propria azienda e del loro settore ma sovente mancano di capacità di acquisizione e trasferimento di com-

petenze da altri settori per rafforzare la propria posizione competitiva e negligono o sottovalutano le logiche di attrattività e rendimento dei settori in cui operano.

E’ di fondamentale importanza conoscere il sistema del valore aggiunto della filiera in cui si compete, così come adattare il proprio portafoglio o modello di business alle modificate condizioni dell’ambien-

te. Se il tasso di crescita e di redditività del settore è in regressione, il sistema dei prezzi è costantemente sotto pressione, il posizionamento di mercato vacilla e la tecnologia di produzione è obsoleta, bisogna imperativamente porsi delle domande. Usualmente, di fronte ai primi accenni di crisi, gli imprenditori tendono a rispondervi adottando misure tattiche, quali la riduzione del personale, il taglio dei costi discrezionali, la riduzione dei livelli di servizio al cliente, il blocco degli investimenti o delle assunzioni. Le soluzioni tattiche sono facili da trovare e imple- segue a pag. 2 →



segue da pag. 1 →

Cambiare rotta si può

mentare, ma non sono atte a risolvere la causa della crisi se essa è di carattere strategico. Sarebbe come dare un aspirina a chi è affetto da appendicite.

Qual è allora l'apporto di un consulente esterno, il cosiddetto turnaround manager?

Permette di controbilanciare la comprensibile tendenza dell'imprenditore a essere inconsapevole delle strutture e dinamiche intersettoriali e delle strategie e tecniche di attacco e risoluzione delle crisi aziendali. Il turnaround manager non è il miglior esperto tecnico-professionale di uno specifico settore, ma un professionista navigato che nel corso della sua carriera è stato confrontato con varie decine di settori e aziende in difficoltà. La sua mappa mentale gli consente di comprendere velocemente la situazione e di formulare un'efficace strategia di intervento idonea per quella specifica fattispecie, senza perdere tempo o tentare azzardi al buio. Non da ultimo, osserva e valuta l'azienda con occhio competente ma distaccato (fresh eyes), avulso da consuetudini, dogmatismi o legami affettivi. Valuta razionalmente su accurate diagnosi delle cause del distress finanziario. Supporta l'imprenditore, o agisce in prima persona, secondo un piano d'intervento chiaro, finalizzato e concordato.

Dalmazio Zolesi

Dalmazio Zolesi, 57 anni, è economista, commercialista, revisore e docente di Strategic Management agli Executive MBA e MAS della SUPSI. Inizia la carriera nel 1985 in qualità di consulente presso la Arthur Andersen & Co. specializzandosi in Audit Acquisitions e Financial Consulting. Ha una lunga esperienza di direzione aziendale, con diversi mandati di ristrutturazione industriale e commerciale in tutto il mondo. A 39 anni assume la Direzione Generale della Divisione Cavi Industria e Speciali del Gruppo Pirelli a Milano, integrando e dirigendo le attività di 15 società con ca. 2.000 collaboratori, derivate dall'acquisizione delle corrispondenti unità dei Gruppi Siemens, Nokia, BICC General e Metal Manufacturers.

A 44 anni, in qualità di Dy CEO del gruppo FAAC di Bologna, ristruttura e sviluppa le attività europee. Oggi è Managing Partner di Helvia Partners SA – Swiss Advisory Group ed è consulente di primarie realtà elvetiche.

Arriviamo alla terza categoria delle ristrutturazioni: i salvataggi. Con quale tipo di scenario si è confrontati in questi casi?

Le aziende in crisi conclamata versano in un turbine di distruzione del valore. Lo stato di illiquidità si avvicina a grandi passi allo stato di insolvenza, ovvero all'impossibilità da parte dell'azienda di fronteggiare le proprie obbligazioni sociali. Si rischia l'interruzione del business perché non si hanno più le risorse finanziarie per sostenere la gestione corrente. Le azioni esecutive dei creditori si fanno sempre più pressanti ed incisive. I clienti ed i fornitori si defilano. Le banche minacciano di revocare o addirittura revocano i fidi. Deflagra la demotivazione del personale e dei portatori d'interessi aziendali. Gli attori chiave se ne vanno. È il giorno che precede la possibile precipitazione.

Come va gestita la comunicazione interna ed esterna durante una ristrutturazione?

Qui ci muoviamo sul terreno della comunicazione di crisi e del change management.

Sul fronte interno, occorre comunicare con trasparenza lo stato di malessere d'azienda ai collaboratori, senza colpevolizzare o allarmare nessuno, ma mettendo bene in chiaro qual è il rischio che si corre e la posta in palio per tutti se si va a sbattere. Serve a rendere consapevoli, attivare e potenziare le energie fisiche, psichiche e mentali di ciascun individuo, dei gruppi e dell'intera organizzazione. Questa comunicazione va fatta dalla più alta carica aziendale: il consiglio di amministrazione o l'imprenditore stesso. A seguire, occorrerà costruire il consenso generale sulle misure di risanamento da intraprendere, coinvolgendo opportunamente gli attori chiave e agendo con prontezza e decisione per dimostrare coerenza tra quanto predicato e agito (walk the talk). Sul fronte esterno la comunicazione dello stato di crisi aziendale riguarderà esclusivamente gli stakeholder che hanno accusato o potrebbero accusare un contraccolpo dalla medesima. A tal riguardo dovranno essere comunicati in anticipo i problemi, gestite e soddisfatte le aspettative attraverso la presentazione di un piano d'intervento realistico e raggiungibile. A tal fine consiglio di fare un salto

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.

a trovare i clienti e i fornitori strategici per assicurarli sulla continuità e la regolarità del business, senza dimenticare banche e sindacati. Questi ultimi vengono a volte dimenticati più per mancanza di tempo che per cattiva volontà, con il risultato di dovervi poi porre rimedio in futuro.

Una volta decisa la rotta da seguire, il cambiamento va comunicato ai collaboratori. In questa fase gli specialisti delle risorse umane ricoprono un ruolo fondamentale. Quali sono le linee guida da seguire?

Ciascun essere umano confrontato con il cambiamento tende a manifestare tre tipi di reazione. Una prima categoria è ascrivibile ai comportamenti agiti dai "Campioni del cambiamento". I Campioni abbracciano prontamente e facilmente le novità sospinti da varie motivazioni. Alcuni perché ritengono che le ricette proposte siano corrette, altri per mero opportunismo intravedendo opportunità di avanzamento di carriera, altri ancora indotti da una inconsapevole propensione al cambiamento. Poi vi sono i cosiddetti "Wait and see" (aspetto e vedo) che non sono in grado di prendere una posizione perentoria e sono pronti a salire su qualsiasi carro, purché vincitore. I Wait and see vanno snidati perché il loro contributo d'opera è prezioso. Per smuoverli va avviata una campagna di comunicazione capillare che spieghi, ad uno ad uno, la necessità del cambiamento e quali benefici ne potrebbero ricavare. Vanno invece mobilitati assegnandogli responsabilità, compiti e obiettivi da conseguire. Infine abbiamo i "Resistenti al cambiamento". Il loro atteggiamento può derivare da un preciso calcolo di convenienza, dal timore di perdere status e privilegi, dall'ansia dell'ignoto o da una innata attitudine a recitare la parte del bastian contrario. I Resistenti, vanno scissi tra coloro che "non comprendono e devono essere aiutati", rispetto a coloro che "ben comprendono ma non vogliono cambiare". Per questi ultimi, esperita l'ultima chance di recupero, il rapporto di lavoro si interrompe se non si allineano con il resto dell'organizzazione. In tutte e tre le categorie è comunque importante, per rinsaldare il convincimento del virage, che vengano comunicati prontamente gli "early wins" ovvero i primi risultati positivi tangibili del cambiamento. I fatti concreti sono più eloquenti delle affermazioni di principio.

Strategie aziendali: Manuale 1.1
Riorganizzazione aziendale:
Manuale 1.4.3.2, 3.10

Anni duri, anni emozionanti

Ristrutturazioni aziendali: il caso della Bazzana SA

Abbiamo incontrato Alessandro Marcoli, CEO della Bazzana SA di Gravesano, tra i principali protagonisti della ristrutturazione dell'azienda avvenuta negli scorsi anni.

Come mai la Bazzana SA è stata ristrutturata?

Il driver è stato il passaggio generazionale. Il fondatore Giuseppe Bazzana, da cui tutto è partito quasi 50 anni fa, è mancato nel 2014. Già negli anni precedenti era stato avviato un cambiamento che aveva creato una struttura organizzativa, ma di fatto sul suo tavolo passava ancora tutto. Giuseppe Bazzana era la figura di riferimento per tutti.

Da dove siete partiti?

Per capire dove si voleva andare, abbiamo fatto innanzitutto una valutazione del settore. L'edilizia era in pieno cambiamento con prospettive pessimistiche. Questo ci ha resi coscienti che la nostra azienda era sovradimensionata. Da qui è partita la prima fase della ristrutturazione: la decrescita. Un momento difficile, perché caratterizzato da forti implicazioni psicologiche. Abbiamo dovuto ridurre il personale e lo abbiamo fatto in un momento in cui la morte del fondatore aveva già fortemente destabilizzato l'ambiente lavorativo. Parallelamente abbiamo avviato una ristrutturazione organizzativa in chiave manageriale. Ora, dopo 4 anni, siamo entrati nella seconda fase. Siamo pronti a crescere di nuovo.

Alessandro Marcoli

Alessandro Marcoli è un imprenditore attivo in diversi settori. Si occupa di start-up e di ottimizzazione d'azienda. A partire dal 2014 ha coordinato la riorganizzazione della Bazzana SA dando alla storica azienda un impulso fortemente manageriale pur conservandone l'impronta familiare. Fondata nel 1971, la Bazzana SA è leader per il mercato ticinese nel settore della gessatura. Dopo una profonda ristrutturazione, l'azienda ha consolidato la propria posizione e, alla capillare presenza sul mercato ticinese ha affiancato una divisione che svolge lavori di prestigio nel resto della Svizzera e all'estero.

C'è stato anche un riorientamento delle vostre attività?

Definendo i nuovi obiettivi di sviluppo abbiamo introdotto nuovi luoghi in cui operare, mantenendo i nostri servizi e allargandoci al resto della Svizzera e all'estero in nicchie di mercato interessanti.

Avete proceduto a dei licenziamenti?

Abbiamo ridotto del 30% i nostri collaboratori, in tutti i settori. Nel 2005 l'azienda aveva 50 collaboratori, saliti a 125 nel 2014. Dopo la fase di decrescita eravamo come nel 2005. Oggi, tornati a crescere, siamo 70. Purtroppo, quando devi comunicare a un collaboratore che il rapporto di lavoro si interrompe, è un momento difficile.

I primi due anni non sono stati una passeggiata e se tornassi indietro cambierei alcune cose.

Che cosa cambierebbe nella gestione della ristrutturazione?

Non ho condiviso con loro in maniera completa e tempestiva il progetto per il quale stavamo lavorando. La struttura era già destabilizzata perché il loro punto di riferimento non c'era più e a questo si è aggiunta l'incertezza del proprio futuro lavorativo. L'ho capito dai risultati: le persone lavoravano demotivate. Una volta che il progetto è stato spiegato a fondo è scattata l'attivazione. Ora incontro regolarmente tutti i collaboratori. Molti di loro vanno direttamente nei cantieri e non devono neppure passare in azienda. Per questo è importante che siano stati stabiliti e pianificati dei momenti "privilegiati" informativi.

Quali sono stati gli attori principali della ristrutturazione? Da chi è stato pensato e gestito il cambiamento?

Da me, direttore generale dell'azienda e membro della famiglia Bazzana, da Giorgio Di Marco, direttore operativo e da una società di consulenza che ci ha accompagnato lungo il percorso. Trovo sia importante la presenza di una persona esterna alla quale sia possibile appoggiarsi, ti aiuta a capire con obiettività a che punto si trova l'azienda, non decide ma ti consiglia. Grazie a loro abbiamo strutturato il cambiamento pianificando una precisa tabella di marcia. Avevamo delle scadenze da rispettare e questo ci ha permesso di non farci inghiottire dall'operatività.

I prossimi seminari di Boss Editore

"Il regolamento aziendale"
25.09.2018

Novità: "La disdetta ordinaria del contratto di lavoro notificata dal datore di lavoro - aspetti giuridici e gestionali"
02.10.2018

"Diverse forme di salario e prestazioni valutabili in denaro"
08.10.2018

"Il certificato medico nel diritto del lavoro"
18.10.2018

Novità: "Obbligo per i datori di lavoro di annunciare i posti vacanti - La nuova procedura"
25.10.2018

Novità: "Malattia e infortunio nel rapporto di lavoro e in fase di disdetta"
06.11.2018

"Imposizione del reddito da attività lavorativa dipendente nelle fattispecie internazionali"
13.11.2018

La conferenza 2018:
"La nuova giurisprudenza nel diritto del lavoro"
22.11.2018

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

Come avete proceduto concretamente con i licenziamenti?

I singoli collaboratori sono stati convocati da me e dal direttore operativo ed è stato spiegato loro che purtroppo erano tra i meno idonei a intraprendere questo nuovo percorso.

Le reazioni sono state dure, a volte persino minacciose, ma personalmente ero e sono convinto che fossero passi necessari per raggiungere l'obiettivo.

Come sta ora la Bazzana SA?

Molto bene. La nostra azienda ha ancora un carattere familiare ma ora vi è anche il supporto di una struttura manageriale forte. Questo connubio è la nostra arma vincente.

Movimento del personale: Manuale 1.5
Separazione del/dal personale:
Manuale 1.5.1