

A gentile richiesta

Posso rivolgermi a un'agenzia interinale all'estero?

“È possibile appoggiarsi anche a società di selezione che non hanno sede sul territorio svizzero, e quindi sprovviste di autorizzazione SECO, ma provviste di regolare autorizzazione ad esercitare l'attività nello Stato in cui hanno sede? Se così fosse, quali sono le modalità e quali le limitazioni? È possibile utilizzare portali esteri su cui pubblicare annunci di lavoro o utilizzare il loro sistema di ricerca dei curricula dei loro database? Se ci sono delle società che forniscono il servizio sia in Italia che in Svizzera ma con due portali diversi, bisogna necessariamente scegliere quello che si riferisce formalmente al bacino di utenza svizzero?”

Le società di selezione del personale si occupano in generale sia del collocamento sia del prestito di personale. Le due attività in Svizzera sono regolamentate dall'apposita Legge federale sul collocamento e il prestito di personale (in seguito LC).

Secondo gli articoli 2 e 3 LC, per esercitare regolarmente in Svizzera attività di collocamento di personale devono essere rispettate determinate condizioni e meglio avere sede in Svizzera e ottenere l'autorizzazione d'esercizio rilasciata dall'Ufficio cantonale del lavoro. In caso di collocamento di personale straniero è inoltre ne-

cessario ottenere l'autorizzazione dalla Segreteria di Stato dell'economia.

Una società di selezione e collocamento con sede all'estero, secondo la citata LC non può essere autorizzata per l'attività di collocamento di personale in Svizzera, difettando la condizione fondamentale della sede nel nostro Paese. Di riflesso sarebbe imprudente appoggiarsi su di essa per la ricerca di personale, poiché vi sarebbe il rischio di essere coinvolti in un'eventuale procedura sanzionatoria nei confronti di quella società.

Per quanto riguarda invece l'attività di prestito di personale, la LC esclude esplicitamente la fornitura di personale dall'estero (art. 12 LC), per cui non sarebbe possibile richiedere a un'agenzia interinale straniera la messa a disposizione di suo personale.

Le attività di collocamento e prestito di personale sono regolamentate e sorvegliate in modo molto rigoroso, tanto che la violazione delle norme legali può condurre anche all'apertura di un procedimento penale. In tal senso si giustificano le condizioni della sede in Svizzera e dell'obbligo di autorizzazione per l'attività regolare di collocamento o prestito di personale. Infine, la ricerca di personale da parte di un datore di lavoro attraverso portali internet stra-

nieri, in particolare con la pubblicazione di offerte di lavoro è senz'altro possibile senza che debbano essere rispettate condizioni particolari. L'annuncio può essere pubblicato sia su un portale svizzero (.ch) sia su uno straniero (per esempio .it). In tal caso infatti il datore di lavoro si limita ad offrire una posizione professionale e tale attività non è soggetta ad alcuna condizione/autorizzazione.

La questione è invece più delicata dal punto di vista della società che gestisce il portale straniero poiché se questo è destinato al territorio svizzero, rispettivamente accessibile per offerte o domande di lavoro in Svizzera, si potrebbe configurare un'attività di collocamento o di prestito di personale ai sensi della LC. Tale ipotesi si può realizzare in particolare per l'attività di collocamento, la cui definizione secondo la legge è estremamente ampia. Di riflesso ci si potrebbe trovare confrontati con un'attività illecita di collocamento di personale in Svizzera.

Laura Cansani, avvocato

Il collocamento di personale e il personale a prestito: Manuale 3.9

Giurisprudenza

Dove è il luogo di lavoro abituale del lavoratore mobile? Sentenza del Tribunale federale 4A_527/2018 del 14 gennaio 2019

Molti dipendenti lavorano fuori dai locali del datore di lavoro (telelavoro, rappresentante di commercio). Secondo l'art. 34 del Codice di procedura civile svizzero le cause derivanti dal diritto del lavoro possono essere avviate presso il tribunale del domicilio o della sede della parte convenuta in causa o presso il tribunale del luogo dove il lavoratore esercita abitualmente la sua attività professionale. Il foro giudiziario dell'attività abituale del lavoratore protegge la parte socialmente più debole, che non può rinunciarvi con un contratto anteriore alla nascita della vertenza. Nei casi in cui il lavoro è suddiviso su uno o più luoghi, quello abituale si determina in base alla ripartizione del tempo di lavoro. Il luogo in cui il lavoro viene organizzato e/o dove il lavoratore svolge altri compiti contrattuali oppure dove questi rientra dopo i suoi spostamenti presso i clienti (la cosiddetta "base") può essere decisivo.

Il Tribunale federale ha precisato di recente dove doveva agire in giustizia un rappresentante nei confronti del suo datore di lavoro. X SA ha sede nel Canton Zurigo e succursali nei cantoni di Lucerna, San Gallo e Friburgo. A ha

lavorato per X SA dal 2007, da ultimo come rappresentante responsabile del Canton Vallese, dove è domiciliato nel Comune di Conthey. Il collaboratore A visitava i clienti spostandosi continuamente all'interno del Cantone, e svolgeva lavori amministrativi al proprio domicilio per circa il 10-20% del tempo di lavoro, senza mai recarsi nei locali del datore di lavoro. A si è rivolto al Tribunale civile competente per Conthey, chiedendo che X SA fosse condannata a versargli CHF 71'057.- come indennità per licenziamento abusivo. X SA ha sostenuto che il giudice era incompetente per luogo e che la causa doveva essere avviata nel Canton Zurigo. Il giudice di prima istanza ha dichiarato irricevibile l'azione di A. Il Tribunale cantonale, invece, ha ammesso la competenza per luogo del giudice vallesano. Su ricorso di X SA, il Tribunale federale ha deciso che nel caso in cui il lavoratore si sposta di cliente in cliente e svolge a casa attività amministrative inerenti al suo lavoro, può far causa al datore di lavoro presso il foro del suo domicilio, anche se l'attività amministrativa rappresenta una piccola parte del totale e anche se il rapporto di lavoro è già terminato.

L'attività amministrativa di A, pur ridotta rispetto al totale, era regolare e secondo i giudici cantonali e federali ciò basta per ammettere

un foro al luogo in cui era abitualmente svolta. Niente giustifica, infatti, che il lavoratore sia costretto ad avviare una causa giudiziaria nel Canton Zurigo, quando la sua attività era svolta esclusivamente nel Canton Vallese.

Emanuela Colombo Epiney, avvocato, già giudice

Elementi di procedura civile nel contenzioso fondato sul contratto di lavoro: Manuale 5.1.2

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:
Andrea Fioravanti, Roberta Fabbri, Laura Cansani, Emanuela Colombo Epiney.
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

Editoriale

Questa edizione della Newsletter Lavoro è dedicata al tema della fidelizzazione dei collaboratori. In poche parole: come non farsi scappare i propri dipendenti, soprattutto quelli chiave. Iniziamo dai piani di partecipazione aziendali indicati non solo alle aziende di grandi dimensioni ma anche alle start-up. Leggendo l'articolo scoprirete perché.

A pagina 3, troverete invece un serie di misure che ogni datore di lavoro può mettere in pratica per creare un ambiente di lavoro stimolante e soddisfacente: dal locale mensa alla meritocrazia, fino a una corretta gestione dei conflitti.

Con la rubrica "A gentile richiesta" la nostra esperta si china sulla domanda di un nostro abbonato il quale desidera sapere se è possibile rivolgersi a un'agenzia di lavoro interinale che ha sede all'estero per reclutare personale destinato a lavorare in Svizzera. La legge non lo permette, infatti per poter svolgere questa attività la società di selezione deve obbligatoriamente avere sede in Svizzera. Non vi sono invece particolari vincoli qualora l'azienda, alla ricerca di personale, pubblichi i propri annunci su di un portale internet estero.

Nella rubrica "Giurisprudenza" viene commentata una sentenza del Tribunale federale che chiarisce quale sia il foro competente in caso di contenzioso di un collaboratore che svolge la sua attività al di fuori dei locali del datore di lavoro, come accade a un rappresentante o a chi fa telelavoro. Secondo i giudici un'eventuale causa può essere intentata presso il domicilio del collaboratore, anche se il rapporto di lavoro è già terminato.

Elisabetta Bacchetta

All'interno:

- **Misure per tutti contro il turnover**
- **Agenzie interinali all'estero?**
/ A gentile richiesta
- **Foro competente e telelavoro** /
Giurisprudenza

Piani di partecipazione aziendale

Per grandi aziende ma anche per start-up

Intervista ad Andrea Fioravanti, avvocato e consulente

Che cosa si intende esattamente con piani di partecipazione aziendale?

Se si volesse tentare di dare una definizione a "piano di partecipazione aziendale" lo si potrebbe descrivere come una misura che un'impresa adotta per far sì che i propri dipendenti a intervalli regolari e a specifiche condizioni possano ottenere azioni o opzioni per l'ottenimento di azioni dell'impresa per la quale lavorano.

Quando è consigliabile avviare un piano di partecipazione aziendale?

Le ragioni che possono condurre un'azienda ad avviare un piano di partecipazione aziendale possono essere molto diverse.

Per aziende costituite da tempo ed in buona salute, il piano d'incentivazione ha in genere tra i propri scopi, da una parte, di fornire un importante incentivo ai propri dipendenti (di solito i quadri) ad impegnarsi per la crescita dell'azienda poiché il successo dell'azienda potrà aumentare il numero di azioni ad essi attribuite dal piano e avrà anche un effetto sul valore delle partecipazioni nell'azienda da loro ottenute

attraverso quest'ultimo e, dall'altra, di fidelizzare i propri dipendenti più importanti sino al termine della durata del piano che, di norma, si sviluppa su più anni. Per imprese start-up che non dispongono di fondi importanti, un piano di partecipazione permette all'azienda di impiegare personale qualificato pur non potendo garantire salari elevatissimi, ma una partecipazione (indiretta) ai risultati dell'azienda. Anche in questi casi il piano mantiene comunque una componente d'incentivazione importante a dare il meglio di sé dal momento che dal successo dell'azienda dipende il valo-

re della remunerazione percepita, sotto forma di titoli di partecipazione all'azienda.

I piani di partecipazione aziendale sono consigliabili solo alle aziende di grandi dimensioni?

No. Come indicato sopra, i piani di partecipazione aziendale possono infatti essere utilizzati (e lo sono spesso) come strumento attraverso il quale società start-up (quindi aziende di dimensioni molto piccole), che non dispongono delle risorse di cash necessarie per offrire ai propri dipendenti degli alti salari, riescono ad assumere e a trattenere le risorse umane di cui hanno bisogno per sviluppare e far crescere l'azienda.

Qual è la distinzione tra azioni, buoni di partecipazione e buoni di godimento?

Le azioni, i buoni di partecipazione e i buoni di godimento sono le diverse forme di partecipazione a una società anonima che attribuiscono ai titolari diversi tipi di diritti. Le azioni sono i titoli di partecipazione che conferiscono i maggiori diritti al titolare (azionisti), poiché di norma gli attribuiscono sia diritti

di natura patrimoniale (partecipazione all'utile dividendo) sia diritti di natura societaria quali, ad esempio, i diritti di partecipazione e di voto in seno all'assemblea generale della società. I buoni di partecipazione, a differenza delle azioni, non conferiscono invece al partecipante alcun diritto di voto nell'assemblea della società e, di principio, alcun diritto inerente alla stessa (ad esempio il diritto di esigere la convocazione di un'assemblea o di proporre punti all'ordine del giorno), ma solo il diritto di partecipare alla ripartizione dell'utile o dell'a- segue a pag. 2 →



segue da pag. 1→

Per grandi aziende ma anche per start-up

vanzo di liquidazione. Una società anonima può infine prevedere l'emissione di buoni di godimento a beneficio di persone in rapporti con la società a seguito di una precedente partecipazione finanziaria o quali azionisti, creditori, lavoratori, o per altri motivi analoghi. Mediante i buoni di godimento può essere conferito ai loro titolari soltanto il diritto a una quota dell'utile o dell'avanzo in caso di liquidazione o all'esercizio di un'opzione in caso di emissione di nuove azioni. A seconda della tipologia dell'azienda e dei diritti che si vogliono conferire ai partecipanti al piano, quest'ultimo prevederà l'attribuzione ai dipendenti di una delle suddette forme di partecipazione.

Esistono piani di partecipazione aziendali per garantire la continuità aziendale quando non può essere garantita attraverso la trasmissione familiare?

Attraverso un piano che dura su più anni è possibile trattenere in azienda i quadri che diventano azionisti, assicurando così la permanenza nella società delle competenze acquisite e sviluppate nel tempo e dunque la continuità dell'attività aziendale anche nel caso in cui non vi sia un ricambio generazionale in seno alla famiglia che in origine controllava e dirigeva l'azienda familiare.

In genere quali sono i collaboratori che beneficiano di questi piani di partecipazione aziendale?

Occorre distinguere tra società già avviate e start-up. Con riferimento alle prime, in genere dei piani di incentivazione beneficiano i quadri superiori e/o i dipendenti che rivestono un ruolo direttivo per i quali è importante mettere in atto un sistema di incentivazione di

Andrea Fioravanti

Laureato in diritto all'Università di Berna nel 1999, dopo aver conseguito un "Master of Law in Comparative Law (LL.M.)" alla California Western School of Law di San Diego nel 2000, ha ottenuto il brevetto cantonale di avvocato nel 2002. Associato dello Studio Kellerhals Carrard Lugano SA (in precedenza Studio Legale PSMLaw SA) dal 2002 al 2017 è divenuto partner dello stesso Studio nel 2017; svolge attività di consulenza in vari ambiti; in particolare M&A, diritto del lavoro, diritto dello sport e diritto dell'immigrazione.

Novità: PMI e piani di partecipazione aziendale per "dipendenti chiave"

A chi desidera approfondire la tematica cui è dedicata questa NewsletterLavoro segnaliamo il **Seminario** organizzato da Boss Editore a Cadempino il **23 maggio 2019**, nel quale si parlerà di **consolidamento e continuità aziendale** attraverso **valorizzazione, fidelizzazione e coinvolgimento** in ambito direttivo dei propri **"dipendenti chiave"** con dei **piani di partecipazione**, che rappresentano anche un mezzo per incentivare le **"start-up"** ed **attrarre giovani talenti** o l'opportunità per **garantire una continuità aziendale** laddove non vi sia un **ricambio generazionale** in seno alla famiglia che in origine dirige l'azienda. Nel seminario saranno esaminati e discussi i principali **aspetti contrattuali**, le varie peculiarità **fiscali** e quelle relative agli **oneri sociali** relativi alla trasmissione di partecipazioni aziendali ai collaboratori. **I principali obblighi sia dal profilo dell'azienda (a cura delle RU) che dei dipendenti.**

Maggiori informazioni: www.boss-editore.ch

natura economica per trattenerli all'interno dell'azienda. Per quanto concerne le start-up, i piani di partecipazione aziendale toccano invece figure professionali più disparate (con conoscenze specifiche) e che potrebbero ambire a salari maggiori di quelli offerti.

Di quali aspetti contrattuali, fiscali e relativi agli oneri sociali un'azienda deve tener conto?

Da un punto di vista contrattuale le questioni in ordine alle quali occorre prestare particolare attenzione sono a mio parere:

- la definizione delle condizioni che devono essere soddisfatte affinché un dipendente abbia effettivamente diritto ad ottenere quanto previsto dal piano (ad esempio il conseguimento di un determinato risultato commerciale o economico come può essere il raggiungimento di un valore di fatturato o di EBITDA (margine operativo lordo);

- la definizione di quando (da un punto di vista temporale) la partecipazione o l'opzione per l'acquisto di una partecipazione vengono attribuite al dipendente e di quando, in caso di attribuzione di un'opzione, questa possa essere esercitata. Molte sono le variabili che possono trovare applicazione nella definizione delle condizioni di un piano; per evitare discussioni future è opportuno che tali condizioni siano definite in maniera precisa nel contratto (regolamento) che disciplina il piano in modo da evitare che incertezze in merito alla corretta interpretazione da attribuire alle disposizioni del piano diano adito a vertenze.

Da un punto di vista fiscale andrà stabilito quale sia il momento determinante

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 l'imposizione in capo al dipendente dei vantaggi (valutabili in denaro) che scaturiscono dal piano di partecipazione poiché ciò avrà un impatto anche per l'azienda dal momento che quest'ultima potrà essere tenuta a versare l'imposta alla fonte calcolata sul valore della partecipazione attribuita e a versare oneri sociali riferiti a tale vantaggio.

Che cosa accade quando i rapporti con il collaboratore a beneficio di un piano di partecipazione aziendale si incrinano?

Dipende (anche) da quanto è previsto nel piano. In genere, i piani prevedono che il dipendente perda ogni diritto riferito al piano nel caso in cui il rapporto cessi prima della fine della durata del piano stesso. Tale condizione può risultare problematica nel caso in cui il dipendente si trovi limitato nell'esercizio concessogli dalla legge e dal contratto di porre fine al rapporto di lavoro poiché una (legittima) decisione comporterebbe la rinuncia ad un significativo beneficio economico.

Quali figure professionali accompagnano le aziende nell'allestimento di piani di partecipazione aziendale?

La grande varietà di possibili piani di partecipazione che possono essere creati e la complessità degli stessi comporta la necessità per le aziende di affidarsi a - dei consulenti legali per definire in maniera chiara le condizioni del piano (ad esempio le condizioni che devono essere soddisfatte affinché un dipendente possa effettivamente beneficiare del piano); - dei consulenti fiscali per definire sia a livello di azienda sia a livello di dipendente quali siano le conseguenze che scaturiscono dall'allestimento di un piano di partecipazione per adattarne le condizioni in un'ottica di ottimizzazione fiscale dello stesso.

I piani di partecipazione per i dipendenti (stock option plans): Manuale 3.2.1.3

Turnover: antidoti e prevenzione

Intervista a Roberta Fabbri, specialista in Risorse Umane

I piani di partecipazione aziendale sono una delle misure che un'azienda può impiegare per trattenere i propri collaboratori, ma non tutti datori di lavoro possono applicarla. Con Roberta Fabbri, specialista in risorse umane, passiamo ora in rassegna quali sono gli accorgimenti per non incappare in un tasso di turnover elevato con conseguenti costi e ripercussioni negative sulla produttività.

Quali sono i campanelli d'allarme cui un datore di lavoro deve prestare attenzione in merito al turnover?

Va premesso che esistono due tipologie di turnover. Quello fisiologico che riguarda i pensionati, le assunzioni e i licenziamenti

che non influiscono sulla continuità produttiva dell'azienda e sulla sua stabilità organizzativa e che possono essere gestiti con una buona pianificazione del personale. Vi è poi il turnover patologico che si ha quando il ricambio del personale è legato ad errate politiche aziendali. In questo caso si verifica un elevato ricambio del personale per cause principalmente legate all'insoddisfazione delle persone impiegate in azienda.

Quali sono le principali cause del turnover patologico?

Iniziamo dall'insoddisfazione e dalla sfiducia del personale verso l'azienda e la sua direzione. Ai collaboratori sono state fatte promesse che non sono state mantenute. Si è venuto meno agli accordi che rientrano nel cosiddetto "contratto morale" tra datore di lavoro e collaboratore.

Il turnover può essere anche causato da una mancata o impossibile crescita del personale, sia a livello di formazione che di mansioni. L'aspetto finanziario ovviamente ha anche il suo peso, ad esempio sotto forma di aumenti non concessi. Infine vi sono collaboratori che lasciano un'azienda perché ricercano un miglioramento professionale e hanno trovato altrove un'occasione per fare carriera.

Quali sono i costi aziendali che un elevato turnover comporta?

Iniziamo dai costi di ricerca, di selezione, pubblicazione e pubblicità per trovare nuovo personale, oltre al tempo impiegato nell'iter dall'ufficio risorse umane dell'azienda.

Dopo l'assunzione vi sono i costi di inserimento e di istruzione iniziale e, non sono da dimenticare, seppur magari esigui, i costi logistici per l'acquisto di materiale, divise e abiti di lavoro. Vi sono poi i costi indiretti dovuti alla produttività aziendale ridotta rispetto allo standard e a causa dell'inesperienza del nuovo arrivato.

Com'è allora possibile fidelizzare i collaboratori riducendo il turnover?

Le armi a disposizione del datore di lavoro sono molteplici. Vi sono diverse misure che mirano a promuovere il work-life balance, ossia l'equilibrio tra vita lavorativa e aziendale. Nel dettaglio gestendo in maniera diversa il tempo di lavoro con orari flessibili e/o forme di lavoro alternative come lavorare da casa un giorno alla settimana. Offrendo dei servizi al lavoratore, ad esempio mettendo a disposizione un locale adibito alla mensa. Coinvolgendo il personale attraverso lo sport. Molti collaboratori apprezzano la possibilità di partecipare come azienda alla Stralugano, a tornei di calcio, tennis, hockey a scopo benefico. Il collaboratore vede che l'azienda non è solo lavoro ma anche rapporti tra le persone. Per l'azienda tutto questo si traduce in un aumento della produttività, riduzione dei costi e migliore pianificazione delle giornate lavorative.

Che cosa può fare il settore Risorse umane concretamente?

Il settore Risorse Umane può fare moltissimo per creare un clima aziendale stimolante e positivo, innanzitutto facendo da tramite tra i dipendenti e il responsabile di reparto/il datore di lavoro con lo sco-



I prossimi seminari di Boss Editore

Novità: "La modifica del rapporto di lavoro"
14.05.2019

Novità: "PMI e piani di partecipazione aziendale per - dipendenti chiave -"
23.05.2019

Novità: "I Contratti Collettivi di Lavoro"
04.06.2019

"Gravidanza, maternità e allattamento"
11.06.2019

Maggiori info:
www.boss-editore.ch
Seminari 2019

po di promuovere un ambiente di lavoro sereno e collaborativo. A livello gestionale è bene tenere i mansionari sempre aggiornati, così come gli organigrammi. Bisogna poter sempre sapere chi fa cosa e chi sono i responsabili di riferimento del reparto. I modelli di valutazione devono essere condivisi affinché il dipendente non si senta lasciato solo al suo destino e sappia come poter migliorare. Un altro punto a favore della fidelizzazione dei collaboratori sono i sistemi premianti legati ai risultati che promuovono l'ascolto e la meritocrazia. Va strutturato un sistema di sviluppo carriera dando la possibilità di crescita attraverso piani di sviluppo pensati per il dipendente applicando il job enlargement, con l'aggiunta di nuovi compiti al medesimo livello di responsabilità, e il job enrichment che prevede l'aggiunta di nuove mansioni con un livello maggiore di responsabilità. A livello di retribuzione vanno pianificati degli step retributivi in base all'esperienza e alle maggiori responsabilità.

Cosa possono fare le aziende di dimensioni ridotte per trattenere i propri collaboratori?

Vi sono frange benefit davvero alla portata di tutti come l'acqua o il caffè gratuito in azienda o l'abbonamento bus/treno arcobaleno, fino al telefono, al posteggio e all'auto aziendale. I collaboratori sono invogliati a rimanere anche laddove vi è una corretta gestione dei conflitti.

La fidelizzazione del dipendente: Manuale 1.4.2
Incentivi: Manuale 1.4.2.2