

## A gentile richiesta Inabilità e vacanze

*“Il nostro Regolamento aziendale prevede che dopo 30 giorni di malattia consecutivi, le vacanze sono ridotte di 1/10. Se il lavoratore è inabile al lavoro al 50%, anche la riduzione delle vacanze dovrà essere calcolata al 50%? Inoltre, se il lavoratore inabile al 50% usufruisce delle vacanze, come verrà corrisposta la retribuzione?”*

Ai sensi dell'art. 329b cpv. 2 CO, se nel corso di un anno di lavoro il lavoratore è complessivamente inabile al lavoro - senza propria colpa - per più di un mese, il datore di lavoro può ridurli le vacanze di 1/12 per ogni mese completo d'assenza. L'incapacità lavorativa non deve essere completa, posto come anche un'incapacità parziale giustifichi una riduzione delle vacanze, che tuttavia deve essere proporzionale al tasso di capacità lavorativa (cfr. BSK-OR I, PORTMANN/RUDOLPH, Art. 329b, N 2). Ciò in quanto una ridotta capacità lavorativa comporta anche una ridotta esigenza di riposo per il lavoratore, giustificandosi così una riduzione proporzionale delle vacanze. Nel caso in esame, in primo luogo ci si potrebbe chiedere se il Regolamento aziendale sia conforme alla legge, posto come esso preveda una riduzione delle vacanze superiore rispetto a quanto previsto dal CO. Ad ogni modo, considerato come il lavoratore sia, nel caso di specie, inabile al lavoro in misura del 50%, anche il corrispondente diritto alle vacan-

ze potrà essere ridotto di 1/20, ossia metà del decimo previsto dal Regolamento aziendale. Per quanto attiene al pagamento delle vacanze, occorre stabilire come le stesse dovranno essere monetizzate a favore del lavoratore. Considerato come il lavoratore, nel caso di specie, sia abile al lavoro in misura del 50%, egli potrà beneficiare delle vacanze per tale tasso d'occupazione ridotto. Infatti, il restante 50% d'inabilità lavorativa (in casu, per malattia) non è compatibile con il godimento delle ferie. Ne consegue che il lavoratore avrà comunque diritto ai giorni di vacanza contrattualmente stabiliti (interi), ma solo il 50% di essi sarà posto a carico del datore di lavoro, mentre il restante 50% resterà a carico dell'assicurazione indennità per malattia (normalmente, all'80% del salario assicurato). Attenzione però: il lavoratore non avrà diritto a ripetere le vacanze in seguito per il restante 50%, le mezze giornate di vacanza godute saranno da considerarsi, ai fini del computo delle ferie residue, quali giornate intere, come nel caso in cui il tasso d'occupazione fosse ridotto sin dal principio. Diversa sarebbe la situazione qualora il lavoratore fosse completamente inabile al lavoro: infatti, in quel caso, di regola l'inabilità totale al lavoro comporta anche la non godibilità delle vacanze, e ciò proprio in quanto, per prassi e giurisprudenza, le vacanze sono destinate al riposo e al recupero del lavo-

ratore. Pertanto, laddove la malattia del lavoratore impedisca di godere appieno del periodo di recupero (perché il lavoratore è costretto a letto o a casa oppure perché deve ricevere cure ospedaliere, quand'anche ambulatoriali), egli sarà da considerarsi inabile alle vacanze, e le stesse andranno quindi godute in un momento successivo, che dovrà tuttavia essere concordato con il datore di lavoro. Non si verificherà un'automatica estensione delle vacanze a seguito del periodo d'inabilità. L'unica eccezione a questo principio si verifica qualora la malattia non sia idonea ad interferire con il godimento delle vacanze (nemmeno in astratto), ciò che è molto raro e si verifica quindi in casi molto particolari, segnatamente laddove l'inabilità sia strettamente legata al posto di lavoro concreto. Infine, va precisato che la mancata godibilità delle vacanze (per malattia o infortunio) è un fatto che deve essere provato dal lavoratore, non vi è una presunzione automatica a favore di quest'ultimo. Pertanto, laddove il datore di lavoro dovesse avere dubbi sull'effettiva impossibilità - per il lavoratore - di riposarsi e recuperare adeguatamente nel periodo di vacanza a causa dell'inabilità lavorativa, sarà il lavoratore a dover produrre un certificato medico che attesti la "non-godibilità" delle ferie.

Avv. Christopher Jackson, LL.M., CAS

## Giurisprudenza

**Contratto di lavoro / attività lavorativa presso terzi durante presunta malattia.** *Sentenza del Tribunale Federale del 21 settembre 2021 (TF 4A\_379/2021).*

A è stato assunto alle dipendenze di B SA con decorrenza dal 1° luglio 2010. Nel contratto di lavoro, alla sezione "attività accessoria", veniva indicato che qualsiasi altra attività lucrativa accessoria doveva essere annunciata e autorizzata da B SA e che il dipendente non aveva la facoltà di utilizzare a titolo personale il telefono aziendale messogli a disposizione. In una e-mail del 7 febbraio 2016, A ha informato i suoi colleghi e superiori che aveva avviato un allevamento di gatti, presentando il suo progetto con poche righe tratte dal suo sito web, dove addirittura potevano essere acquistati mediante svariate modalità di pagamento i felini in questione. Dal 21 marzo 2016 in poi il collaboratore ha presentato un certificato di inabilità lavorativa al 100%. Il datore di lavoro è stato poi informato da terzi che durante il periodo di inabilità lavorativa, A. si sarebbe recato a delle fiere di gatti (confermato anche dai tabulati del telefono aziendale). A seguito di accertamenti interni all'azienda, il 27 maggio 2016 B SA ha informato A. del fatto che in base ai certificati medici presentati il suo stato di salute non gli permetteva di poter svolgere l'attività lavorativa accessoria indipendente e

soprattutto che tale attività non era stata notificata al datore di lavoro e approvata. In data 7 giugno 2016 B SA ha interrotto con effetto immediato il rapporto di lavoro visto che in base alla situazione venutasi a creare, non vi era più la fiducia necessaria nel collaboratore (attività accessoria svolta senza approvazione del datore di lavoro durante un periodo di inabilità lavorativa, facendo uso del telefono aziendale del datore di lavoro). Tutti i gradi di giudizio (compreso il Tribunale federale) hanno confermato che il licenziamento per motivi gravi era giustificato a fronte del comportamento assunto dal dipendente, al quale incombeva l'obbligo di salvaguardare gli interessi del suo datore di lavoro (art. 321a CO). Lo svolgimento di un'attività lavorativa presso terzi o esercitata senza preavvisare il datore di lavoro, e svolta durante un periodo di dichiarata incapacità di lavoro, configura una grave violazione dell'obbligo di diligenza e fedeltà che giustifica il licenziamento in tronco senza preventivo avvertimento. Il Tribunale federale ha dunque ritenuto che l'attività di allevamento felino esercitata da A. aveva un carattere professionale e non poteva essere considerata come attività accessoria nel tempo libero visto che A. aveva creato un sito internet e partecipava a molteplici fiere feline a scopo di lucro e non di hobby. L'attività accessoria prevedeva la partecipazione a fiere feline

e l'organizzazione di molteplici viaggi anche all'estero, situazione che i vari gradi di giudizio hanno ritenuto stressante e faticosa, in particolare perché svolta in un periodo di inabilità lavorativa presso B SA, periodo nel quale il collaboratore necessitava di riposo e tranquillità. Inoltre, il dipendente aveva usato il telefono aziendale per perseguire degli scopi commerciali privati senza informare il datore di lavoro. Nell'ambito del rapporto di lavoro gli obblighi contrattuali impongono infatti al dipendente di dedicare tutto il suo tempo di lavoro e le sue energie al suo lavoro. In tal senso, inoltre, un'inabilità al lavoro non costituisce tempo libero che il dipendente può utilizzare come vuole o come vacanza.

Avv. Ryan Lehmann, Studio legale e notarile  
Avv. Rosella Chiesa Lehmann

### IMPRESSUM

Newsletter **Lavoro** è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.  
Editore: Boss Editore SA.  
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco  
Hanno collaborato: Marialuisa Parodi, Emanuela Malacrida, Christopher Jackson, Ryan Lehmann  
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano  
tel. +41(0)91 600 93 03  
Amministrazione: info@boss-editore.ch  
© www.boss-editore.ch

# BOSS NEWSLETTER LAVORO

## Editoriale

Il tema del benessere in azienda, rispetto a quanto contemplato dall'articolo 328 del Codice delle Obbligazioni, si va ormai ampliando a nuove dimensioni, anche se i contenuti concettuali non sempre trovano puntuale applicazione pratica. Se ad esempio le questioni legate a sicurezza e salute hanno incontrato maggiore attenzione nei settori industriali e manifatturieri, il mondo dei servizi si è dimostrato spesso in ritardo, particolarmente nell'ambito della PMI. Ora la consapevolezza cresce e nascono associazioni ed iniziative volte a soddisfare tali esigenze. Ovviamente un clima di lavoro piacevole, in cui salute, benessere fisico e psichico ricevono la giusta considerazione, ha effetti diretti sui lavoratori e, indirettamente, può addirittura favorire risparmi per l'impresa, oltre che migliorare la sua immagine. La gamma delle soluzioni è ampia, ad esempio nella conciliabilità tra vita professionale e privata, smart working, flessibilità e mobilità. Si creano formule che consentono ai collaboratori l'accesso a servizi legati alla salute, allo sport, al tempo libero, alla cultura, a condizioni favorevoli. La punta di diamante è la creazione, oltre che della figura aziendale del Wellness Office, che si va affermando, di un/una CHO, Chief Happiness Officer, rarità di cui ospitiamo una testimonianza nelle pagine che seguono. Ma la consapevolezza sociale porta ad una sfera ancora più ampia e complementare a questi aspetti: quella dell'inclusione positiva nel mondo del lavoro di chi presenti fattori di "diversità", fisici, etnici, culturali o di altra natura. Un mix concettuale avanzato che, se adottato, ha effetti diretti sull'ambiente di lavoro e stimola, come i dati ci indicano, creatività, innovazione, produttività, motivazione, fidelizzazione. È ormai assodato che la gestione delle diversità è una sfida che apre a tante opportunità. Insomma un valore strategico.

Gian Luigi Trucco

### All'interno:

- Felicità in azienda
- A gentile richiesta / Inabilità e vacanze
- Giurisprudenza / Lavoro presso terzi durante presunta malattia

## Un valore strategico

### Diversità e inclusione nelle aziende ticinesi

*Intervista a Marialuisa Parodi, Co-Direttrice di Equi-Lab*

*EquiLab ha svolto un sondaggio sul tema, parte di un progetto preliminare finanziato dall'Ufficio Federale dell'Uguaglianza, promosso in partenariato con HR Ticino e frutto delle riflessioni di un focus group, a cui hanno partecipato le aziende Helsinn, Kering, Sintetica e Migros Ticino.*

**Senza entrare nei dettagli quantitativi, cosa evidenziano i risultati della ricerca? Come si posiziona il Ticino?**

Le risposte al sondaggio sono piuttosto rappresentative delle organizzazioni del territorio: ben distribuite per settore, pubblico-privato, dimensione aziendale, ramo d'attività e ruolo svolto in azienda da parte dei rispondenti; una buona parte opera nel campo delle Risorse Umane.

A domanda diretta, solo il 6% dei partecipanti dichiara di non aver introdotto nessuna misura, mentre il 97% considera Diversità e Inclusione (D&I) parte integrante delle buone pratiche di Corporate Social Responsibility.

Nel complesso, ci sembra che la tematica abbia destato l'interesse delle aziende del nostro Cantone.

**Esistono differenze significative in termini di settori e dimensioni aziendali?** Dipende. L'adozione di part-time/orari flessibili/orari ridotti vede una distribuzione omogenea tra le varie tipologie di aziende, indicativo del fatto che si tratta di una misura ormai consolidata.

La presenza di principi D&I nei regolamenti riguarda prevalentemente grandi aziende e aziende pubbliche. L'ipotesi è che le PMI tendano meno frequentemente a dotarsi di questo strumento e affidino le buone pratiche alla sfera delle consuetudini.

Tuttavia, anche le risposte delle piccole-medie aziende sono incoraggianti. L'ipotesi è che riescano meglio a trasmettere informazioni e strategie a tutto il personale e in tempi brevi; avendo meno limiti regolamentari, minor rendicontazione da allestire, meno middle management (più frequentemente resistente al cambiamento culturale e di processo), riescono a fo-

calizzarsi su target molto mirati, anche in ambito D&I, in modo agile ed efficace.

Ovviamente, questa è una buona notizia per il Ticino, viste le caratteristiche del nostro tessuto imprenditoriale.

**Diversità ed inclusione sono fattori ormai accettati e condivisi, quanto meno idealmente, ma trovano poi applicazione reale nelle aziende, ad esempio in termini di salari, opportunità di carriera, livelli di responsabilità assegnati, ...? Quali sono i fattori di "diversità" più facili da superare e quelli che incontrano maggiore resistenza?**

Dal sondaggio risulta un grande divario tra le misure più adottate (part-time, flessibilità, orario ridotto e misure di conciliazione) e quelle meno adottate (introduzione di quote di genere a livello dirigenziale, utilizzo di dati disaggregati per genere e formazione in ambito D&I). In generale, abbiamo rilevato risposte più convincenti sui temi D&I più noti e consolidati.



Per esempio, le opportunità inclusive di carriera e formazione sono decisamente più presenti nelle aziende grandi e nel pubblico, come le pratiche relative al bilancio sociale con dati disaggregati e le certificazioni direttamente o indirettamente attinenti alla D&I.

La politica di reclutamento inclusiva è piuttosto ben distribuita segue a pag. 2 →

segue da pag. 1 →

## Diversità e inclusione nelle aziende ticinesi

a livello di dimensione/settore, al contrario dell'adozione di quote di genere. Per quanto riguarda la Formazione in ambito D&I, l'azienda pubblica o para-pubblica risulta particolarmente presente.

Notiamo, però una certa criticità sul tema della disaggregazione dei dati per genere, molto poco diffusa e valorizzata. Anche tra le aziende più "virtuose", che affermano di aver interiorizzato i principi D&I nella propria mission/vision o offrono opportunità inclusive di carriera e formazione, meno della metà reputa importante l'utilizzo di statistiche disaggregate. Un punto di fragilità su cui occorre riflettere: i dati hanno valore economico e progettuale, sono indispensabili per pianificare e avviare qualsiasi piano d'azione, porre degli obiettivi e monitorare i progressi.

**Si può affermare sulla base dell'evidenza che, ad esempio, un team multiculturale o multigenerazione risulta più creativo e produttivo?**

Possiamo affermarlo non solo sulla base dell'evidenza aneddotica, ma per i risultati a cui sono giunti gli studi che hanno indagato la correlazione tra la diversità del team decisionale e i risultati aziendali. Se dovessimo riassumere con semplicità, potremmo dire che una cultura inclusiva, che accetta e valorizza le differenze di ciascun membro del team, potenzia la performance umana. Questa è l'essenza e l'origine dei risultati migliori, ormai costantemente provati dagli studi, su molteplici variabili e dimensioni aziendali. Che si tratti di indicatori economici, finanziari o di Borsa, rating di sostenibilità, reputazione, capacità di attrarre e mantenere personale qualificato o percepire i bisogni di consumatori e consumatrici, resilienza in tempo di crisi, tassi di innovazione e creatività, giusto per citare i fattori più studiati, la cultura inclusiva emerge quale vero e proprio valore strategico e vantaggio competitivo.

**Qualche settore economico è privilegiato al riguardo?**

Gli studi mostrano che l'effetto più dirompente e benefico della cultura D&I si produce sugli ambienti di lavoro ancora chiusi in un modello organizzativo monopersiero e omofilo, ripiegato su se stesso nel perpetuare lo status quo, nel momento in cui esso non è più rappresentativo (né ricettivo) di una realtà sociale ed economica sempre più variegata.

**L'evoluzione del mercato del lavoro, più instabile, precario, con il bisogno di flessibilità talvolta esasperato, ha influito sul tema della diversità e dell'inclusione?**

Moltissimo. Anche nel nostro sondaggio è emerso che, tra i fattori interni che maggiormente contribuiscono a far avanzare l'azienda in ambito D&I, rilevare nuove e precise aspettative da parte del personale è determinante, soprattutto da parte di organizzazioni che non hanno ancora introdotto misure specifiche.

**E come spiegare invece il fenomeno contrario dell'esclusione, cioè di chi abbandona volontariamente il posto di lavoro alla ricerca di un'alternativa spesso incerta e precaria?**

Gli studi sulle "Grandi Dimissioni", svolti soprattutto nei paesi anglosassoni, hanno rilevato che sfuggire ad una "Cultura Tossica" conta 10 volte più del salario, nel motivare la decisione di lasciare un posto di lavoro. La cultura tossica viene riferita a comportamenti irrispettosi, immorali, eccessivamente competitivi, abusivi o arbitrari e, soprattutto, non inclusivi: per esempio, la disparità di trattamento e i pregiudizi su orientamento sessuale, salute, razza, età e genere, appunto.

**È lecito affermare che diversità ed inclusione stimolano la crescita aziendale così come il suo livello di "benessere"?**

Certamente. Un altro fatto messo in luce dalle indagini sulle "Grandi dimissioni" è che, a lasciare il lavoro, sono soprattutto i genitori e, in generale, le persone che hanno responsabilità di cura, uomini e donne che trovano ormai impossibile conciliare esigenze private e professionali. Se si riflette sull'età di questa fascia di lavoratrici e lavoratori, sul loro grado di formazione ed esperienza, è evidente il danno strategico che l'azienda subisce nel momento in cui il personale più qualificato, magari pronto per assumere responsabilità di management, decide di abbandonare il posto di lavoro.

Come detto, nel nostro sondaggio le misure legate alla conciliabilità tornano costantemente e con prepotenza quale strumento chiave per rendere inclusivo il luogo di lavoro; è importante sottolineare

re che, nella stragrande maggioranza delle risposte, si tratta di misure proposte a uomini e donne. Evidentemente, c'è grande sensibilità anche alle nostre latitudini. Aggiungerei che le risposte in merito all'impatto della pandemia sulle politiche aziendali di D&I sono molto interessanti. Il 40% dei rispondenti dichiara che le priorità aziendali in questo ambito siano cambiate, così come la percezione da parte del personale; una percentuale che sale al 50% per le aziende che non hanno ancora adottato misure D&I. Il sondaggio è circolato nel periodo giugno-novembre 2021, e sappiamo che molte riflessioni, per esempio sull'evoluzione di telelavoro e smart-working nel dopo-Covid, sono tuttora in corso, con molte differenze da settore a settore. Prevediamo sviluppi interessanti soprattutto per quelle aziende che, dopo essersi dovute cimentare per la prima volta con nuove forme di flessibilità, abbiano poi potuto apprezzarne i vantaggi.

**Quali consigli pratici si sentirebbe di dare a manager e responsabili HR per favorire la tendenza?**

Torno sull'argomento dei dati disaggregati: cominciare a misurare la situazione mi sembra davvero prioritario per identificare le esigenze del personale, rispetto a qualsiasi piano di intervento, che possa poi davvero rivelarsi efficace e sostenibile.

Abbiamo posto una domanda simile nel sondaggio. Tra i fattori esterni che contribuirebbero a promuovere la cultura D&I, oltre la metà dei rispondenti apprezzerrebbe poter misurare il proprio posizionamento D&I rispetto alle altre aziende del territorio, fattore che accomuna le aziende pubbliche e quelle private medio-grandi e risulta importante anche per chi dichiara di non aver ancora introdotto misure.

Sulla base di questa preziosa indicazione, e visto il buon accoglimento del tema in questa fase preliminare di indagine, ci apprestiamo a formulare un progetto principale da sottoporre all'Ufficio Federale dell'Uguaglianza.

### BREVEmente

#### LAVORO RIDOTTO E ASSICURAZIONE CONTRO LA DISOCCUPAZIONE (AD)

La Segreteria di Stato dell'economia (SECO) ha emanato nuove informazioni per le imprese relative a idennità per lavoro ridotto ed assicurazione contro la disoccupazione. Le disposizioni speciali adottate dalla Legge Covid-19 sul lavoro ridotto si applicano solo se quest'ultimo è in parte legato alle conseguenze economiche della pandemia. Nel caso in cui esso sia dovuto esclusivamente ad altri motivi, come gli effetti della guerra in Ucraina, si applica in via esclusiva quanto disposto dalla legge sull'assicurazione contro la disoccupazione.

Le nuove regole, in vigore dal 1 aprile 2022, concernono le procedure di preannuncio, conteggio e situazioni particolari, sia in rapporto alle conseguenze economiche della pandemia, sia per altre cause.

I dettagli sono disponibili sul sito della SECO ed all'indirizzo [www.lavoro.swiss](http://www.lavoro.swiss), oltre che presso i servizi cantonali e le casse di disoccupazione competenti.

## Felicità in azienda: un mix da comporre ed applicare

Intervista a Emanuela Malacrida, CEO Personal Assistant e Chief Happiness Officer (CHO) di Cerbios-Pharma SA

Intervista a Emanuela Malacrida, CEO Personal Assistant e Chief Happiness Officer (CHO) di Cerbios-Pharma SA, Società di Barbengo che opera da oltre 40 anni nel settore farmaceutico specializzata nella produzione e sviluppo di principi attivi (API) chimici, biotecnologici e biologici.

**Attenzione per la sicurezza e la salute dei collaboratori sono elementi presenti nel Codice delle Obbligazioni quali adempimenti per il datore di lavoro; ma come si è evoluto nel tempo il concetto di Wellness, tanto da aver raggiunto la dimensione di Happiness? La sua è una qualifica non molto presente nel panorama aziendale ticinese. Come è nata l'idea di crearla all'interno della sua azienda?**

Con l'arrivo del Covid19 parte delle mie attività lavorative si sono quasi fermate. Ho avuto difficoltà ad accettare questa situazione perché sono sempre stata una persona molto attiva. Nella mia vita è sempre stato importante continuare a formarmi per arricchirmi ed arricchire chi mi sta intorno. Così ho capito che sarebbe stato un bel momento per apprezzare un ulteriore percorso di formazione, anche perché dopo quasi 20 anni in Cerbios sentivo il bisogno di portare una novità. Ho sentito il richiamo per questa certificazione come Chief Happiness Officer (CHO) ([www.chiefhappinessofficer.it](http://www.chiefhappinessofficer.it)), che ha suscitato l'interesse del nostro direttore nonché della nostra responsabile HR che mi hanno interamente supportato.

**Il concetto di benessere aziendale si amplia al di là del fattore sicurezza e salute sia fisica che mentale. Comprende benefits per i collaboratori, conciliabilità lavoro-famiglia-tempo libero, fino alla inclusione su base etnica, di genere, di generazione, ed alla diversità. Si tratta a suo giudizio di tendenze di facile implementazione nella realtà ticinese?**

Questi concetti non sono di facile implementazione, ma dobbiamo sforzarci di abbracciarli per il benessere aziendale e non solo. In un'azienda è importante "far sentire" tutte le persone importanti rispetto a quel che fanno, parte e co-autrici di un progetto favorendone la collaborazione. È importante che l'organizzazione sia sensibile al benessere dei collaboratori e lo diviene ancora di più se è un'"Organizzazione Positiva" (Org+). Lo spiegano molto bene le studiosse della Scienza delle Organizzazioni Positive, Veruscka Gennari e Daniela Di Ciaccio: "Le Org+ sono un luogo in cui le persone fioriscono e ottengono risultati che superano le aspettative". Questa affermazione si basa su un intenso lavoro di ricerca intrecciata con realtà che da anni lavorano in questa direzione.

**Come operano le Org+? Che principi le ispirano?**

Le Org+ utilizzano il costruito della scienza della felicità, che fornisce un'ampia fonte di informazioni basate su dati solidi, ricerche ed eviden-



ze su cosa determina il benessere. È importante ricordare che la felicità "non è solo un'emozione, ma una competenza e come tale può essere coltivata e allenata". Nei loro studi Veruscka e Daniela sono riuscite ad integrare in modo strutturato le Org+ con la scienza della felicità. Inoltre, grazie agli studi di neuroscienza, possiamo oggi affermare che la felicità è un fatto soggettivo e ne siamo in gran parte responsabili. Dagli studi è emerso che il 50% è un fattore genetico, un 10% dipende dalle circostanze di vita ed il 40% dalle nostre scelte intenzionali, cioè come scegliamo di agire e vivere (es. esprimere gratitudine, praticare e vivere nella gentilezza, coltivare l'ottimismo, ecc...).

In un'azienda la figura del CHO è un promotore e interlocutore competente per accelerare questi processi di cambiamento e conosce le quattro dimensioni di un'Org+:

1) Cultural Transformation, 2) Corporate Happiness, 3) Positive Leadership, 4) Positive Organisation. Si deve notare come l'implementazione di questi concetti sia un processo molto lento e richieda molta pazienza, ma già una presa di coscienza è un grande passo avanti.

**Pensa che in un'azienda più grande e strutturata come Cerbios, proiettata a livello internazionale, questo processo sia più facile rispetto a realtà diverse o più limitate?**

Far entrare un nuovo approccio in un'azienda non è mai facile perché dobbiamo prima abituarci a disinstallare modelli mentali e lavorare su vecchie abitudini per farle diventare nuove abitudini. È comunque un percorso che ogni azienda grande o piccola dovrebbe affrontare. Per comprendere a fondo un'organizzazione si deve porre il focus non esclusivamente sulle azioni future ma anche sul passato. La progressione in un'azienda non è un annullamento di un sistema ma piuttosto un aggiornamento che porta ad un progresso.

**È importante la sinergia con il settore delle Risorse Umane e una formazione come CHO?**

Personalmente penso sia molto importante avere in azienda una persona formata come CHO, può essere un responsabile HR o anche un CEO, que-

sto perché i bisogni che stanno emergendo nelle società non sono semplici ed avere uno strumento in più per rispondere a questi bisogni può essere un valido aiuto. Ricordiamoci che stiamo vivendo in un mondo VUCA (acronimo di volatility, uncertainty, complexity e ambiguity), dove tutto è in costante cambiamento e instabile. Nel mio caso collaboro in stretto contatto con la Direzione e le Risorse Umane e, in alcuni casi, fungendo quasi da "consulente".

**Esistono dei modelli operativi collaudati a livello internazionale in questo campo?**

Le organizzazioni non sono macchine ma organismi viventi, che si modificano costantemente attraverso le interazioni interne ed esterne, e le persone hanno bisogni, talenti, valori, capacità diverse e in costante mutamento. Posso consigliare un libro che ho letto su questo tema: *Healing Organization - Risvegliare la coscienza del business per salvare il mondo* dove gli autori raccontano storie concrete, attuali e vincenti di aziende che hanno abbracciato la visione di pensare a se stesse come forze riparatrici della sofferenza presente nel mondo. In tante realtà la funzione di CHO è già entrata nell'organigramma aziendale.

**Quali consigli pratici si sentirebbe di dare ad altri/altre responsabili "Happiness" per raggiungere obiettivi davvero validi, sia per la soddisfazione dei collaboratori che per l'azienda?**

I luoghi di lavoro devono trasformarsi in luoghi di conoscenza, collaborazione e apprendimento. Cerchiamo di sentire i bisogni dei collaboratori attraverso sondaggi e lavoriamo sui risultati. Incoraggiamo un dialogo aperto e costruttivo. Invito alla lettura dell'articolo *Rethinking your approach to the Employee Experience* apparso nell'edizione HBR (Harvard Business Review, Marzo-Aprile 2022). Le aziende dovrebbero concentrarsi non solo su ciò che danno ai collaboratori, ma anche su come le loro offerte fanno sentire i collaboratori.

### I prossimi Seminari Lavoro 2022

#### Martedì 10 maggio

La responsabilità del lavoratore e il suo obbligo di risarcimento

#### Mercoledì 18 maggio

Famiglia e lavoro: le ripercussioni sul contratto di lavoro relative a congedi, vacanze e tempo libero

#### Martedì 24 maggio

Le assicurazioni sociali nel rapporto di lavoro - Approfondimento sulle assicurazioni sociali coinvolte nel contratto di lavoro e sulla loro interazione con gli obblighi del datore di lavoro

Maggiori info: [www.boss-editore.ch](http://www.boss-editore.ch)  
Seminari Lavoro 2022