

## A gentile richiesta

### Colloquio di assunzione: quali domande?

“Durante un colloquio d'assunzione è possibile chiedere al candidato il contratto di lavoro con il suo precedente datore di lavoro o l'indicazione sulle condizioni contrattuali che aveva, rispettivamente sul salario percepito?”

Di principio, le domande che possono essere poste durante un colloquio d'assunzione devono avere pertinenza e relazione diretta con l'attività lavorativa proposta dal datore di lavoro. Anche se un contratto di lavoro non è (ancora) stato perfezionato, il potenziale datore di lavoro deve comunque rispettare la personalità del possibile lavoratore: tale obbligo sgorga da un'applicazione anticipata dell'art. 328 CO in combinazione con le norme generali che tutelano la personalità (art. 28 segg. CC). Oltre alla generale tutela della personalità, le domande poste al candidato e i documenti che gli vengono richiesti devono anche essere rispettosi dei limiti legali posti dalle norme sulla protezione dei dati (art. 328b CO, LPD). Inoltre, è utile sottolineare che anche la Legge federale sulla parità dei sessi reprime eventuali discriminazioni di

genere già al momento dell'assunzione, rientrando in questo periodo anche un eventuale colloquio di assunzione con le relative domande. Sulla relazione contrattuale precedente, di principio è ammesso chiedere come mai il candidato voglia lasciare l'impiego (se ancora in corso), lo sviluppo del percorso formativo e professionale, se vi sono altre attività accessorie svolte, se è in vigore una eventuale clausola di divieto di concorrenza e la sua portata (ancorché non considerata valida ed efficace dal candidato). Sono invece considerate d'acchito inammissibili le domande che non hanno alcuna pertinenza con l'attività lavorativa proposta e che quindi rischiano di ledere la sfera privata del candidato (o delle persone a lui vicine): a titolo di esempio rientrano nelle domande illecite quelle sull'eventuale sieropositività HIV, sulle opinioni politiche e religiose, sulla volontà di una lavoratrice di avere figli, sulla cerchia delle conoscenze e frequentazioni, o ancora sulle tendenze sessuali. In particolari situazioni, le domande considerate di principio illecite sono considerate ammissibili: nel caso in cui la particolare attività lavorativa o la tendenza ideale dell'attività del datore di lavoro sono tali da rendere pertinenti oggettivamente quelle domande, poiché in definitiva in relazione con l'attività lavorativa proposta.

La distinzione tra domande ammissibili (lecite)

e inammissibili (illecite) è importante, poiché da essa deriva il possibile comportamento del candidato rispetto ai quesiti che gli vengono posti. Per le domande ammissibili il candidato ha l'obbligo di rispondere con la verità, e l'eventuale menzogna potrà essere considerata una violazione (anche grave) dei suoi doveri. Invece, per le domande inammissibili, non solo viene riconosciuto al candidato il diritto di non rispondere (ma con la possibile conseguenza della mancata assunzione), bensì viene anche riconosciuto il suo diritto di mentire. Questo “diritto alla menzogna” viene considerato una sorta di applicazione pratica del diritto alla legittima difesa previsto dal Codice delle obbligazioni (art. 52 cpv. 1 CO). Una domanda sul salario precedente (o attuale), non avendo essa una diretta relazione con il posto di lavoro offerto, sarebbe quindi considerata inammissibile. Alternativamente, è possibile chiedere al candidato quale sarebbe la retribuzione da lui auspicata per l'attività lavorativa offerta: tale domanda tende a stabilire quali sono le condizioni salariali desiderate dal candidato e rientra quindi nell'usuale negoziazione contrattuale.

Av. Costantino Delogu, esperto in diritto del lavoro

Protezione della personalità: Manuale 3.2.6 e ss

## Giurisprudenza

**Fallimento e contributi AVS/AI/PG: attenzione! Responsabilità del datore di lavoro.** Sentenza del Tribunale federale del 13 settembre 2023 (9C\_43/2023).

Il mancato pagamento dei contributi paritetici AVS/AI/PG/AD e AF (in seguito: contributi) può ricadere sulle persone fisiche che hanno diretto l'azienda e rivelarsi molto oneroso in caso di fallimento. L'azienda XY SA (in precedenza AB SA) è stata iscritta a registro di commercio nel 2016 ed è stata affiliata quale datrice di lavoro alla Cassa di compensazione del Cantone Ticino. Il signor Z è stato membro del suo Consiglio di amministrazione con firma individuale dal febbraio 2017 al luglio 2020, data del fallimento di XY SA. La Cassa di compensazione del Canton Ticino (in seguito: Cassa), alla quale era affiliata come datrice di lavoro l'azienda fallita, ha chiesto al signor Z - quale ex membro del Consiglio di amministrazione della XY SA - il pagamento di CHF. 170'740.85 per i contributi paritetici AVS/AI/PG/AD e AF non versati dalla società fallita negli anni dal 2019 all'aprile 2020, in via solidale con Q e R (rispettivamente Presidente e membro del Consiglio d'Amministrazione della XY SA). Su ricorso del signor Z, il Tribunale delle assicurazioni ha ridotto l'importo a CHF. 165'276.85 per i contributi non versati nel periodo da gennaio 2019 ad aprile 2020, in via solidale con il Presidente e un altro membro del Consiglio di amministrazione. Il signor Z si è allora rivolto al Tribunale federale, facendo valere di non aver avuto alcun compito decisionale nell'azienda, di essersi occupato solo della contabilità e di aver sollecitato i due amministratori azionisti a pagare i contributi. Il Tribunale federale nella

decisione del 13 settembre 2023 ha respinto il ricorso e ha messo le spese di CHF. 6'000.- a carico del ricorrente. Nella decisione i giudici federali hanno ricordato che i membri del consiglio di amministrazione di una SA hanno obblighi inalienabili (art. 716a cpv. 1 CO), tra i quali il pagamento dei contributi paritetici delle assicurazioni sociali e la vigilanza sulle persone incaricate della gestione aziendale. Dalle constatazioni dell'autorità giudiziaria è emerso che il signor Z era l'azionista e l'organo societario che si occupava materialmente, tra l'altro, della contabilità, incluso quanto in relazione con il pagamento degli oneri sociali. Egli era pure consapevole che la società non era in regola con il pagamento degli stessi: agli atti figurano suoi scritti - con la dicitura Ufficio Contabilità della SA - con cui si era premurato di chiedere alla Cassa una proroga di pagamento per l'acconto di giugno 2018, rispettivamente nel febbraio 2019 vi era stata una sua richiesta alla Cassa di pagamento rateale del conguaglio 2018. Inoltre, in precedenza il signor Z era stato un socio fondatore della AB SA - con funzione di amministratore unico con firma individuale - ovvero la società antecedente a quella di cui alla presente vertenza; non si tratta dunque di una persona sprovduta in ambito societario. Il signor Z sapeva dei ritardi nei pagamenti dei contributi e aveva esperienza societaria. Non poteva quindi evitare o attenuare la propria responsabilità adducendo di non avere avuto alcun influsso sugli scoperti dei pagamenti dei contributi paritetici, i quali sarebbero stati di competenza degli azionisti Q e R, che se ne erano assunti l'onere. Come membro del consiglio di amministrazione con diritto di firma individuale di

una SA il signor Z doveva vigilare personalmente a che i contributi paritetici venissero effettivamente pagati alla Cassa (art. 716a cpv. 1 cifra 5 CO) e a nulla gli è valso affermare di aver avuto rassicurazioni dagli azionisti Q e R sul pagamento. Il Tribunale federale ha ritenuto che il signor Z aveva avuto un comportamento negligente nel fidarsi delle affermazioni degli azionisti senza verificare che alle parole seguissero i fatti. Da qui l'obbligo di risarcire la Cassa di compensazione per i contributi non pagati. Chi ha diritto di firma in un'azienda deve quindi prestare particolare attenzione al pagamento dei contributi paritetici e sorvegliare i dirigenti accertandosi dell'effettivo versamento, senza accontentarsi delle promesse. Fare altrimenti significa esporsi a rischi finanziari anche rilevanti.

Av. Emanuela Colombo Epiney, già giudice

CdA La responsabilità dell'amministratore per la gestione: Manuale 3.12

Organizzazione e controllo: Manuale 3AS.4.1.10

### 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: Cristina Marenzi, Andrea Abbatelli, Costantino Delogu ed Emanuela Colombo Epiney  
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

Ottobre 2023

HR  
TICINO

50 YEARS  
1973 2023



feel THE FUTURE  
I 5 sensi dell'HR+1



## HR Ticino: da cinquant'anni al servizio delle aziende e delle persone

Intervista a Cristina Marenzi, Presidente HR Ticino

### Cosa rappresenta l'Associazione e quale è la sua missione?

HR Ticino è un'associazione di professionisti del settore, di persone ed organizzazioni interessate a questo ambito, dai consulenti ai direttori del personale. Cresce e il suo ambito è sempre più vasto. Nell'attività non possiamo prescindere dalla struttura economica del nostro Cantone in cui, accanto ad alcune grandi e medie aziende, il tessuto più ampio è formato da piccole e piccolissime imprese, con responsabili HR spesso “a tempo parziale”, nel senso che, data la struttura, si occupano anche di altre cose, e soprattutto, con un orientamento di tipo prevalentemente amministrativo, rivolto alle retribuzioni, al diritto del lavoro, alla metodologia di gestione.

### L'operare con segmenti aziendali diversificati comporta dei problemi?

Direi di no. La nostra missione è proprio quella di creare una cultura comune nel campo delle HR, quale che sia la dimensione ed il comparto in cui l'impresa opera, facilitare l'aggiornamento sui diversi temi, favorire lo scambio fra professionisti, tenuto ovviamente conto delle peculiarità e delle differenze, e sempre con un'attenzione particolare all'equilibrio fra innovazione e pragmatismo, alle esigenze che derivano dall'implementazione in azienda. Quindi stimolo dell'innovazione e del networking, in

un'ottica tuttavia di concretezza.

### Come si articola la vostra offerta di servizi per le aziende?

La nostra offerta comprende formazione, seminari specifici, ma non vuole sostituirsi ad altre istituzioni, per cui ci concentriamo di norma su temi innovativi, spunti particolari, organizziamo tavole rotonde. Abbiamo rapporti di collaborazione che possiamo definire storici, come quella con la Società Impie-



gati di Commercio (SIC), che gestisce i corsi per l'accreditamento quale specialista ed assistente HR e rilascia i relativi diplomi federali. Noi contribuiamo al comitato scientifico, forniamo partecipanti e relatori e con loro abbiamo in corso un programma per ampliare l'offerta formativa. Inoltre collaboriamo con la SUPSI, che propone un Master in gestione delle risorse umane e con altre istituzioni. **HR Ticino è parte di organismi più ampi?** La nostra sezione è parte dell'Associazione nazionale Swiss HR, che fondamentalmente opera in linea con la nostra attività locale, seppure in un contesto economico diverso, con aziende spesso di maggiori dimensioni ed

è dotata di una maggiore struttura organizzativa. Ma questa membership ci offre vantaggi importanti, al di là dello scambio di esperienze e “buone pratiche”, in quanto ci permette quello che potremmo definire “political monitoring”, anticipazioni di possibili evoluzioni normative o di tendenze. Inoltre, questo ci consente l'uso di piattaforme cui non potremmo avere accesso a livello locale. Non solo, il collegamento con istituzioni internazionali nell'ambito HR consente poi una visione ancora più estesa a livello europeo e globale. Tutte competenze ed esperienze che noi possiamo condividere con le nostre imprese. Va rilevato come noi non prendiamo posizioni politiche, ma ci limitiamo ad informare, fornire suggerimenti e consulenza alle aziende.

### Su quali temi su cui si punta ora?

Il 50° anniversario rappresenta per noi un traguardo importante ma anche l'inizio di un lungo lavoro. I temi non mancano di certo. Basti pensare alle trasformazioni che stanno avvenendo nel mercato del lavoro, all'impatto delle nuove tecnologie, agli effetti della pandemia quali home working e smart working. Tutto ciò pone problemi nuovi nell'area HR, perché se è vero che il fattore umano rimane al centro, i contributi di altri specialisti diventano rilevanti, e si rende necessario ampliare ancora di più gli orizzonti e delineare visioni per il futuro. Abbiamo voluto fare questo anche in occasione delle giornate di celebrazione del cinquantenario, dedicate ai cinque sensi, sei in realtà considerato anche il “sesto senso”. Le novità riguardano momenti chiave della nostra attività, come il reclutamento, la comprensione della personalità, anche attraverso il supporto delle nuove tecnologie. Pensiamo al ruolo che può giocare l'intelligenza artificiale, ovviamente sempre con un'adeguata interpretazione segue a pag. 2 →

### Attenzione

#### SALARIO MINIMO CANTONALE

Gentili abbonati, vi ricordiamo che la Legge cantonale sul salario minimo prevede diverse fasi di attuazione. Dal **1° dicembre 2023** scatta la seconda fase per la quale il Consiglio di Stato ha fissato i nuovi minimi salariali per settore economico. **I nuovi minimi salariali sono quindi obbligatori già dal prossimo mese di dicembre incluso.**  
Per informazioni: [www4.ti.ch/dfedelus/ml/salariominimo/salario-minimo-cantonale](http://www4.ti.ch/dfedelus/ml/salariominimo/salario-minimo-cantonale)



segue da pag. 1 →

## HR Ticino: da cinquant'anni al servizio delle aziende e delle persone

da parte della persona. La nostra attività è in evoluzione: l'anno scorso abbiamo realizzato un sondaggio fra i soci ed i risultati ci hanno in un certo senso stupito. Avevamo proposto di indicare temi con un maggiore valore aggiunto, e ci è stato indicato che non erano tanto quelli amministrativi ad interessare i responsabili HR, quanto il bisogno di aggiornamento, la tecnologia, la conflittualità aziendale, ed altri temi classici. Nel corso del 2023 abbiamo ripreso ed ampliato il sondaggio e intendiamo elaborare i risultati per instaurare, nel 2024, un nuovo dialogo con i soci discutendo la missione associativa ed affrontando i nuovi temi sul tappeto.

### Quindi cosa c'è nel futuro di HR Ticino?

Premettiamo che l'aspetto umano della nostra attività rimane predominante anche con l'avanzare delle applicazioni tecnologiche più sofisticate. L'azienda è prima di tutto un gruppo di relazioni umane, oggi più sollecitate dai cambiamenti in corso, dall'emergere di nuovi profili professionali. Quindi anche le attività HR devono fare i conti con nuovi aspetti tecnici e scientifici, soprattutto in certi settori specializzati dell'economia. La nostra attività diventa più interdisciplinare, richiede competenze allargate oltre a quelle psico-sociologiche. Quindi ci troviamo di fronte a problematiche complesse che vanno affrontate in modo rigoroso ma relativamente semplice, senza appesantire la burocrazia, in modo da poter essere applicate in maniera immediata anche nell'impresa di piccole dimensioni e poco strutturata. Quale particolarità abbiamo al nostro interno un "Gruppo Giovani", che si occupa attualmente del sondaggio con i soci e dell'organizzazione di eventi con modalità creative.

### Lei ha parlato di trasformazioni del mercato del lavoro. Come incidono sull'attività HR?

Basterebbe pensare ai nuovi criteri di assessment, la capacità di inserire la persona giusta al posto giusto, la valutazione della personalità in uno scenario in cui il lavoro ha un valore diverso da un tempo, si danno le dimissioni senza avere alternative solo per dedicarsi ad obiettivi esistenziali diversi. Da qui anche la considerazione per la motivazione dei collaboratori, i modi per trattenerne "talenti" cui l'impresa è interessata. Oggi i giovani hanno maggiore consapevolezza ambientale, anche all'interno del posto di lavoro, la scala dei benefici è diversa ed il rapporto è da reinventare. In occasione di un seminario, abbiamo proposto il quesito "perché ti sei alzato stamattina?" e l'analisi delle risposte illustra quanto gli scenari siano cambiati da una generazione all'altra. Le organizzazioni affrontano oggi l'opportunità di evolvere insieme, con il coinvolgimento delle persone e superando le diversità di background e generazionali, per rispondere insieme alle sfide future.

## I "sensi" della buona gestione

Intervista ad Andrea Abbatelli, Vice Presidente di HR Ticino. Partner di KIAI Sagl e Chief Operating Officer di Hydac AG

### Come nasce l'idea di legare le celebrazioni dell'anniversario dell'Associazione ai cinque sensi?

Si trattava di trovare un *fil rouge* che collegasse temi celebrativi diversi, legati fra loro, e nel contempo attinenti all'attività HR. La metafora dei cinque sensi è valida in quanto noi ci relazioniamo attraverso di essi ed elaboriamo quanto essi ci rivelano. In verità abbiamo considerato un ulteriore "sesto senso" per la serata conclusiva, anch'esso prezioso nella gestione delle risorse umane. Ad ogni senso abbiamo voluto collegare dei temi connessi con la persona ed il mondo del lavoro. I sensi si rivelano metaforicamente importanti in molte delle fasi del ciclo di vita del collaboratore, per esempio nella fase di reclutamento; basti pensare al ruolo dell'ascolto come momento di comprensione della personalità, di percezione dei bisogni dell'individuo e delle sue spinte motivazionali.

### Ora entra in campo anche l'intelligenza artificiale. In quale modo?

È un'evoluzione interessante che si aggiunge per esempio nella selezione agli strumenti di screening già utilizzati al di là dell'esame del curriculum classico. Abbiamo di fronte a noi nuove applicazioni, incluse le analisi che possono venire dall'elaborazione di quanto fornito dai social media, come nel caso dei tipi e dei livelli di interesse che i candidati mostrano, ovviamente con tutti i rischi di manipolazione e distorsione che ciò comporta. Del resto ogni funzione di intelligenza artificiale, anche generativa, cioè tale da evolversi in base all'esperienza e creare qualcosa di nuovo, dipende da come sono stati creati gli algoritmi e gli apprendimenti iniziali. I rischi sono sempre dietro l'angolo, come ha dimostrato qualche caso eclatante di discriminazione digitale negli Stati Uniti.

### Tornando ai cinque sensi, spicca l'importanza attribuita al tatto.

Partiamo dal concetto per cui l'uomo si sviluppa con la mano a pollice opponibile, l'utensile migliore che la natura abbia creato. *L'homo faber* associa manualità e capacità cognitiva; l'attività manuale sviluppa la capacità intellettuale e viceversa. Noi utilizziamo spesso metodi di riflessione che combinano manualità e attività cognitiva in vari settori dello sviluppo e della formazione (come ad esempio i mattoncini LEGO). Del resto la mano, come il viso ed il corpo nel suo insieme, è anche uno strumento esplicativo, di ricca comunicazione non verbale, una componente della comunicazione che è imprescindibile per la comprensione del

senso. Una componente che dipende dai contesti culturali e linguistici e in cui talvolta la gestualità assume un'importanza rilevante. Un gesto può dire molto e la mano, anche se oggi tendiamo a scrivere soprattutto attraverso le tastiere, fa della scrittura tradizionale, attraverso la grafologia, una fonte importante dei tratti di personalità.

### In quale modo gli altri sensi assumono rilievo in ambito HR?

Pensiamo all'olfatto, in senso metaforico come "fiuto" nell'individuare il candidato giusto per una certa posizione, o quale capacità di intuizione in un problema, oppure, in senso fisico, la sua importanza in settori come quello della chimica ed in quello estremo della profumeria, ove il "naso" diventa addirittura la figura centrale dell'industria. Vista e udito sono sensi primari, che utilizziamo continuamente non solo metaforicamente, ma anche per il gusto non mancano i riferimenti metaforici, come il senso di benessere, alla salutistica, ad aspetti extraprofessionali cui oggi molti attribuiscono grande valore. Qui si apre un tipico dilemma, nella scelta del candidato potrebbe porsi l'alternativa fra il *Templare* che dedica tutte le sue energie all'azienda rinunciando ai piaceri terreni e l'*epicureo* gaudente. Nel passato spesso si è stati portati a scegliere la prima figura, ma il secondo può essere talvolta più equilibrato ed in pace con se stesso, ed essere quindi alla fine una scelta comunque vincente.

### Questo ci porta ad un nuovo approccio dei giovani nei confronti del lavoro?

Sì, i giovani ricercano un maggiore equilibrio fra lavoro e vita, hanno un sistema di valori diverso rispetto a quello delle generazioni precedenti, chiedono sovente il part-time per potersi dedicare ad altre cose. Questo comporta per le aziende nuove sfide nel trovare i mezzi per attrarre e motivare, sia all'inizio del rapporto di lavoro che nel corso del tempo, e soprattutto per trattenerne quegli individui che diventano particolarmente importanti per l'impresa. Si può dire in generale che l'orientamento dei giovani verso il mondo del lavoro ruota intorno al concetto di fare esperienze. Noi invece ci dedicavamo al lavoro in sé, alla creazione del futuro, alla ricerca della carriera e del successo. Per loro, con le dovute eccezioni, tutto questo è meno importante. Si tratta di temi su cui i manager HR devono lavorare: come il marketing ha elaborato le strategie fondate sulla "customer experience", lo stesso va fatto nei confronti dei collaboratori, di cui va considerato l'intero ciclo di vita, con un occhio alla "reten-



tion" dei talenti, allo sviluppo dei potenziali ed agli strumenti più efficaci nel motivare.

### Quanto conta l'aspetto economico?

Conta, ma non è l'unico punto dirimente, rispetto ad orari flessibili, progetti che in qualche modo facciano fare esperienze, clima di benessere dentro l'azienda, buone relazioni, possibilità di lavorare da casa...

### L'home working diventa dunque un fattore cruciale?

Sì, con tutti i suoi vantaggi e svantaggi. In molti casi potremmo parlare di una "creatività perduta" a causa del lavoro da casa. Abbiamo esempi diretti, ove il lavoro da remoto, l'assenza dei momenti informali in presenza, dello scambio di opinioni, recano conseguenze negative per la condivisione del know how e per la creatività. Per affrontare questo problema, alcune aziende durante la pandemia hanno creato opportunità per condividere spontaneamente in team dei momenti ludici, pur lavorando da remoto, ma non sempre è possibile. A questo si possono aggiungere altri problemi quando i giovani non abbiano un grande senso di appartenenza aziendale e tendano all'individualismo. Il rischio è l'isolamento e lo sgretolamento del senso di appartenenza. Andrebbe trovato un bilanciamento fra home working e alcuni giorni la settimana di presenza fisica in azienda per scambi e contatti diretti, in modo da favorire la flessibilità senza perdere altre importanti componenti frutto della socializzazione e della presenza.

### D'altro canto molti imprenditori lamentano scarsa disponibilità nei confronti degli orari lunghi, dei turni, del lavoro serale o festivo...

In effetti la disponibilità dei giovani sembra essere più limitata rispetto alla generazione dei "boomer", e se l'azienda ha talvolta picchi di lavoro ed esigenze particolari la questione si acuisce ulteriormente. I giovani si trovano in uno stato di benessere che trovano e che non hanno contribuito a crea-

re, né lo hanno conquistato (come le generazioni precedenti), per cui probabilmente viene meno lo spirito di sacrificio. È difficile far comprendere che anche con riguardo al sociale, l'azienda deve avere profitto ed investire, altrimenti non è in grado di restituire nulla al territorio. Infine, non possiamo dimenticare che gran parte delle nostre aziende sono in concorrenza con entità di aree in cui, piaccia o non piaccia, la cultura del lavoro e i bisogni sono diversi, ad iniziare dall'Asia. Per cui il mantenimento del nostro livello di benessere è tutto tranne che scontato e va costantemente difeso.

### Cosa consigliare al responsabile HR di un'impresa?

Vi sono almeno tre aree su cui lavorare. La prima riguarda la capacità dell'impresa di non soffermarsi solo sui risultati di breve termine, e sui relativi aspetti finanziari, ma di ampliare lo sguardo verso orizzonti più ampi, strategici, individuando per tempo rischi e opportunità. Ne abbiamo avuto prova con la pandemia, i problemi che sono seguiti, le strozzature logistiche, le mancate consegne e la volatilità dei prezzi. Non era uno scenario del tutto impreveduto, un "cigno nero", anche se ha sorpreso molti. Avere una visione sistemica è importante, quale che sia la dimensione dell'impresa ed il settore in cui opera. Qui il manager HR può lavorare con la proprietà e la direzione orientandoli verso una nuova prospettiva. Un secondo tema è quello del come rendere attraente il lavoro nel mercato che cambia. Qui i problemi sono molti e complessi. Mancano profili specializzati soprattutto in campi come l'ingegneria, la fisica, l'area medica... Colmare il gap da oltre-Gottardo è difficile, per la dimensione delle aziende, le opportunità di carriera che esse offrono e gli stipendi. Il bacino di riferimento è stato quello italiano, con tutte le distorsioni del caso, ma comunque sta arrivando alla fine. Anche il mercato italiano cambia e certe figure professionali sono ambite e ben remunerate e portarle da noi significherebbe un sensibile aumento di stipendi (+25%) e forti aumenti del costo del lavoro, spiazzando a livello internazionale aziende finora sostenute dalla specializzazione, dal pricing power della qualità svizzera. Dobbiamo inventarci pacchetti di offerte per attrarre talenti, dall'Europa così come da Paesi extra-europei, in casi particolari. L'alternativa è farli crescere da noi. USI e SUPSI fanno un ottimo lavoro, che però in alcuni campi è insufficiente e forse avremmo bisogno di maggiori incentivi da parte del mondo politico federale e cantonale allo sviluppo di competenze specialistiche.

La terza area è quella della digitalizzazione e dell'A.I. Siamo di fronte ad una transizione di cui è difficile riconoscere i contorni e prevedere gli sviluppi, sia sul mercato del lavoro sia direttamente nel mondo HR.

### E cosa dire del mestiere di HR Manager?

Come Associazione abbiamo sempre creduto e crediamo nella costruzione e nello sviluppo delle competenze di questa figura, attraverso per esempio la formazione che condividiamo con SIC, con il rilascio di importanti certificati per specialisti ed assistenti, una molteplicità di seminari ed eventi che portano la discussione su temi sempre nuovi e che colmano il gap con altri mercati. Abbiamo 300 membri, i nostri corsi sono spesso pieni e talvolta ci chiediamo dove finiscano questi diplomati. Ma ciò vuol dire che cresce la sensibilità alla gestione delle persone anche nelle imprese più piccole ed in quelle familiari. Quanto al background di un manager HR, direi che una base di psicologia del lavoro aiuta, oltre a molta curiosità, ampi interessi ed orientamento al business. Questa figura è chiamata a mediare con proprietà e top management, portando soluzioni concrete, mettendo le persone giuste al posto giusto, tenuto anche conto del fatto che oggi le aziende sono più conflittuali di un tempo.

### Per quale ragione avviene ciò?

L'organizzazione è più fluida, meno verticalizzata, come la catena gerarchica e la definizione degli ambiti di responsabilità, più diffusa. Le nuove tecnologie portano necessità di integrazione, lavoro in team. La "diversity" è un valore fondamentale per l'innovazione ma applicarla nella pratica non è sempre semplice e aumenta il conflitto. Il manager HR non risolve i conflitti ma piuttosto deve aiutare a gestirli positivamente, trovando poi le vie e gli strumenti della motivazione quando questa viene meno. Deve lavorare per costruire le condizioni di sistema in cui il conflitto è risolto positivamente. Lo stress che deriva dalla pressione sui risultati e dai conflitti comporta risposte diverse da persona a persona: c'è chi le subisce, soffrendolo, e chi invece dà il meglio di sé in tali occasioni, anche critiche. Molto dipende dal clima e lo spirito aziendali, dalla motivazione e dalla passione per il lavoro che si fa. È un qualcosa di trasversale che riguarda tutti i collaboratori non solo i manager. Lo vediamo nella cura dei dettagli con cui tecnici ed operai appassionati si impegnano, nella ricerca della qualità, sentendola quasi come una sfida personale. Questa passione non la può creare solo il manager HR, se non contribuendo a determinare condizioni favorevoli e ad usare "buon naso" nel selezionare persone appassionate al proprio lavoro.

Giovedì 16 Novembre 2023

**Il sesto senso dell'HR**

Gran Galà - Final event & Dinner night

LAC Lugano

Per tutte le informazioni: [www.hr-ticino.ch](http://www.hr-ticino.ch)