

## A gentile richiesta

### Congedo maternità e dell'altro genitore

"Vorremmo capire meglio quali sono le conseguenze per il nucleo familiare, in caso di decesso della madre durante il congedo maternità?"

Secondo quanto previsto dall'art. 329f cpv. 1 CO, nelle 14 settimane successive al parto la lavoratrice ha diritto ad usufruire del congedo maternità. L'indennità di maternità viene versata sulla base delle disposizioni contenute nella Legge federale sull'indennità perdita di guadagno LIPG e tale diritto cessa se la madre muore (art. 16d cpv. 3 LIPG). Le conseguenze del decesso della madre poco dopo la nascita del figlio sono tragiche per l'intera famiglia e, fino allo scorso 31 dicembre 2023, il congedo maternità di 14 settimane decadeva e il genitore superstite poteva beneficiare unicamente del congedo di paternità di due settimane (oggi definito come "congedo per l'altro genitore"), solo se non ne aveva già usufruito prima della morte della madre. Il nucleo familiare colpito da questa situazione si trovava quindi in grave difficoltà, in particolare dettata dalla per-

dita della madre e da un'impossibilità di accudimento della prole a causa degli impegni lavorativi dell'altro genitore. Proprio per conciliare al meglio famiglia e lavoro e per garantire la parità di trattamento, dal 1° gennaio 2024 sono state introdotte delle nuove disposizioni di legge che accordano al genitore superstite, in caso di decesso della madre, un congedo specifico aggiuntivo (art. 329g<sup>bis</sup> CO). L'obiettivo di questa nuova disposizione è quello di garantire l'accudimento del neonato nei primi mesi di vita e porre l'accento sul bene del figlio affinché il genitore superstite possa svolgere compiti familiari senza dover abbandonare la sua attività lavorativa. Esso assicura, in caso di morte, che il genitore superstite abbia sufficiente tempo per accudire il neonato ed avere la possibilità di essere costantemente presente nei primi mesi successivi all'evento. Secondo quanto previsto dall'art. 329g<sup>bis</sup> CO, se la madre muore il giorno del parto o nelle 14 settimane successive al parto, l'altro genitore superstite ha diritto a beneficiare di un congedo di 14 settimane che potrà essere utilizzato dal giorno consecutivo al decesso della madre. Il diritto al congedo dell'altro genitore in caso di decesso della madre sussiste indipendentemente dal diritto della madre al congedo di maternità, e la sua ragion d'essere è la necessità del neonato di essere assistito,

dopo la perdita della madre, dall'altro genitore. Il decesso deve tuttavia sopravvenire prima che sia trascorsa la durata prevista per il congedo di maternità. Il genitore superstite ha quindi diritto a un totale di 98 indennità giornaliere, comprendenti anche l'indennità dell'altro genitore (art. 16k<sup>bis</sup> LIPG e art. 329g CO). Il congedo dell'altro genitore (art. 329g CO) non può quindi aggiungersi al congedo di 14 settimane in caso di decesso della madre e i giorni di congedo dell'altro genitore già presi saranno dedotti dalle 14 settimane (98 indennità). Dalle 98 indennità del congedo ex art. 329g<sup>bis</sup> CO sono però escluse le indennità giornaliere previste in caso di degenza ospedaliera del neonato di cui all'art. 329g<sup>bis</sup> cpv. 3 CO. In tal modo, l'indennità in caso di decesso della madre sostituisce quella dell'altro genitore che, se non ancora riscossa, viene a cadere. Analogamente a quanto previsto per il congedo maternità, anche per il congedo dell'altro genitore in caso di decesso della madre, il lavoratore può beneficiare della protezione contro il licenziamento prevista dall'art. 336c cpv. 1 let. c<sup>quinquies</sup> CO. In tal senso la protezione è concessa per tutta la durata del congedo ex art. 329g<sup>bis</sup> CO.

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

## Giurisprudenza

**Subappalto: chi è il datore di lavoro?** *Sentenza del Tribunale federale 9C\_481/2022 del 23 gennaio 2024.*

La responsabilità del datore di lavoro per il mancato pagamento dei contributi paritetici AVS/AI/PG/AD e AF dà luogo ad abbondante giurisprudenza dei tribunali cantonali e del Tribunale federale. In un caso ticinese giunto al Tribunale federale, si trattava di sapere chi era il datore di lavoro responsabile, in una vicenda con complicati intrecci contrattuali. Il signor A era gerente con diritto di firma individuale della B Sagl, fallita il 7 settembre 2016. Egli è stato indagato penalmente per i reati di tratta di esseri umani, usura, falsità in certificati e svariati reati relativi alla legislazione sugli stranieri, per il pagamento "in nero" di alcuni operai. La Cassa cantonale di compensazione AVS/AI/PG del Canton Ticino ha chiesto al signor A il risarcimento di fr. 1'722'645,15 per i contributi non versati sui salari pagati in nero dalla B Sagl dal 2011 al 2016. Il caso è giunto due volte al Tribunale federale, i cui giudici hanno precisato che il datore di lavoro, secondo la LPG (Legge federale sulla parte generale delle assicurazioni sociali), è la persona che impiega salariati. L'art. 11 LPG rinvia all'art. 12 LAVS, in base al quale il datore di lavoro è chiunque paga a persone obbligatoriamente assicurate una retribuzione. Nel caso in cui il salario è versato da una persona che non impiega i salariati, il datore di lavoro, secondo la LAVS, è la persona che effettivamente impiega i sala-

riati. In altre parole, il datore di lavoro è colui che ha il potere di dare istruzioni a una persona che lavora per lui in modo tale da sembrare dipendere da lui per la gestione e l'organizzazione aziendale. Nel caso concreto, A sosteneva che il datore di lavoro era la ditta C AG. Tra C AG e B Sagl esisteva un contratto quadro di collaborazione in base al quale C AG, appaltatore principale, concludeva i contratti di appalto con varie società terze per la realizzazione di determinate strutture edili e B Sagl, impresa subappaltatrice, si occupava del trasporto, montaggio e smontaggio del materiale fornito da C AG sui vari cantieri. B Sagl aveva aderito al contratto collettivo di lavoro della sua categoria, forniva ai propri dipendenti il materiale di lavoro, compreso l'abbigliamento di protezione necessario per quel settore, e si era obbligata a rispettare le prescrizioni dell'INSAI per l'attività settoriale. L'attività di B Sagl era la realizzazione di strutture con montaggio e smontaggio e non la fornitura di personale a terzi, come invece sosteneva il signor A. B Sagl aveva una propria carta intestata per le offerte, le fatturazioni, i rendiconti giornalieri dei lavori e si presentava con una struttura aziendale effettiva, sul cui organico il signor A aveva potere di controllo e decisione. Era il signor A, infatti, a stabilire come era organizzato il lavoro, a dirigere i dipendenti, ad assumerli e a licenziarli, a decidere la loro remunerazione e i costi per le eventuali trasferte fuori Cantone. B Sagl era anche assicurata contro i rischi aziendali e as-

sume il rischio imprenditoriale, compreso il rischio di incasso. C AG, per contro, non aveva alcuna informazione sui dati personali dei dipendenti della B Sagl. Sulla base dei minuziosi accertamenti delle autorità amministrative, i giudici federali hanno confermato la decisione del tribunale cantonale, per il quale i salariati avevano un rapporto più prossimo con B Sagl, dalla quale dipendevano dal profilo organizzativo ed economico. B Sagl era quindi la datrice di lavoro responsabile per il pagamento dei contributi paritetici. In conclusione, quindi, il signor A deve risarcire fr. 1'722'645,15 per i contributi paritetici impagati dalla fallita e paga alla cassa del Tribunale federale una tassa di giustizia di fr. 18'000.-, proporzionata al valore di causa secondo le tariffe del tribunale.

Avv. Emanuela Colombo Epiney, già giudice

*CdA - la responsabilità dell'amministratore per la gestione: Manuale 3.12*

### 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: Christian Burkhalter, Ryan Lehmann 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

Il futuro che è già fra noi

## Modelli, tecnologie e risorse umane

Intervista a Christian Burkhalter, Global Head of HR di Casale SA, Presidente di Agile Lab Ticino

### Quali tendenze dominano oggi il mondo delle risorse umane?

Porto con me le esperienze maturate in diversi settori, da quello della tecnologia meccanica a quello della moda e del lusso ed ora della chimica avanzata in una dimensione spiccatamente internazionale. Affiancando cicli di formazione e di specializzazione in competenze trasversali come Agile, Lean, ISO certifications, HR Digital Transformation ed altre ancora ho acquisito competenze che mi permettono di supportare differenti organizzazioni. L'approccio determinante in qualsiasi organizzazione mi sentirei di sintetizzarlo in "continuous improvement", cioè coinvolgimento e miglioramento continuo delle risorse umane attraverso diversi modelli innovativi, il tutto a beneficio dello sviluppo organizzativo, con impatto nel miglioramento dei prodotti e dei servizi che l'organizzazione propone al cliente finale. Negli anni le aziende hanno sempre più conosciuto la metodologia Lean e le sue applicazioni in un contesto di miglioramento continuo dove la persona è al centro del cambiamento, e grazie a processi *bottom up* si definiscono azioni concrete di miglioramento dei processi e non solo. In questi anni stiamo vivendo direttamente o indirettamente delle altre metodologie a supporto del miglioramento continuo e dell'innovazione, l'Agile ed il Design Thinking. Essendo metodologie evolutive l'Agile si propone oggi nel Modern Agile dove sempre la persona è al centro di una evoluzione culturale, metodologica e di sistema. Queste metodologie contribuiscono all'evoluzione generale; basti pensare

### All'interno:

- **L'impresa si confronta**
- **A gentile richiesta / Congedo maternità e dell'altro genitore**
- **Giurisprudenza / Subappalto: chi è il datore di lavoro?**

all'acronimo VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) nato negli anni della Guerra Fredda e oggi ancora molto utilizzato per definire l'ambiente e il contesto in cui si opera. I maggiori esperti di management sono d'accordo nel considerare l'acronimo vecchio e hanno coniato il nuovo acronimo BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*), il cui punto focale è Brittle = Fragilità. Oggi sentiamo parlare spesso di "resilienza": i nostri manager sono resilienti, la nostra azienda è stata resiliente in questo periodo, le aziende devono essere maggiormente resilienti, ecc... Il termine permette in questo caso di etichettare una persona o un'organizzazione che riesce a sopravvivere malgrado le avversità di un determinato momento. Purtroppo però ha un forte limite che



riguarda uno specifico momento e quindi la domanda che sorge è: ma sarà in grado anche in futuro di sopravvivere? Nassim Taleb ha coniato il termine *Antifragile*, ossia affrontare le avversità della vita apprendendo e trasformando le avversità in opportunità di miglioramento. Questa terminologia fa ben comprendere quanto è importante che le organizzazioni mirino ad essere antifragili piuttosto che resilienti. Questa spiegazione serve a meglio comprendere l'acronimo BANI e quanto l'Agile e la Lean sono metodologie che la-

vorano per migliorare il posizionamento dell'individuo e dell'organizzazione in un contesto fragile.

### Come si inseriscono digitalizzazione e nuove tecnologie in questi processi?

Le risorse umane sono parte centrale di questa evoluzione in quanto devono supportare l'organizzazione nel recepire il cambiamento culturale oltre che garantire l'acquisizione di nuove competenze metodologiche che possono contribuire allo sviluppo di nuovi sistemi digitali, permettendo di eliminare gli sprechi generati da attività di routine a beneficio della valorizzazione dell'individuo e delle sue competenze. La digitalizzazione aiuta in modo sensibile le organizzazioni ad affrontare ambienti e contesti sempre più dinamici, che mutano in maniera sempre più rapida ed imprevedibile, per cui l'agilità diventa fattore vincente per non farsi trovare impreparati. In questo modello il nostro cliente diventa partner, in un rapporto continuativo e non occasionale. Lo abbiamo sperimentato con la fase post-Covid, i rivolimenti e le strozzature della logistica che sono seguite, le evoluzioni geopolitiche ancora in atto. Tutto ciò richiede delle persone motivate, che crescono e sono in grado di partecipare e di proporre miglioramenti. Ne viene fuori una vera e propria cultura aziendale nuova in termini di comportamenti e di metodologie. Oggi i nuovi sistemi che fanno la loro comparsa, come l'AI - intelligenza artificiale - supportano questa tendenza.

### Vi sono particolarità che caratterizzano questi approcci?

Per citare giusto un esempio è stato interessante l'incontro fra Agile Lab Ticino e la Compagnia Finzi Pasca, che ha mostrato un lato peculiare di questi modelli. Una struttura rivolta allo spettacolo, quando gestisce oltre 2000 comparse, è confrontata inevitabilmente con situazioni impreviste. Le soluzioni devono essere immediate. Ciò che per un'organizzazione di quel tipo è espe- segue a pag. 2 →

segue da pag. 1 →

## Modelli, tecnologie e risorse umane

rienza innata lo dovrebbe diventare anche per l'azienda confrontata con l'imprevisto. Invece spesso in un'organizzazione l'imprevisto, l'emergenza, non viene gestita adeguatamente e può capitare che le persone si aspettino che una decisione arrivi dall'alto e quindi rinviano la soluzione al management o comunque ai loro superiori. E' impensabile che in una struttura solo poche persone possano avere la facoltà di trovare soluzioni. E' importante abituarsi a stimolare e dilatare il pensiero anche inducendo esperienze diverse da quelle usuali, applicando anche nuovi modelli generativi grazie all'AI. L'abilità di un'azienda è quella di sfruttare appieno il capitale umano e permettere un pieno utilizzo delle competenze e delle esperienze di ogni singola persona a supporto dell'organizzazione.

### Cosa dire in pratica dell'intervento delle tecnologie avanzate nel campo delle risorse umane e di momenti particolari, come il reclutamento, la selezione, l'assessment?

Nel mondo HR abbiamo vissuto questa evoluzione digitale sicuramente in prima battuta con i sistemi HR ERP, ed oggi le stiamo vivendo sempre di più con l'integrazione di sistemi HR IS che su piattaforme uniche permettono di gestire tutti i processi HR dell'organizzazione, come la performance, gli obiettivi, il risk management, la formazione, i piani di sviluppo, la mappatura delle competenze, la gestio-

ne dei talenti e altro ancora. Inoltre sistemi di gestione della formazione *on line* e di socializzazione interaziendale sono oggi molto comuni; questi sistemi sono in grado di fornire molteplici informazioni sui singoli comportamenti dei collaboratori e, grazie all'integrazione dell'AI, possono suggerire potenzialità e programmi di sviluppo. Chiaramente a questo livello si inserisce tutta la parte di People Analytics generata grazie a sistemi di BI e AI. Come sempre l'abilità sta nel comprendere come dare evidenza di un dato a beneficio dell'organizzazione. Un esempio interessante e già presente in Microsoft ed è l'applicazione Microsoft Viva che ci permette in maniera dinamica di avere evidenza dei nostri comportamenti giornalieri. E' dimostrato come l'AI possa supportarci in maniera altamente valida nell'eliminare tutte le attività di routine così da poterci concentrare su quelle attività più a valore aggiunto. Tuttavia una delle cose cui bisogna fare attenzione è il modo in cui la macchina impara: se l'input è sbagliato, anche il risultato sarà errato.

Pensiamo ad esempio all'ambito del reclutamento. Se usiamo l'AI per fare uno screening di CV, e se la macchina impara da noi la modalità di selezione con i nostri pregiudizi (BIAS) il rischio è che perpetuerà i miei errori ed escluderà potenziali profili di candidati. In realtà dovrebbe invece essere più aperta possibile, e noi dovremmo limitarci a fornirle le competenze da considerare, quelle che ci servono davvero in azienda. Un esempio in questo caso riguarda l'applicazione della DE&I la quale sappiamo essere un punto importante anche nella selezione. Colui che

svolge la selezione spesso è attratto facilmente dal profilo che più entra in sintonia con lui, il rischio diventa allora quello di continuare ad assumere dei "replicanti" della sua personalità e, quando ci sarà da prendere una decisione nel team, tutti saranno accondiscendenti alle sue proposte. La diversità è un valore immenso in quanto permette di avere persone diverse per cultura, genere, esperienza, vissuto, ecc... e mi permette di confrontarmi con altre idee di soluzioni aumentando la potenzialità di trovarne di differenti. Ovviamente, parlando di AI e reclutamento, possiamo avere anche distorsioni e rischi, legati ad esempio a CV alterati o "abbelliti". Sarà necessario del tempo per mettere a punto i processi. Il fattore umano rimane, anche se certe istituzioni lo hanno già limitato anche nelle fasi successive dell'iter di reclutamento, ossia nella prima fase di colloquio. In questo caso la macchina è setata anche nel percepire il linguaggio del corpo del candidato, le espressioni facciali, i movimenti degli occhi, come già accade con la tecnica di PNL (Programmazione Neuro-Linguistica) e riesce a comprendere il livello di stress, la veridicità delle risposte, l'interesse reale della persona. Anche per le competenze professionali l'AI interviene attraverso "giochi" professionali da cui si possono misurare le competenze del candidato, nonché le attitudini, anche in situazioni di rischio. Sono tutte tecniche evolute e oggi disponibili, ma non ancora del tutto in grado di tracciare e valutare l'esperienza, il vissuto e le competenze trasversali che differenziano i singoli individui e che fanno del proprio CV un valore unico.

potrei fare, giusto per citare alcuni esempi. Malgrado il fatto che tecnologie generino in alcuni paure o scetticismo, non ci rendiamo conto che stiamo già vivendo in prima persona questa evoluzione. Il mercato ticinese presenta situazioni di tipo differente, da chi è estremamente ancorato a metodi anni '80 poichè a quei tempi tutto funzionava, da chi ha sentito dire e vorrebbe iniziare ad integrare nuove metodologie ma non sa da che parte iniziare, da chi in parte fa, da chi ha provato ma non nel verso giusto e quindi ha rinunciato, da chi invece ha ben compreso e si trova oggi in piena fase evolutiva. E' vero che la Lean esiste dal 1940 grazie al modello Toyota Production System (TPS), una vera rivoluzione per il *continuous improvement*, mentre l'Agile nasce nel 2001. Diverse aziende sul territorio applicano in maniera perfetta la Lean mentre per quanto riguarda l'Agile sono purtroppo ancora poche le aziende che hanno compreso di cosa si parla e purtroppo molti pensano che la si possa applicare solo in un contesto digitale. In ambito formativo è doveroso ricordare il ruolo centrale che la SUPSI svolge, e più precisamente il Dipartimento di Tecnologie Innovative (DTI), dipartimento con cui collaboriamo, e che eroga formazione specifica in ambito Agile e Lean. Per quanto riguarda l'evoluzione digitale a supporto delle metodologie oggi sul territorio possiamo trovare diversi fornitori in grado di accompagnare le aziende in questo percorso evolutivo.

### In quale modo l'azienda può operare nell'introdurre questi metodi e queste tecnologie?

Quando si parla di digitalizzazione si parla di progetti per l'introduzione di sistemi che hanno un certo impatto economico; oggi per fortuna ci sono differenti sistemi a differenti costi. Quindi è importante comprendere dove vogliamo arrivare ed i benefici che vogliamo avere, e successivamente è utilissimo partecipare a demo pratiche che ci permettono di comprendere le potenzialità dei differenti sistemi. Questa possibilità non è da trascurare in quanto offre la possibilità di toccare con mano un sistema e farsi un'esperienza di quanto evoluti sono oggi. Capita addirittura di vedere cose che nemmeno avevamo pensato fossero possibili e questo è un bene per poter apprendere e farsi un'idea di come vogliamo evolvere. Quasi tutti i sistemi oggi sono *cloud* e questo non a tutti piace molto in quanto significa avere stoccato il proprio sistema e le informazioni all'esterno, su dei server non di proprietà. Si tratta di un'evoluzione a cui piano piano dovremo abituarci. Però non siamo del tutto persi, in quanto è anche vero che al di là di queste soluzioni già confezionate sono oggi sempre più presenti fornito-

ri di soluzioni dinamiche create su misura e che possono offrire qualsiasi sviluppo e qualsiasi soluzione di salvataggio anche su server in casa. Oltre al fattore tecnologico rimane sempre il fattore umano dove l'introduzione di nuovi sistemi può provocare delle resistenze e ancorarsi ad abitudini radicate che non si vogliono cambiare. Per questo motivo in Agile si parla di evoluzione e non di trasformazione in quanto, quando vogliamo instaurare nuove abitudini nella persona, non parliamo di trasformazione ma di evoluzione. Avete mai visto una persona trasformarsi? Nei film sicuramente...Come già spiegato precedentemente la persona necessita di una cultura che la porta ad adottare una nuova metodologia supportata da sistemi digitali. Questi passaggi non avvengono dall'oggi al domani e devono essere ben strutturati ed organizzati, altrimenti il rischio è di perdersi per strada. Un'accurata pianificazione delle differenti attività, come ad esempio un piano di formazione e di informazione sono fondamentali. **Quali benefici concreti l'impresa ricava applicando tali metodologie innovative?**

Le metodologie Agile e Lean hanno un impatto estremamente positivo nel *continuous improvement* applicando modelli *bottom up* e di coinvolgimento trasversale del personale di una organizzazione con l'abbattimento della gerarchia nella ricerca di azioni mirate al miglioramento. Queste metodologie sono abilitanti nel contribuire all'innovazione la quale vive di idee provenienti da qualsiasi livello gerarchico e da qualsiasi funzione nell'organizzazione. Sono metodologie Human Centric dove posizionano al centro, come già detto, la persona aumentandone il benessere aziendale grazie ad un maggiore coinvolgimento, responsabilizzazione, valorizzazione e maggiore fiducia, la quale di riflesso si sente considerata, valorizzata, motivata e parte integrante dell'organizzazione. Sono metodologie che contribuiscono in maniera estremamente evidente alla CSR (Corporate Social Responsibility), alla rapporto di Sostenibilità, al Welfare aziendale e a alle certificazioni ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, SA 8000 e altre ancora.

In merito a processi innovati prendo come esempio un'organizzazione composta da 100 persone le quali riportano a 10 differenti Manager i quali a loro volta riportano a 5 Senior Manager i quali riportano ad un CEO. In questa organizzazione è stato identificato un problema e però nelle abitudini dell'azienda solo i Manager hanno la facoltà di trovare la soluzione, quindi significa che ai 5 Senior Manager potenzialmente potrebbero arrivare 10 idee per risolvere il problema. Differente è se

l'organizzazione espone il problema a tutti i collaboratori ed una commissione valuterà le potenziali 116 soluzioni. Si comprende subito il potenziale di idee anche magari innovative che questa applicazione può portare all'organizzazione. Con l'introduzione di un sistema che premia tutta l'organizzazione per le idee ricevute inoltre si aumenterebbe la fidelizzazione delle persone. Per spiegare questi tipi di modelli però ci verrebbe più tempo, pensate comunque che tutto questo processo può essere gestito digitalmente e con un'AI che ci supporta anche per il risultato finale.

### AI ed altre tecnologie avanzate, oltre che opportunità, presentano anche rischi?

Mi piace pensare più ad opportunità che a rischi. Sempre in ambito Agile la sperimentazione è un fattore determinante e quindi dobbiamo osare per evolvere e trovare nuove soluzioni, è importante ponderare il tipo di impatto negativo o meglio fin dove possiamo osare. L'insuccesso diventerà comunque un successo in quanto avremo appreso che una determinata strada non è percorribile, quindi non teniamo chiusa in un cassetto una potenziale idea che ci gira in testa da diverso tempo, sprimentiamo, proviamo, magari sarà un insuccesso ma avremo appurato che non è applicabile e se domani in azienda arriverà una idea simile già sappiamo che non sarà applicabile. Differente è chiaramente se invece quell'idea ci azzecca in pieno... Non ancora sufficientemente diffusi alle nostre latitudini sono i momenti *"fuck up"*, che rientrano anche questi nelle applicazioni Agile, in quanto permettono all'interno di un'organizzazione, e non solo, di condividere e confrontarsi in merito agli insuccessi: momenti forti di esperienze vissute che contribuiscono all'evoluzione dell'organizzazione.

Come già menzionato, rischi possono sempre esserci in caso di adozione di un sistema AI senza però comprendere le cosiddette regole del gioco. Prima di avventurarsi è sempre opportuno un accompagnamento formativo per comprendere i limiti e le tipologie di adozioni aziendali che possono compromettere la confidenzialità di informazioni verso l'esterno. In ambito HR oggi sono già in essere differenti applicazioni AI che spaziano dalla selezione, alla gestione dei colloqui, al tracciamento dei comportamenti, e altro ancora. Avere dei validi riferimenti internazionali per comprendere come questi sono applicati diventa fondamentale per l'evoluzione delle HR. Grazie a chi ha già sperimentato possiamo oggi avvalerci di sistemi validati mitigando eventuali rischi iniziali.

Osare è fondamentale per evolvere!

## L'impresa si confronta

Il percorso di implementazione

### Come vengono recepite queste novità dalle imprese del nostro Cantone?

Circa due anni fa, con i comitati delle associazioni HR Ticino (di cui sono membro di comitato), ASIO e APM Ticino, abbiamo affrontato l'argomento di come potevamo essere maggiormente vicini alle organizzazioni del territorio per supportarle a comprendere l'approccio innovativo attraverso metodologie evolute. In modalità Think Tank abbiamo lavorato fino a dar vita, un anno fa, all'associazione Agile Lab Ticino. Lo scopo dell'Associazione (sito web agilelabticino.ch) è quello di divulgare le metodologie Agile, Lean Thinking e Design Thinking a supporto delle organizzazioni per evolvere e fare innovazione, non solo di prodotto ma anche di

metodologia. Abbiamo presentato anche il risultato dell'Agile Survey, un sondaggio di nuova concezione al quale hanno preso parte circa 160 aziende del territorio, e che aveva lo scopo di comprendere quanto il Ticino è "agile". I risultati sono stati presentati alla presenza di Stefano Rizzi (direttore del Dipartimento delle finanze del Cantone Ticino) e di Luca Albertoni (direttore della Camera di Commercio), ed hanno partecipato dopo la presentazione ad una tavola rotonda per comprendere i differenti punti di vista in un contesto di cambiamento e di applicazione delle nuove metodologie.

In questo primo anno di vita dell'Associazione abbiamo avuto modo di conoscere, durante i nostri seminari, diverse realtà

 **AGILE LAB**  
TICINO

aziendali che già applicano queste metodologie e traggono reali benefici facendo innovazione e sviluppando sistemi digitali ad alta efficienza. L'applicazione delle nuove tecnologie ChatGPT, Web3, AR (Augmented Reality), Metaverso e AI (Intelligenza Artificiale) nel loro insieme sono oggi già applicate in diversi ambiti. Noi tutti, quali fruitori di questi servizi, probabilmente non sempre ci rendiamo conto del loro impatto, visto che sono radicate nelle abitudini di molti di noi. Basti pensare a quando andiamo su un sito di acquisti online, dove un amichevole Chatbot ci saluta e ci chiede se abbiamo bisogno di supporto, oppure alle statistiche degli acquisti realizzate sul sito o ai consigli proposti dal sito stesso circa i futuri acquisti che