

**Compito**

---

**Situazione iniziale**

Di seguito, lavorerà su un caso pratico specifico. Il caso è composto da una situazione iniziale e da 4 descrizioni di casi separati con relativi compiti.

Riceverà la situazione iniziale in forma cartacea e potrà accedervi per tutta la durata dell'esame.

La commissione d'esame le chiederà di aprire la parte elettronica corrispondente con il codice di accesso richiesto e avviarla.

Prima della fine dei rispettivi 50 minuti (per parte), la commissione d'esame la informerà che il tempo sta per scadere. Se completa o termina la parte prima della fine del tempo d'esame, non potrà più aprirla ed elaborarla.

Segua le istruzioni della commissione d'esame.

---

**Compito**

Legga attentamente la situazione iniziale del caso ed esamini gli eventuali allegati.

Questa vale per tutti i compiti parziali successivi.

Legga la descrizione del caso, esamini gli allegati e completi i compiti inserendo le sue risposte/soluzioni nel sistema «edoniq».

---

**Indicazioni**

- Lei è responsabile di tutti i compiti nel ruolo di Specialista in HR presso la «Welti SA». Pertanto, a tutte le domande deve essere data una risposta in quest'ottica rispettivamente riferite al caso.
- I requisiti per le risposte/soluzioni sono descritti in ogni caso e devono essere rispettati.
- Una frase completa deve contenere i seguenti criteri: soggetto, predicato e oggetto, nonché il segno di punteggiatura corrispondente.
- Nel caso di termini composti come home office/work-life balance, questi contano solo come una parola chiave.
- Le soluzioni e le soluzioni parziali vengono valutate con i CA (Correct Answer → risposta corretta). I CA vengono convertiti in punti alla fine dei singoli compiti, secondo la «griglia di valutazione degli esperti».
- Ha a disposizione un totale di 210 minuti per completare il caso di studio integrato.
- Ha a disposizione 50 minuti per ogni parte.
- La situazione iniziale può essere utilizzata fino alla fine dell'intero esame.
- La situazione ed eventuali allegati ai singoli compiti possono essere utilizzati per appunti o marcature di testo durante l'esame.
- Le soluzioni devono essere inserite nel sistema «edoniq».
- Tutti gli appunti devono essere consegnati al termine dell'esame.
- Se è stata scelta solo la forma femminile o maschile, non si tratta di una scelta di genere, ma di una scelta fatta solo per motivi di migliore leggibilità.

---

**Situazione iniziale**

---

**Situazione iniziale per il caso «Welti SA»**

Lei lavora come Specialista in HR presso la Welti SA da 9 mesi. L'azienda impiega 500 dipendenti, di cui il 20 % sono donne e l'80 % uomini. La sede centrale dell'azienda si trova a Berna, dove sono impiegati 300 dipendenti. Le sedi di Bellinzona e Montreux hanno 100 dipendenti ciascuna. Welti SA è rappresentata in tutta la Svizzera e quindi in tutte le regioni linguistiche. I dipendenti non sono soggetti a un contratto collettivo di lavoro (CCL) e sono assunti secondo il Codice delle Obbligazioni svizzero (CO). L'azienda vende come intermediario dispositivi di protezione personale di tutti i tipi. L'attività principale comprende la vendita di prodotti, nonché la consulenza e la formazione sull'uso corretto dei dispositivi e sulle questioni generali di sicurezza sul lavoro. La Welti SA è molto ben posizionata sul mercato e negli ultimi anni ha ricevuto sempre più richieste da aziende straniere per i suoi servizi di consulenza.

Il signor Welti ha fondato l'azienda nel 2002 e l'ha ceduta all'attuale direttore, il signor Bauer, nel 2021. Prima di assumere la direzione dell'azienda, il signor Bauer aveva già ricoperto diverse posizioni nell'azienda fin dalla sua fondazione e conosce molto bene i clienti, i fornitori e i dipendenti. La crescita dell'azienda richiede proattività e investimenti. Egli vuole implementare attivamente questo aspetto nell'azienda, per continuare ad avere successo.

---

**Situazione iniziale**

---

L'azienda è suddivisa nei vari reparti acquisti/logistica, vendite, consulenza/formazione, IT, finanze e HR. I 6 responsabili dei reparti riportano direttamente al direttore, il signor Bauer. Nelle sedi di Bellinzona e Montreux, i responsabili dei reparti acquisti/logistica, vendite e consulenza/formazione sono supportati da un capo team sul posto. Lei lavora a tempo pieno presso la sede centrale di Berna, insieme alla responsabile HR, a un altro Specialista in HR (60 %) e a un assistente HR (80 %). Nelle sedi di Montreux e Bellinzona, HR è rappresentato da un altro Specialista in HR con un grado lavorativo del 60 % ciascuno. La Specialista in HR di Montreux ha già molti anni di esperienza come HR business partner grazie a un precedente impiego. Poco dopo la sua assunzione, ha saputo che la responsabile HR è incinta. Dopo il suo congedo di maternità, è previsto che la responsabile HR torni a lavorare al 100 %. Durante la gravidanza, lei sta già supportando la responsabile HR in vari progetti e la sostituirà nella sua attività quotidiana durante la sua assenza. Diversi altri dipendenti hanno accettato di aumentare, se necessario, il loro grado d'occupazione durante questo periodo, al fine di sostenerla e sollevarla dai suoi compiti attuali.

Attualmente sta affrontando diverse sfide come l'onboarding, il processo di uscita, la gestione dei conflitti, il change management o la parità fra uomo e donna. Questi argomenti devono essere standardizzati a livello svizzero.

Nel reparto vendite, a livello di quadri, rischia di escalare un conflitto di conduzione. Il capo reparto vendite, 60 anni, e i team di Bellinzona e Montreux, 30 anni, sono in disaccordo sulle questioni di conduzione. Il capo reparto si aspetta che i suoi dipendenti siano sempre disponibili e ha uno stile di conduzione autoritario. I capi team devono condividere la sua filosofia, il che causa loro grandi difficoltà. Hanno valori diversi e preferirebbero condurre il team in modo cooperativo. Il conflitto diventa sempre più acuto.

Tutte le persone coinvolte evitano il conflitto e i dipendenti del reparto vendite soffrono sempre di più con queste circostanze.

Il direttore si rende sempre più conto che le donne non sono equamente rappresentate in azienda. Con la responsabile HR, c'è solo una donna in una posizione dirigenziale. Vorrebbe vedere una gestione migliore della parità tra uomo e donna e ritiene che debba essere redatto un codice di condotta su questo argomento.

Anche i rappresentanti del personale presenti in azienda si occupano di vari temi inerenti le assunzioni e contattano lei e il direttore a questo proposito.

Un'ulteriore questione occupa la Welti SA. La responsabile in HR l'ha informata, prima del suo congedo maternità, che l'azienda non ha ancora affrontato il tema della nuova legge sulla protezione dei dati (nLPD). Lei controlla i processi HR per gli adeguamenti necessari.

I cambiamenti nelle Risorse Umane dovrebbero portare ad una maggiore efficienza in tutte le regioni linguistiche. Ha già discusso le sue idee con la sua responsabile HR. Le è stato dato il permesso di sviluppare un concetto di change management nel reparto HR, passando dall'organizzazione attuale a un'organizzazione HR split (amministrazione HR e business partner HR). I compiti amministrativi e di consulenza saranno separati. L'amministrazione HR è responsabile di garantire che le attività amministrative siano svolte in modo più efficiente. In particolare, questo include le attività di payroll, la gestione dei dossier del personale e l'interfaccia con le parti sociali e le autorità. I Business Partner HR si concentrano su compiti di consulenza e supportano le aree a loro assegnate. Gli effetti di questi cambiamenti mirano a evitare doppioni nelle interfacce e a ottimizzare i processi. La suddivisione dell'organizzazione offre anche a lei, in qualità di Specialista in HR, l'opportunità di crescere personalmente e di assumere maggiori responsabilità.

Le misure di cambiamento pianificate in Welti SA la spingono ad affrontare questi temi e a elaborare obiettivi SMART per i colloqui annuali con i dipendenti. Questi saranno discussi dalla responsabile in HR dopo il suo rientro.

---

**La sua attuale area di responsabilità quale Specialista in HR**

- Supporto e sostituzione della responsabile HR
- Collaborazione nella gestione di progetti / change management
- Gestione delle questioni relative alle assicurazioni sociali svizzere
- Gestione delle questioni relative al distacco
- Supporto ai dipendenti dall'assunzione all'uscita
- Consulenza ai responsabili di linea
- Elaborazione di regolamenti
- Gestione dell'amministrazione del personale

**Il campo di responsabilità previsto in qualità di HR Business Partner**

- Consulenza e supporto ai dipendenti e ai dirigenti a lei assegnati
  - Collaborazione nella gestione strategica del personale
  - Incrementare lo sviluppo dei dipendenti attraverso la formazione e il coaching
  - Agire come sparring partner per i dirigenti
  - Gestione mirata di progetti change e processi
  - Promozione della cultura aziendale e dell'employer branding
- 

**Sfide HR della Welti SA**

- Ripresa progetti da parte sua quale Specialista in HR, a causa del congedo per maternità della responsabile HR della durata di circa 5 mesi.
  - Crescita di Welti SA
  - Maggior chiarezza nell'onboarding
  - Gestione dei conflitti
  - Uguaglianza tra uomo e donna
  - Nuova legge sulla protezione dei dati
  - Impiego dei dipendenti all'estero
  - Domande aperte su questioni di assicurazioni sociali
  - Change management: l'organizzazione attuale verso un'organizzazione HR split
  - Sviluppo dei dipendenti, assunzione di maggiori responsabilità
  - Collaborazione con i rappresentanti dei dipendenti
  - Valutazioni dei dipendenti con obiettivi SMART
  - Processo d'uscita standardizzato
- 

**Informazioni supplementari**

Definizione del termine tecnico SMART:

S = Specifico

M = Misurabile

A = Ambizioso

R = Realistico

T = Tempo, definito nel tempo

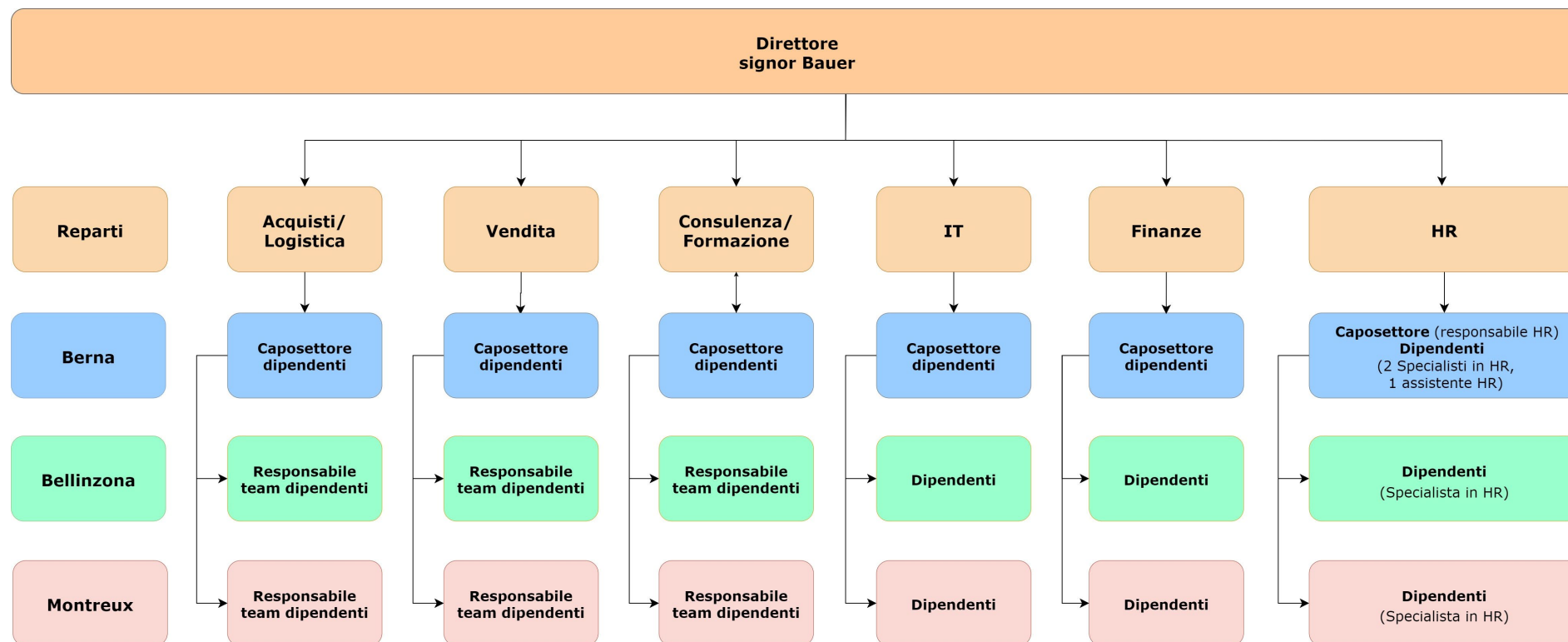
---

**Materiale supplementare**

È a disposizione il seguente materiale supplementare

- Struttura aziendale della Welti SA
- Allegato alla parte 4, compito 10
- Allegato alla parte 4, compito 11

## Struttura aziendale «Welti SA»



**Allegato alla parte 4, compito 10**

---

**Obiettivo SMART 1 (Esempio di soluzione)****Garantire il supporto all'onboarding da parte del reparto HR**

Il successo viene misurato alla fine del programma di onboarding e l'obiettivo da raggiungere è il 95%. Il reparto HR si assicura che siano disponibili le risorse e i materiali necessari. Con l'aiuto del programma di onboarding, viene data la possibilità al nuovo dipendente di iniziare con successo nell'azienda. L'obiettivo immediato è di introdurre il programma nei prossimi 3 mesi, entro la fine dell'anno. I progressi saranno controllati mensilmente per riconoscere l'efficacia e apportare le modifiche necessarie.

**Obiettivo SMART 2****Garantire la messa in atto del codice di condotta**

Assicurarsi che tutti i dipendenti comprendano e mettano in atto il nuovo codice di condotta. I progressi vengono verificati regolarmente, ad esempio attraverso la formazione o i sondaggi. Il reparto HR deve garantire che il codice di condotta sia comunicato in modo chiaro. L'obiettivo è rafforzare la cultura aziendale e mantenere la fiducia dei dipendenti.

**Obiettivo SMART 3****Management della gestione dei conflitti**

Il team HR svilupperà una strategia di soluzioni entro la fine del primo trimestre del 2025, al fine di ridurre il numero di conflitti. La direzione sostiene l'HR in questa strategia e il team HR acquisisce le competenze necessarie. La riduzione dei conflitti irrisolti aumenterà la soddisfazione e la produttività dei dipendenti. La strategia di risoluzione dei conflitti deve essere sviluppata nel primo trimestre del 2025, in modo da poter essere attuata a partire dalla primavera del 2025.

**Obiettivo SMART 4****Processo d'uscita standardizzato**

Il team HR svilupperà e implementerà un processo d'uscita standardizzato. Il processo sarà implementato con una lista di controllo per ogni singolo dipendente in uscita, in modo da poterne monitorare l'applicazione. La standardizzazione assicura che tutti i passi necessari e rilevanti dal punto di vista legale siano rispettati ed eseguiti in modo continuo. Il processo d'uscita standardizzato sarà introdotto entro la fine del 2024 e applicato immediatamente.

**Informazione complementare:**

Definizione del termine tecnico SMART:

S = Specifico

M = Misurabile

A = Ambizioso

R = Realistico

T = Tempo, definito nel tempo

**Allegato alla parte 4, compito 11**

---

**Descrizione del caso 1 (Esempio di soluzione)**

La signora Schweizer, impiegata quarantenne, lavora presso Welter SA da 10 anni. Nel corso di colloqui regolari, il suo rendimento è stato giudicato insoddisfacente e ciò è stato protocollato per iscritto. Poiché le sue prestazioni non sono migliorate, il 28 luglio 2024 è stata licenziata con effetto dal 31 ottobre 2024.

**Descrizione del caso 2**

Il signor Müller, impiegato addetto alle vendite, è alle dipendenze di Welter SA da 2 anni e 4 mesi. I suoi dati di vendita non soddisfano gli obiettivi fissati dal suo superiore. Ciò è già stato discusso più volte e protocollato per iscritto. Per questo motivo è stato licenziato il 21.6.2024 con effetto dal 31.8.2024. Durante il periodo di disdetta, riceverà l'intero stipendio, ma non sarà più tenuto ad adempiere ai suoi doveri e alle sue responsabilità.

**Descrizione del caso 3**

Il capo team della logistica ha notato che continua a mancare del materiale. Una sera, sorprende il dipendente della logistica, il signor Heinz, che tenta di rubare mentre carica materiale del valore di diverse centinaia di franchi nella sua auto privata. Il capo team informa il dipendente che non dovrà presentarsi al lavoro il giorno successivo.

**Descrizione del caso 4**

Nel reparto vendite, sono stati automatizzati diversi processi di lavoro, per cui le mansioni della signora Frank, 30 anni, impiegata interna nelle vendite, che lavora da due anni presso Welter SA, non sono più necessarie. La signora Frank non ha una qualifica professionale e non ha seguito alcuna formazione. Sarà licenziata il 20 settembre 2024 con effetto dal 30 novembre 2024.

**Descrizione del caso 5**

Il signor Spiga, 45 anni, dipendente del servizio clienti, lavora attualmente presso la sede centrale di Berna. Ha competenze tecniche specifiche all'interno del suo reparto. A causa della prevista standardizzazione dei processi in tutte le regioni, dal 1° gennaio 2025 lavorerà presso la sede di Bellinzona. Le sue competenze specifiche saranno richieste solo presso la sede di Bellinzona.

**Descrizione del caso 6**

Il responsabile della Logistica e il direttore hanno da tempo divergenze di opinione e vedono il futuro di Welter SA in modo molto diverso. Dopo una discussione, il responsabile della logistica lascia l'azienda di comune accordo con la direzione. Le condizioni di uscita sono state fatte per iscritto.