

# TANTE STRADE DA ESPLORARE PRIMA DEL LICENZIAMENTO SE L'ISF NON RENDE SUL LAVORO

Questioni giuridiche legate anche alla definizione di pubblicità del farmaco sottendono la corretta gestione del cosiddetto informatore low performer. A Milano dibattito tra esperti

**M**olto c'è da fare per recuperare e migliorare la performance degli informatori. Un calo di prescrizioni, vendite e forniture di medicinali in una determinata area, possono essere sì specchio di incapacità, burn out individuale o condotte infedeli, ma anche di rapporti interni e di un'organizzazione da sistemare o, banalmente, del fatto che un prodotto non trovi riscontro nel pubblico in quella zona. Oppure, va da sé, tutte o quasi queste cose insieme.

Comunque sia, prima di entrare in conflitto con l'Isf ed eventualmente risolvere il contratto, le aziende dovrebbero allestire un'accurata strategia, basata su alcuni capisaldi: incontri calendarizzati fin da inizio anno; feedback chiari con obiettivi misurabili; benchmark con i colleghi; suggerimento di criteri correttivi; affiancamento etc. All'opposto, direttori marketing e Area manager non devono evitare il dialogo; sostituirsi all'Isf; fornire valutazioni a ridosso degli incontri di verifica; minacciare sanzioni o ritorsioni; enfatizzare risultati negativi in presenza di colleghi; esprimere critiche distruttive soprattutto davanti ai medici visitati.

Il 21 giugno scorso, il tema della gestione dell'informatore scientifico cosiddetto "low performer" è stato al centro di un workshop organizzato a Milano dallo Studio legale Lupi e Associati, specializzato in diritto del lavoro soprattutto nell'ambito life sciences.

Quando un isf può definirsi poco performante? Quali sono i criteri di mi-

surazione del livello di attività? Prima ancora (vexata quaestio): la valutazione e l'analisi possono prescindere da una visione commerciale? Il rendimento della prestazione è connesso o meno ai dati di vendita e ai risultati raggiunti nelle singole aree di assegnazione?

La faccenda non è nuova, né scontata, se riferita alla legislazione europea, nazionale, regionale e ai contratti di settore: è intimamente connessa alla natura, all'estensione e ai limiti del concetto di pubblicità di un medicinale. Ecco in che modo.

Proprio l'utilizzo da parte del legislatore del termine "pubblicità" riferito ai medicinali, indica la necessità di un corretto inquadramento della definizione e del suo significato. Si parte dall'articolo 113 del decreto legislativo 219/2006 (Testo Unico del Farmaco), che per "pubblicità" intende "qualsiasi azione di informazione, di ricerca della clientela o di esortazione, intesa a promuovere la prescrizione, la fornitura, la vendita o il consumo di medicinali".

Secondo alcuni orientamenti giurisprudenziali, da ciò consegue che i risultati commerciali derivanti dall'attività d'informazione scientifica siano una caratteristica intrinseca dell'attività stessa. Secondo altri, invece, l'informazione scientifica sui farmaci ha la sua precipua funzione nella tutela dell'interesse sanitario e della collettività, e non di quello commerciale delle imprese.

Prevalendo la prima tesi, la prestazione dell'Isf avrebbe lo scopo di incrementare la compravendita, attraverso specifiche

visite e interviste tese proprio all'aumento del fatturato (a supporto di ciò è il fatto che proprio nel Ccnl di settore la figura degli isf è collocata a diretto riporto della direzionale commerciale, marketing e vendite e non di quella scientifica), chiaramente entro i limiti previsti dalla normativa. In questo caso ha senso valutare se l'Isf rende in maniera corretta e puntuale la prestazione lavorativa per la quale è stato assunto e se questa rende nel complesso organizzativo in cui si colloca. In altre parole se è produttiva di un risultato economico.

Il workshop si è concentrato sul concetto di rendimento, sui criteri elaborati dalla giurisprudenza e sulla considerazione per cui la valutazione di scarso rendimento non è, né può essere, una valutazione discrezionale del datore di lavoro, affermando infine che la definizione giuslavoristica di Isf low performer può desumersi anche dai risultati di vendita.

Secondo la giurisprudenza considerata, l'Isf ha un'ampia autonomia organizzativa e, tecnicamente, a ciò risponde anche una minore ingerenza da parte del datore di lavoro nella fase esecutiva della sua prestazione, considerato che l'azienda non esercita direttamente ed in modo continuo sull'informatore quel potere di vigilanza funzionale volto a garantire ed esigere, in ogni momento, la corretta e fedele esecuzione del lavoro.

Rispetto agli Isf, il controllo dell'attività lavorativa passa dalle competenze degli Area manager (Am). "Molto spesso - sottolinea l'avvocato Massimo Compagni-

no, dello Studio Lupi – ci confrontiamo con Am i quali ci riportano il rifiuto opposto da molti Isf ad accettare determinati strumenti di controllo da parte dell'Am stesso: uno su tutti è ad esempio il rifiuto dell'affiancamento. Un rifiuto che sarebbe giustificato dal fatto di aver maturato una professionalità tale per cui il controllo non sarebbe più esercitabile. Ma è evidente che non può essere così: l'Am ha il dovere di controllare e supervisionare la prestazione. Per il capo area, avere la consapevolezza di questo potere e del conseguente obbligo di esercitarlo diventa fondamentale nell'ottica delle corrette modalità di interazione tra le parti”.

Rinforza il concetto l'avvocato Massimo Lupi: “Per evitare i casi di non corretta gestione del dipendente, è necessario condividere in modo leale e trasparente con la field force che la società misurerà le performance individuali sia sulla base della qualità dell'informazione scientifica che sui risultati di vendita. Gli Area manager sono i principali protagonisti di questo processo e devono ricevere specifica formazione finalizzata a trattare tutti i casi analoghi in modo omogeneo e secondo le best practice che l'azienda ha fissato. In caso di performance al di sotto delle attese, l'intervento dell'azienda dovrà esplicarsi in affiancamenti organizzati e costruttivi, incontri calendarizzati per verifica dei risultati, formazione e aggiornamento periodico, eventuale rimodulazione degli obiettivi e degli interventi in contraddittorio con la risorsa interessata. Ritengo che investire su queste procedure possa avere un interessante ritorno economico, sia in termini di maggior produttività che di deflazione del contenzioso”.

Il rischio di un affiancamento errato è proprio quello di oltrepassare la soglia di legittimità del potere disciplinare, arrivando a configurare condotte vietate dal nostro ordinamento ed integranti gli estremi del mobbing. La recente sentenza del Tribunale di La Spezia (si veda il numero 147 di AboutPharma and Medical devices alle pagine 90-91) suggerisce l'opportunità di gestire la performance dell'Isf attraverso altri canali, altri metodi. “La soluzione più giusta che un Am può adottare se si accorge di avere nel proprio gruppo di coordinamento un Isf



poco performante – prosegue Compagnino – non è certamente la vessazione o la risoluzione del rapporto, magari imputata a scarso rendimento. Diventa necessario intraprendere un percorso che abbia come obiettivo principale quello di capire se davvero un Isf è poco performante e cosa si può fare per recuperare un buon livello qualitativo di attività”.

Uno strumento cui ricorrono le funzioni di Hr è l'analisi del Performance improvement plan (Pip) che condivide con il dipendente step e obiettivi da raggiungere. Al possibile fallimento del programma molti Am tendono a non esternare il problema, escludendo l'azienda nell'erronea convinzione che la “scoperta” di un Isf low performer possa ritorcersi contro. “Nulla di più sbagliato – aggiunge Compagnino – posto che la responsabilità dell'Am si misura anche e soprattutto sulla sua capacità di garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali nella propria area geografica di riferimento. Tacere la scoperta di un Isf low performer, significa accollarsi la responsabilità di non aver correttamente vigilato sul gruppo e di non aver collaborato al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali”.

Gli esperti convenuti hanno evidenziato i rimedi conservativi alternativi al Pip, previsti dall'articolo 2103 del Codice civile – che può disporre, ad esempio, il trasferimento di zona e l'assegnazione a mansioni diverse appartenenti allo stesso livello – che è stato completamente innovato dal decreto legislativo 81/2015. L'extrema ratio resta il licenziamento per

scarso rendimento o per soppressione del posto di lavoro.

L'avvocato Lupi ricorda tuttavia che “il licenziamento per scarso rendimento è legittimo se deriva da una valutazione fondata su parametri certi, empirici, riscontrabili, ma soprattutto obiettivi, nell'ottica di evitare qualunque forma di abuso e strumentalizzazione: troppo agevole immaginare che se il licenziamento sullo scarso rendimento non fosse soggetto ad un vaglio così pressante anche da parte degli organi giurisdizionali, diventerebbe un facile strumento per sbarazzarsi non solo degli Isf low performer, ma anche di quelli semplicemente scomodi, poco apprezzati o anche solo poco capiti”. Ecco perché la valutazione di un lavoratore poco performante deve essere quanto più obiettiva possibile.

Se però c'è il sentore che l'Isf non stia fedelmente rapportando l'attività, la vigilanza per il tramite di investigatori privati diventa quasi una necessità. Conclude l'avvocato Lupi: “L'esperienza pratica ci ha dimostrato che la verifica sulla corretta attività degli Isf difficilmente può essere effettuata per il tramite dei medici visitati. I quali, quasi mai, si assumono la responsabilità di confermare condotte infedeli per evitare di essere coinvolti o esposti in situazioni spiacevoli”. (S.D.M.)

#### Parole chiave

Isf, marketing, risorse umane, Ccnl Aziende/Istituzioni  
Studio Legale Lupi