

## A gentile richiesta

### Occupazione a tempo parziale e congedo per assistenza di familiari

“Vorremmo capire meglio come si deve applicare il congedo di assistenza ai familiari previsto dall'art. 329h CO nel caso in cui il dipendente sia occupato a tempo parziale?”

Il 1° gennaio 2021 è stato introdotto lo specifico congedo per l'assistenza di familiari, regolato dall'art. 329h CO, che prevede che il lavoratore ha diritto a un congedo pagato per il tempo necessario all'assistenza a un familiare o al partner con problemi di salute, che ammonta al massimo a tre giorni per evento e dieci giorni all'anno. Tale congedo riguarda tanto le lavoratrici quanto i lavoratori che possono essere chiamati ad adempiere compiti di assistenza a favore di un loro familiare. La cerchia dei familiari che entra in linea di conto è costituita dai parenti in linea ascendente o discendente, dai fratelli e sorelle, dal coniuge (o partner registrato), dai suoceri e ancora dei figli d'altro letto. Solo l'assistenza legata a motivi di salute entra in linea di conto per attivare il diritto al congedo, non essendo invece previsto che esso possa essere accordato per il supporto legato ad altri motivi (amministrativi,

professionali, ...). Inoltre, il diritto al congedo può essere esercitato nell'ambito di una sola e medesima affezione alla salute e non in modo ripetuto, ancorché l'affezione possa essere di lunga durata o che generi delle ricadute ripetute nel tempo. Di conseguenza, il congedo si concretizza per tre giorni al massimo per ogni singola diversa affezione allo stato di salute del familiare, prevedendo un massimo cumulato di 10 giorni per ogni anno di servizio. Nel caso di un'occupazione a tempo parziale, il congedo annuo effettivo è determinato *pro rata temporis*, quindi proporzionalmente al *pensum* che caratterizza il contratto di lavoro: ad esempio un dipendente occupato al 50% avrà diritto a 5 giorni lavorativi di congedo sull'arco dell'anno (= 10 giorni x 50%). Il calcolo sui giorni effettivi (lavorativi) di congedo che il datore di lavoro deve concedere viene effettuato moltiplicando i 10 giorni del congedo legale (per attività al 100%) alla percentuale dell'attività lavorativa: ecco che avremo 2 giorni per un *pensum* del 20%, 3 giorni per il 30%, 4 giorni per il 40% e così via. Il lavoratore occupato a tempo parziale conserva poi in ogni caso il diritto al congedo massimo di 3 giorni per ogni singola affezione, indipendentemente dal suo tasso di occupazione. La durata del singolo congedo deve essere in ogni caso parametrata sul tempo ragionevolmente necessario per la presa a carico, ma al massimo sino ai 3 giorni previsti dalla legge. Parte

della dottrina propende per una riduzione *pro rata temporis* anche della durata massima del singolo congedo (cfr. DUNAND/MAHON, *Commentaire du contrat de travail*, Berna, 2022, ad art. 329h CO), ma la dottrina maggioritaria attuale non ritiene concretamente applicabile tale riduzione proporzionale alla durata massima di ogni singolo congedo, poiché il diritto del lavoratore (e di riflesso l'equilibrio contrattuale) già è riproporzionato con l'adattamento della durata annua massima dei congedi di assistenza ai familiari (cfr. WYLER/HEINZER/WITZIG, *Droit du travail*, Berna, 2024, pag. 530; cfr. MAJOR, *Panorama des nouveaux congés du Code des obligations*, Bsilea, 2023, pag. 16-17). Nel caso in cui il tasso di attività a tempo parziale non sia sufficiente per arrivare a maturare il diritto ai 3 giorni di congedo massimo per ogni singolo caso, ovvero quando si è confrontati con un *pensum* inferiore al 30%, il singolo congedo potrà avere una durata massima (retribuita) pari alla durata del congedo secondo il tasso di attività: ad esempio di 1 giorno per un'attività al 10% o 2,5 giorni per un'attività al 25%.

Avv. Costantino Delogu,  
Studio legale e notarile Delogu

Congedi: Manuale 3.2.4.4

## Giurisprudenza

**Disdetta abusiva al rientro da gravidanza?**  
Sentenza del Tribunale Federale del 27 agosto 2024 (TF 4A\_461/2023).

La collaboratrice, assunta il 30 aprile 2007, negli anni ha visto il suo contratto modificarsi in seguito all'aumento dei compiti e delle responsabilità assegnate. Nel tempo ha lavorato con diversi colleghi e superiori. Nel 2015 la collaboratrice gestiva 25 clienti, di cui alcuni in Ticino e altri a Ginevra. La clientela in Ticino era composta da clienti importanti, così come quella del Cantone Ginevra. Dal 23 ottobre 2015 è stata inabile al lavoro per gravidanza e a novembre 2015 i suoi clienti sono stati assegnati a dei colleghi a causa dell'assenza. Dal marzo 2016 la collaboratrice ha beneficiato del congedo maternità, seguito poi da un congedo non pagato, e da gennaio 2017 il suo tasso di attività è stato ridotto di comune accordo all'80%. A maggio 2017 la collaboratrice ha segnalato al datore di lavoro che il portafoglio clienti che le era stato assegnato era a rischio, che il suo superiore la chiamava sistematicamente durante il giorno in cui non doveva lavorare, che criticava il suo operato e che ella temeva di non essere in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati, ritenendo quindi che il suo posto di lavoro fosse a rischio. Il superiore ha invece affermato che ella faceva fatica ad organizzare il lavoro nell'80% assegnatole e che i clienti erano insoddisfatti. A partire da dicembre 2017 ella è stata inabile al lavoro. A giugno 2018

la collaboratrice è stata licenziata. La collaboratrice ha quindi contestato la disdetta ritenendola abusiva, in particolare perché ha sostenuto che il datore di lavoro sarebbe stato responsabile del deterioramento del suo stato di salute dopo il rientro dalla maternità, ovvero la causa della sua successiva assenza prolungata. Il datore di lavoro ha invece indicato che il licenziamento era intervenuto per esigenze organizzative e per la necessità di mantenere la qualità dei servizi per i clienti, in considerazione dell'assenza prolungata della dipendente. Il Tribunale Federale ha considerato che il licenziamento era collegato ad effettive esigenze organizzative ed alla necessità di mantenere la qualità dei servizi durante l'assenza prolungata della lavoratrice. Inoltre, il datore di lavoro non era responsabile del deterioramento del suo stato di salute che ha portato alla sua assenza prolungata, dopo la maternità. Accettando la riduzione dell'orario di lavoro della dipendente e il congedo non retribuito dopo quello di maternità, il datore di lavoro aveva effettuato un'appropriata e favorevole riorganizzazione del tempo in favore della collaboratrice, tenendo conto della sua situazione e dei suoi desideri. Non vi era alcuna prova che dimostrasse che il portafoglio affidatole al rientro dal congedo fosse stato allestito da altri colleghi e dal superiore al fine di favorire gli interessi di altri, e non era stata data alcuna garanzia che al rientro dal congedo maternità ella potesse mantenere lo stesso por-

tafoglio che aveva prima della gravidanza. È vero che quello ricevuto al ritorno dal congedo era di minor valore e comprendeva clienti meno interessanti di quello che aveva prima, ma questa circostanza non era tale da configurare l'esistenza di un comportamento illecito da parte del datore di lavoro, che era libero di determinare il lavoro da assegnare ai collaboratori. Con questa decisione il TF ha stabilito che il datore di lavoro gode di un'ampia discrezionalità nel ridisegnare le mansioni assegnate a una dipendente che rientra al lavoro dopo il congedo di maternità.

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

La disdetta abusiva: Manuale 4.3.1

#### 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: Beatrice Engeler, Diana De Luca, Costantino Delogu e 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

I lavoratori "senior" sono una grande risorsa anche se, nella nostra società e per una certa parte della nostra cultura etica del lavoro, non tutti sono d'accordo. Una recente ricerca condotta nel Paese ritenuto, a torto o ragione, all'avanguardia nell'anticipare i trend sociologici, gli Stati Uniti, ha rivelato la loro posizione nettamente vincente in termini di dedizione, puntualità, flessibilità riguardo agli orari di lavoro, motivazione, scarso assenteismo, oltre ovviamente a competenza ed esperienza professionale. Si obietta sovente come nuoccia loro una certa carenza a livello di tecnologie avanzate, ma l'evidenza parrebbe dimostrare come anche questo sia spesso un luogo comune che non ha riscontri. La stampa ci riporta anche casi limite, come quello di un'azienda italiana che assume solamente persone al di sopra di una certa soglia di età, oppure di aziende asiatiche che, nelle fasi di punta, richiamano pensionati al loro posto di lavoro. Certamente, la questione demografica pesa, così come, soprattutto alle nostre latitudini, pesa il maggior costo previdenziale del collaboratore "senior". Si tratta tuttavia di un investimento che, come illustrano le nostre interviste, può ampiamente ripagare l'impresa, in termini di travaso di competenze e continuità della cultura aziendale, scambi intergenerazionali, spinta motivazionale ed altro ancora. Un discorso ancora a parte concerne le aziende che svolgono attività di servizi, tanto più se a contatto col pubblico: è forse qui che si osserva, fra i lavoratori "senior", e soprattutto nella loro porzione femminile, un mix fra competenze professionali sperimentate e soft skill, capacità di comunicazione e di relazione sovente superiori a quelle dei colleghi più giovani. Una situazione che i clienti percepiscono e che, in fin dei conti, determina la qualità del servizio. Si tratta di un aspetto che le imprese, portate all'effetto sostituzione in termini puramente economici, talvolta trascurano, e che andrebbe invece considerato con maggiore attenzione.

Gian Luigi Trucco

#### All'interno:

- **Previdenza: senior in azienda**
- **A gentile richiesta / Congedo per assistenza di familiari**
- **Giurisprudenza / Disdetta abusiva e gravidanza**

## L'età come investimento

### Cinquantenni ed "over" al lavoro

Intervista a Beatrice Engeler, Trainer e Consulente in Sviluppo di Carriera

#### Quali sono i vantaggi dell'azienda nel trattenere talenti più "maturi"?

Nel panorama aziendale contemporaneo, caratterizzato da una crescente competitività e da rapidi e continui cambiamenti tecnologici, le aziende si trovano di fronte ad una sfida cruciale: trovare e trattenere talenti in grado di affrontare i continui cambiamenti. La capacità di trattenere in azienda talenti maturi, rivela una scelta strategica vincente; infatti non solo permette la continuità aziendale, ma offre numerosi vantaggi che possono contribuire significativamente al successo a lungo termine dell'organizzazione. L'esperienza maturata attraverso anni di lavoro in vari settori, durante i quali hanno affrontato cambiamenti, superato crisi e gestito transizioni tecnologiche e trasformazioni aziendali permette ai collaboratori di prendere decisioni ponderate, basate su una profonda comprensione del mercato e delle sue dinamiche. Queste sfide hanno contribuito a sviluppare doti fondamentali come l'adattamento e la resilienza, qualità indispensabili per navigare in un mondo VUCA. Questo aspetto risulta particolarmente prezioso nei ruoli di leadership, dove la capacità di prevedere le conseguenze delle scelte e di gestire situazioni complesse diventa cruciale. È diffusa l'opinione che i talenti maturi siano statici, poco inclini al cambiamento e poco affini all'uso delle nuove tecnologie.

Mentre la realtà ci dimostra che possono essere molto adattabili ai cambiamenti. La loro lunga esperienza li ha abituati a evolversi e a gestire situazioni continuamente nuove. Inoltre, possono fungere da stabilizzatori durante i periodi di transizione, aiutando l'azienda a navigare attraverso cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Uno dei principali vantaggi di questi dipendenti è l'affidabilità; essi tendono ad avere un forte senso di responsabilità e una solida etica del lavoro. La loro presenza può contribuire a una maggiore stabilità operativa, riducendo il turnover e i conseguenti costi associati all'assunzione ed integrazione di nuovi dipendenti. I talenti più maturi si tro-

vano in una posizione ideale per ricoprire il ruolo di *Mentors* per i dipendenti più giovani. La loro capacità di trasmettere conoscenze e competenze acquisite nel corso della carriera può contribuire ad accelerare e arricchire lo sviluppo professionale delle nuove generazioni. Questo non solo migliora le competenze interne, ma favorisce una cultura aziendale basata su collaborazione ed apprendimento continuo. Questi collaboratori hanno spesso sviluppato una preziosa rete di contatti professionali, i quali possono venir sfruttati per stabilire partnership strategiche, acquisire nuovi clienti e ottenere informazioni di mercato. Il networking effettuato dai dipendenti maturi può quindi avere un impatto decisamente positivo sulle opportunità di business. Sostenere questi talenti contribuisce a creare una forza lavoro diversificata, che include una grande varietà di prospet-



ve ed esperienze. Queste diversità stimolano l'innovazione e la creatività, portando nuove soluzioni più efficaci e migliorando la capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato. Infine, trattenere i talenti più maturi non è solo una questione di rispetto e riconoscimento del valore individuale, ma rappresenta una scelta strategica importante che può apportare numerosi benefici all'azienda. Investire nei talenti maturi significa investire nella sostenibilità e nel successo a lungo termine dell'organizzazione. segue a pag. 2 →



segue da pag. 1 →

## Cinquantenni ed “over” al lavoro

### E per quanto riguarda in particolare la componente femminile?

Oggigiorno la capacità di lavorare con gli altri e di creare gruppo sono elementi fondamentali per una leadership di successo. In questo ambito sovente le donne, per le loro esperienze di vita e professionali possono apportare contributi di grande valore e successo. Le capacità comunicative sono un punto di forza. Le *Leaders* sono abili nel comunicare in modo assertivo e nell'ascoltare attentamente, due aspetti centrali per una comunicazione efficace. Questa abilità facilita la condivisione delle idee, la collaborazione e la risoluzione dei problemi, contribuendo a creare un ambiente di lavoro armonioso e produttivo. Le donne sono tendenzialmente inclini a valorizzare il contributo di ciascun membro del team, promuovendo un clima di collaborazione, di fiducia e rispetto. Questo stile di leadership inclusivo facilita il coinvolgimento dei membri del team nei processi decisionali, valorizzando diverse opinioni e contributi per promuovere la motivazione e favorire il senso di appartenenza, favorendo una maggiore innovazione e presa di decisioni ragionate ed equilibrate. A questo scopo anche un grado di intelligenza emotiva che permette di saper riconoscere e gestire le proprie emozioni e quelle altrui risulta, insieme ad una buona dose di empatia, cruciale per la costruzione di relazioni salde e durature e per la risoluzione di conflitti ed incomprensioni. Oggi siamo tutti chiamati a gestire progetti sempre più complessi e temporalmente ravvicinati, per affrontare ciò sono richieste capacità di gestione efficace della propria e altrui organizzazione, analizzando e programmando le priorità, definendo chiari obiettivi, e valutando i progressi delle singole attività. In questi compiti le esperienze di vita delle *Leader* si rivelano un atout importante. La capacità di affrontare sfide e cambiamenti con determinazione e flessibilità, trovando soluzioni creative, adattandosi rapidamente alle nuove circostanze è sicuramente un elemento vincente che le leader possono portare all'interno dei loro team e con cui affrontare periodi di incertezza. Le capacità femminili rappresentano un valore aggiunto significativo per le aziende. Riconoscere e valorizzare queste qualità non solo contribuisce a promuovere la parità di genere nelle organizzazioni, ma contribuisce al miglioramento delle performance aziendali e alla creazione di un ambiente di lavoro più motivato, positivo e produttivo. Investire nelle capacità femminili significa investire nel futuro dell'organizzazione.

**Un punto importante può essere rappresentato dal trasferimento di compe-**

### tenze fra collaboratori maturi e giovani?

In questo momento storico, per la prima volta, all'interno delle aziende convivono ben quattro generazioni diverse: Baby Boomers, Generazione X, Millennials e Generazione Z. Una complessità senza precedenti, che può rappresentare un ostacolo oppure, se gestita correttamente, una fonte di ricchezza. Infatti questa convivenza favorisce la continuità aziendale e promuove un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo che permette un continuo scambio di conoscenze e capacità favorendo la crescita di individui, team ed organizzazioni. Valorizzare l'esperienza dei collaboratori Senior, creando un ambiente dove sia possibili condividere queste esperienze con i collaboratori più giovani, permette di preservare e valorizzare il know-how aziendale, evitando che preziose competenze vadano perdute con il pensionamento dei Baby Boomers. Nello stesso tempo i giovani collaboratori apportano entusiasmo e nuove prospettive. Come nativi digitali possono condividere informazioni, input e una certa spontaneità nell'utilizzo di piattaforme digitali e nuove tecnologie per affrontare compiti e progetti. Integrando queste nuove idee con l'esperienza dei collaboratori maturi, le aziende stimolano l'innovazione e migliorano i processi esistenti, creando soluzioni più efficienti e all'avanguardia. Spesso questi scambi avvengono in modalità spontanea, ma se sostenuti attivamente dall'azienda tramite progetti ufficiali e coordinati di *mentoring* e *peer coaching*, i collaboratori li vivranno come un beneficio e un elemento di crescita e formazione; tutti fattori che, oggi più che mai, sono catalizzatori per i talenti, nonché importanti elementi di *retention*. Favorire il lavoro di squadra creando team misti, composti da collaboratori di diverse età e background, giova allo scambio di idee, esperienze e competenze, rafforzando la coesione e favorendo il raggiungimento degli obiettivi strategici.

### Vi sono percorsi pratici, di formazione o di altro genere, che l'impresa può implementare a tale scopo?

Il trasferimento di competenze tra collaboratori maturi e giovani è una pratica essenziale per garantire la continuità, l'innovazione e la crescita aziendale. Implementare strategie di *Talent Development* e percorsi pratici mirati, facilita lo scambio intergenerazionale di conoscenze e favorisce la combinazione di esperienze e soluzioni innovative mirate al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le aziende che incentivano la formazione continua, offrendo opportunità di apprendimento e sviluppo *on e off the job* per tutti i collaboratori, creano le basi per un continuo transfer di competenze favoriscono innovazione, collaborazione e motivazione assicurandosi il coinvolgimento e l'aggiornamento costante dei collaboratori. Uno dei metodi più efficaci per il trasferimento di compe-

tenze è l'implementazione di programmi di Mentoring. In questi programmi, i collaboratori Senior (Mentors) vengono abbinati ai giovani dipendenti (Mentee). Il Mentor fornisce guida, supporto e consigli, condividendo le proprie esperienze e competenze. Questo scambio aiuta i giovani a sviluppare le loro capacità, e rafforza il legame tra le generazioni all'interno dell'azienda. Esistono anche percorsi di “Reverse Mentoring” tramite i quali sono i collaboratori giovani che fungono da Mentors di quelli più maturi, sostenendo in particolare l'apprendimento di competenze legate alle nuove tecnologie. Favorire l'organizzazione di eventi gestiti dai collaboratori stessi favorisce il coinvolgimento e la motivazione contribuendo alla costruzione di un ambiente collaborativo; anche l'utilizzo mirato delle tecnologie digitali facilita il trasferimento di competenze tramite piattaforme di e-learning e strumenti di knowledge sharing. Oltre a programmi “classici” di apprendimento esistono molte occasioni di apprendimento “on the job”, ad esempio i programmi di rotazione che consentono ai dipendenti di maturare esperienze lavorando in diversi ruoli all'interno dell'azienda per periodi di tempo definiti, acquisendo in questo modo una visione più ampia e pratica delle attività aziendali e sviluppando una gamma diversificata di competenze. In quest'ottica si inserisce il *job shadowing* che permette ai collaboratori Junior di apprendere osservando i collaboratori con esperienza nel loro lavoro quotidiano. Questo facilita la visione di come competenze e conoscenze vengono applicate in contesti reali, favorendo una esperienza di apprendimento immersiva. Il *job shadowing* può essere strutturato come parte di un programma di onboarding o come iniziativa di sviluppo professionale continua. Infine le sessioni di feedback e *peer coaching* si rivelano essere un tassello fondamentale per il trasferimento di competenze. I collaboratori possono scambiarsi feedback costruttivi e coaching, aiutandosi a migliorare le rispettive performance e a sviluppare nuove abilità. Investire nel trasferimento di competenze non solo valorizza il patrimonio di conoscenze all'interno dell'azienda, ma contribuisce alla crescita professionale di tutti i dipendenti, motivandoli e permettendo loro di sentirsi parte integrante dell'azienda e di contribuire attivamente al suo successo, assicurando un futuro prospero per l'organizzazione. Le aziende che valorizzano la diversità e l'inclusione comprendono l'importanza di avere una forza lavoro eterogenea sia in termini di genere che di età. L'apporto di prospettive diverse arricchisce il dibattito interno e stimola soluzioni innovative. Per le aziende che sanno cogliere questa opportunità, il ritorno sull'investimento sarà tangibile e duraturo, contribuendo a creare un ambiente di lavoro inclusivo e prospero per tutti.

## Previdenza: senior in azienda, riforme ed equilibri da ritrovare

Intervista a Diana De Luca, Specialista in Pianificazione Previdenziale di ASSIDU S.A.

### Recentemente è stata respinta la riforma della previdenza professionale (LPP), che avrebbe alleggerito l'impatto degli oneri sociali per i lavoratori ultracinquantenni. Di cosa si trattava esattamente?

La riforma prevedeva anche una semplificazione della scala contributiva sia in termini di fasce di età che in termini quantitativi. Gli accrediti di vecchiaia nella previdenza professionale obbligatoria sono articolati in 4 categorie: da 25 a 34 anni si contribuisce con il 7% del salario coordinato, da 35 a 44 anni con il 10%, da 45 a 54 anni con il 15% e da 55 a 65 anni con il 18%. La modifica avrebbe ridotto le categorie da 4 a 2 e modificato i contributi: dai 25 ai 44 anni il 9% e dai 45 anni fino all'età di riferimento il 14%.

### Cosa avrebbe significato in concreto questa modifica?

I “lavoratori anziani” rappresentano una categoria sensibile da anni oggetto dell'attenzione del Consiglio Federale. La generazione dei baby boomers (nati fra il 1946 ed il 1964) sta mettendo molta pressione sulle aziende, sul sistema pensionistico e sulle assicurazioni sociali, oltre che sull'assicurazione contro la disoccupazione (di lunga durata). La modifica avrebbe quanto meno sgravato i datori di lavoro da un certo carico di costi per oneri sociali in relazione ai lavoratori ultracinquantenni. In seguito alla bocciatura, oltre alle varie sfide che già pesano sull'equilibrio finanziario del sistema previdenziale, resterà aperta la questione che riguarda la protezione ed il posizionamento professionale delle figure senior, spesso qualificate e difficilmente sostituibili a breve termine.

### Dobbiamo aspettarci altre riforme in ambito previdenziale?

La bocciatura del referendum ha creato una situazione di stallo in seno ad un sistema che funziona, ma che necessita di interventi puntuali. L'aumento della longevità, la diminuzione del rapporto tra assicurati attivi e pensionati, la volatilità dei mercati finanziari e la conseguente difficoltà per il terzo contribuente di generare rendimenti finanziari costanti pongono problemi di finanziamento sul medio-lungo periodo. Negli ultimi 20 anni vi sono stati vari tentativi di riforma del sistema che non sono andati a buon fine, per cui andranno definite le priorità e valutato un nuovo approccio, con manovre che abbiano una maggiore probabilità di ottenere consenso. Frattanto si cercano nuove fonti di finanziamento, come un maggior prelievo tributario a carico dei capitali del secondo e terzo pilastro.

### Spesso si ritiene che la forza lavoro senior sia una zavorra, sia in termini economici per gli oneri sociali, sia perché l'avvicinamento al pensionamento diminuirebbe la motivazione. Ciò porta spesso a ristrutturazioni aziendali. Cosa ne pensa?

L'equilibrio finanziario è certamente un fattore sensibile per la continuità aziendale ed una diver-



sa ponderazione del costo del personale può comportare scelte penalizzanti per i dipendenti ritenuti più onerosi. Ma vale la pena investire per trovare soluzioni alternative che riconoscano il valore aggiunto e le mutate esigenze di queste figure, e nel contempo possano mitigare i costi. Si tratta di combinare fattori come formazione continua, riqualifica professionale, concessione di condizioni più flessibili (es. part-time, turni differenti, smartworking, ecc.) e alla definizione di piani di previdenza non standard che possano coniugare vantaggi per ambedue le parti contrattuali. Nella mia esperienza sono spesso confrontata con lavoratori molto fidelizzati e riconoscenti verso il datore di lavoro ma le cui esigenze sono mutate con l'età.

### Quali accorgimenti potrebbero essere messi in atto per proteggere maggiormente i posti di lavoro degli over 50 e favorire il trasferimento delle competenze?

I datori di lavoro potrebbero definire piani di previdenza sovra-obbligatori che prevedano delle varianti di assicurazione più tutelanti per i propri dipendenti ma con un impatto finanziario sostenibile, il tutto attraverso una consulenza specializzata. Può inoltre essere sfruttata maggiormente la flessibilità in termini di tempi e luogo di lavoro, in grado di accompagnare le figure senior verso un'uscita dal mondo del lavoro graduale, anche dal punto di vista finanziario. A tal proposito la Riforma AVS21, entrata in vigore a inizio anno, ha portato delle modifiche importanti sul tema della flessibilizzazione delle rendite di vecchiaia AVS sia in termini temporali che quantitativi, come pure la possibilità di colmare delle lacune a posteriori per chi decida di proseguire l'attività professionale oltre l'età di riferimento.

### Quali sono i modelli di lavoro a disposizione dei dipendenti in età pensionabile?

Vi sono diverse scelte attuabili in accordo con il datore di lavoro. La più semplice è la riduzione del grado di attività e quindi del salario. Il pensionamento anticipato è invece possibile solo a partire dall'età minima contemplata dal regolamento di previdenza ed è soggetto a restrizioni. Esiste poi il cosiddetto pensionamento a tappe che combi-

na la riduzione del grado di attività con la riscossione di una parte corrispondente delle prestazioni di pensione in aggiunta a una parte del salario. In alcune realtà aziendali è noto il concetto di “carriera ad arco”: esso permette ai collaboratori, spesso quadri dirigenziali, di fare “un passo indietro” cedendo gradualmente le responsabilità al proprio successore e affiancandolo così in un percorso di accompagnamento o mentoring. Chiaramente questa strada comporta per l'azienda oneri finanziari da valutare.

### Quali sono le possibilità per le persone che perdono il posto di lavoro in una fascia di età così sensibile?

Le norme a favore di questa categoria di persone sono molteplici. Anzitutto i dipendenti, quale che sia la fascia di età, hanno diritto ad annunciarsi all'ufficio regionale di collocamento per attivare la relativa procedura e ottenere le indennità di disoccupazione calcolate per un determinato periodo di tempo. Sono state inoltre attuate delle politiche di sostegno che garantiscono il versamento di prestazioni transitorie destinate ai “disoccupati anziani” (età minima 60 anni) che faticano a reinserirsi nel mondo del lavoro. Esse prevedono un supporto finanziario supplementare che si attiva al termine del versamento delle indennità di disoccupazione e continua fino al raggiungimento dell'età di riferimento per ottenere la pensione. Più recentemente è stato introdotto l'articolo 47a nella Legge federale sulla Previdenza Professionale (LPP) che prevede la possibilità per il dipendente di almeno 58 anni che perde il lavoro in seguito ad una ristrutturazione aziendale, di mantenere la sua affiliazione all'istituto di previdenza come “assicurato esterno”. Grazie a questa clausola la persona assicurata può rimanere all'interno del circuito di previdenza professionale, mantenendo la sua assicurazione con dei parametri da definire autonomamente e conservando la facoltà di ottenere una rendita di vecchiaia al momento del pensionamento.

### Negli ultimi anni si è tanto parlato della previdenza al femminile. La Riforma AVS21 ha aumentato l'età di pensionamento delle donne e la tentata Riforma LPP avrebbe codificato modifiche a vantaggio dei lavoratori part-time, in maggioranza donne. Come possono le donne tutelare maggiormente la loro posizione previdenziale?

In Svizzera il 58% delle donne lavora part-time ed un altro tema rilevante è il divario salariale di genere che, sebbene ridotto, è ancora presente in molte realtà. In generale, primo e secondo pilastro dovrebbero garantire una pensione di vecchiaia pari a circa il 60% dell'ultimo stipendio percepito, ma vari fattori possono compromettere questo obiettivo, come la perdita di un coniuge od un divorzio. Gioca allora un ruolo fondamentale la previdenza individuale vincolata o libera propria del terzo pilastro, come pure il semplice risparmio privato.