A gentile richiesta

Divieto di concorrenza: vale ancora se il cliente segue il collaboratore?

"Lavoro a stretto contatto con numerosi clienti ai quali fornisco servizi e prestazioni. Il mio contratto prevede una clausola per il divieto di concorrenza. Cosa succede qualora dovessi decidere di cambiare datore di lavoro sempre nello stesso settore?"

Il divieto di concorrenza è uno strumento che permette ai datori di lavoro di tutelare i segreti d'affari e della clientela anche dopo lo scioglimento del rapporto di lavoro. Gli art. 340 e segg. CO stabiliscono però dei limiti formali di validità della clausola, in particolar modo per rapporto alla sua estensione geografica, temporale e di contenuto/oggetto. Il divieto di concorrenza presuppone infatti che le parti nell'ambito del rapporto di lavoro siano venute a conoscenza della clientela, dei segreti d'affari o di fabbricazione.

Per quanto riguarda la conoscenza della clientela, il divieto di concorrenza è valido solo se il dipendente è in grado, grazie alle conoscenze delle abitudini e delle necessità dei clienti, di fornire delle prestazioni analoghe a quelle fornite dal datore di lavoro, permettendogli di distrarre e/o distogliere i clienti e indirizzarli presso terzi. Appare infatti legittimo che il datore di lavoro possa in una certa misura tutelarsi (mediante una clausola di divieto di concorrenza) dal rischio che il lavoratore sfrutti a proprio vantaggio le sue conoscenze dei clienti del datore di lavoro.

Questo ha come conseguenza di principio che molti lavoratori non potrebbero più esercitare molte professioni, proprio in virtù del divieto di concorrenza pattuito, cagionando loro un danno considerevole.

In tal senso per attenuare l'impatto del divieto di concorrenza il Tribunale Federale ha stabilito che, se i rapporti del dipendente con la clientela sono fondati principalmente sulle capacità personali del dipendente, e che queste agli occhi dei clienti rivestono un carattere preponderante per rapporto alla figura del datore di lavoro, la clausola del divieto di concorrenza non può essere applicata. Se il dipendente instaura infatti un rapporto personale con il cliente fornendogli prestazioni che dipendono essenzialmente dalle sue capacità personali e professionali, la conoscenza della clientela protetta dal divieto di concorrenza passa in secondo piano. In questo caso, infatti, il cliente attribuisce importanza alla persona del dipendente, di cui apprezza le capacità personali e per il quale nutre fiducia e simpatia. Se, in una situazione del genere, il cliente si allontana dal datore di lavoro per seguire il dipendente, il danno per il datore di lavoro deriva dalle capacità personali del dipendente e non semplicemente dal fatto che questi è venuto a conoscenza dei nomi dei clienti. Per ammettere una situazione del genere, che esclude quindi l'applicazione della clausola di divieto di concorrenza, è necessario che il dipendente fornisca al cliente un servizio caratterizzato da una forte componente personale.

La componente personale della figura del dipendente è quindi l'elemento centrale di valutazione e va esaminata individualmente per ogni caso concreto. Generalmente il Tribunale Federale ha riconosciuto la componente personale nell'ambito dell'esercizio delle professioni liberali, come ad esempio i medici, farmacisti, avvocati o architetti, ma ha esteso la sua applicazione anche ad altre tipologie di professioni come, ad esempio, nell'ambito fiduciario, bancario, assicurativo, dei saloni di parrucchiera ed estetista, o nell'ambito delle cure di assistenza, nella misura in cui la componente personale riveste un carattere predominante.

In caso di contestazione con il datore di lavoro circa l'applicabilità della clausola del divieto di concorrenza dovrà quindi essere il dipendente a dimostrare che la partenza di alcuni clienti è dettata da un rapporto di fiducia e personale/professionale tra cliente e dipendente che prevale sulla figura e importanza del datore di lavoro.

Avv. Ryan Lehmann,
Studio legale e notarile Chiesa Lehmann

Il divieto di concorrenza: Manuale 4.10 e ss

Giurisprudenza

Remunerazione del lavoro supplementare. *Sentenza del Tribunale federale 4A_662/2024 dell'8 aprile 2025*

Nel 1992 A. (di seguito: "la lavoratrice") è stata assunta nell'azienda agricola dei genitori di D. In seguito, D. ha rilevato la gestione dell'azienda agricola e a partire dal 2010, la lavoratrice ha lavorato con un grado di occupazione del 65%.

Nel 2014, D. si è associato a B. e C. (di seguito: "i datori di lavoro") per costituire la società E. Tale cambiamento non ha però modificato in modo significativo l'attività lavorativa svolta dalla lavoratrice. Dal 7 gennaio 2020, la lavoratrice si è trovata in totale incapacità lavorativa. Il 21 luglio 2020 le è stata notificata la lettera di licenziamento, con effetto al 31 ottobre 2020. Il 27 luglio 2020, la lavoratrice ha contestato il licenziamento e ha richiesto ai datori di lavoro il pagamento delle ore supplementari svolte, oltre al salario fino al mese di agosto 2020. Il 5 novembre 2020, D. ha firmato, per conto dei datori di lavoro, una dichiarazione con cui ha rinunciato a far valere la prescrizione dei diritti a favore della lavoratrice. Nel 2021 la lavoratrice ha redatto un conteggio con cui ha sostenuto che nel 2019 (due anni prima) ha lavorato dalle 8:00 alle 17:00, con una pausa dalle 12:00 alle 13:30, nonché un'ora settimanale dedicata alla vendita di uova. Dopo il tentativo di conciliazione fallito, la lavoratrice nel merito ha reclamato l'importo di salario lordo di CHF 61'600.- e un'indennità per ore supplementari svolte di CHF 2'572.-. Il tribunale di primo grado ha condannato i datori di lavoro a versare diversi importi, tra cui un importo per le ore supplementari effettuate tra il 1° novembre 2015 e il 31 dicembre 2019. Contro tale decisione i datori di lavoro hanno interposto appello. La Corte d'appello ha parzialmente accolto l'appello dei datori di lavoro, in particolare non tutelando il punto del dispositivo di primo grado relativo al pagamento delle ore supplementari. Contro tale decisione la lavoratrice ha presentato ricorso al Tribunale federale. Quest'ultimo ha respinto integralmente l'iniziativa mossa della dipendente. Giusta l'art. 321c cpv. 1 CO il lavoratore è tenuto a svolgere del lavoro supplementare se: le circostanze lo esigono; il lavoratore è in grado di svolgere tale lavoro supplementare; e se si possa ragionevolmente pretenderlo. Nelle sue motivazioni il Tribunale federale ha ricordato che conformemente all'art. 8 CC spetta al lavoratore provare di aver effettuato ore supplementari e che queste siano state ordinate dal datore di lavoro o necessarie alla tutela degli interessi di quest'ultimo (art. 321c cpv. 1 CO; DTF 129 III 171 consid. 2.4). In questo secondo caso, quando il lavoratore esegue spontaneamente ore supplementari necessarie alla tutela degli interessi legittimi del datore di lavoro, egli deve comunicare al datore di lavoro l'entità di tali ore entro un termine utile affinché quest'ultimo possa eventualmente prendere provvedimenti per evitarle o per approvarle. Se il lavoratore tarda a comunicare tali ore e accetta senza riserve il salario, rischia che il suo diritto a rivendicarne la retribuzione sia decaduto. Eccezione a tale maccassimo è il caso in cui il datore di lavoro è già consapevole dell'esistenza (e non dell'entità) delle ore supplementari svolte. In tal caso, il lasso di tempo entro il quale il lavoratore deve comunicare al datore di lavoro l'entità delle ore supplementari svolte si allunga (non deve essere fatto subito), ma non può ad ogni modo perdurare degli anni (DTF 129 III 171). In questo modo il lavoratore può presumere che le ore supplementari svolte siano approvate. Nel caso qui in esame, l'Alta Corte ha giudicato che: la lavoratrice non ha provato che i datori di lavoro fossero informati delle ore supplementari svolte; e anche se lo fossero stati, la ricorrente non poteva attendere degli anni prima di comunicare l'entità di tali ore. Da ultimo, la Corte ha ritenuto che l'entità delle ore supplementari non fosse stata comprovata dalla lavoratrice, in particolare ha giudicato che il conteggio per il 2019 fosse stato allestito meramente a fini procedurali. In conclusione, il Tribunale federale ha respinto integralmente il ricorso della lavoratrice, rimarcando l'importanza di agire tempestivamente anche nell'allestire un conteggio per le ore supplementari.

Avv. Luca Orsatti,
Studio legale Avv. André Weber e Associati

Lavoro straordinario: Manuale 3.2.2.1.4

BOSS conoscenza applicata

NEWSLETTER LAVORO

Ottobre 2025

Editoriale

La donna può, anzi deve, acquistare più potere entro tutti gli ambiti professionali in cui è impegnata, realizzando quella che la giornalista Valeria Santoro, autrice del libro "*Leadership femminile: esiste davvero?*", in cui tratteggia il percorso di manager ed imprenditrici, definisce "rivoluzione gentile".

Si tratta di un processo di empowerment dalle molte componenti, ad iniziare dai giusti stimoli familiari, dalle scelte scolastiche aperte, anche nei confronti dei nuovi settori tecnologici e della cultura economico-finanziaria, ed ovviamente dai contesti aziendali, con gli aspetti legati a parità salariale, percorsi di carriera, compatibilità lavoro-famiglia in primo luogo, con tutto un corollario di norme e tendenze definite ma non sempre adeguatamente implementate. Dunque un processo di empowerment sì stimolato da condizioni esterne, ma soprattutto dal desiderio di affermazione delle donne stesse, portatrici di vantaggi competitivi in termini di soft skill, capacità relazionali, oculatezza di governance, capacità di analisi, di percezione e gestione del rischio. L'affermazione professionale della donna non dovrebbe precludere i ruoli familiari e materni, ma questi, esasperati da una certa tradizione "mediterranea", non dovrebbero neppure condizionare negativamente il processo di empowerment.

Si è detto del ruolo della scuola, che spesso non forma e non indirizza adeguatamente la popolazione femminile, ma ancor più importante è forse il ruolo della cultura economico-finanziaria. Affermazione professionale vuol dire anche indipendenza economica, e quindi libertà. E' indubbio, e le cronache ce lo ricordano purtroppo quotidianamente, che molte relazioni critiche, tossiche, se non addirittura violente e criminali, derivino da situazioni di dipendenza economica della donna e dall'aver delegato immeritatamente questo ambito al partner.

Dunque, un processo di empowerment al di là della sola carriera, rivolto anche alla realizzazione sociale e psicologica, all'indipendenza ed alla libertà.

Gian Luigi Trucco

All'interno:

- **Finanza, governance, gestione del rischio: donna è meglio**
- A gentile richiesta / **Divieto di concorrenza: vale ancora se il cliente segue il collaboratore?**
- Giurisprudenza / **Remunerazione del lavoro supplementare**

Realtà, strumenti, traguardi di crescita e realizzazione professionale

Empowerment: donne in carriera ed aziende

Intervista ad Andreana Bernasconi Lolli (ABL) Counsellor, Specialista HR, Mediatrice, Persona di Fiducia - Chiara Ciceri (CC) Counsellor, Psicologa - Roberta Berno (RB) Counsellor, HR Manager - Carmela Fiorini (CF) Formatrice, Consulente nella Comunicazione, Mental Coach.

Quale deve essere l'approccio della donna nell'affrontare un processo di empowerment?

(ABL) Ci sono momenti, nella vita di ogni donna, in cui si avverte che qualcosa non funziona più come prima. Può essere un'insoddisfazione sottile, un senso di stallo o la sensazione di non riconoscersi più nella propria immagine professionale o personale. È proprio da questa piccola crepa che può nascere la spinta al cambiamento: quella scintilla che invita a esplorare le cause del disagio ed a cercare nuovi modi per ritrovare la pienezza, la motivazione e la soddisfazione perdute.

La donna che sceglie un percorso di empowerment è una donna che ha deciso di andare oltre. Oltre i limiti imposti da un'educazione familiare tradizionale, oltre gli stereotipi di genere che ancora oggi condizionano le scelte e le opportunità, oltre le aspettative sociali che tendono a incasellare ruoli e comportamenti. È una donna che sceglie di evolvere.

Spesso questa consapevolezza emerge in un momento di passaggio: una promozione, un cambio di carriera, una crisi personale. Sono tappe che costringono a fermarsi e guardarsi dentro, a ridefinire il proprio valore e il modo di esprimerlo. Il processo di empowerment diventa così un viaggio di riscoperta: imparare a conoscersi, a fidarsi delle proprie risorse, a sentirsi all'altezza.

Affrontare l'empowerment richiede autenticità, determinazione e un atteggiamento aperto. È un atto di leadership personale: significa prendere in mano la propria vita, diventare protagoniste del proprio destino, scegliere con consapevolezza e agire con fiducia.

Famiglia e scuola possono già costituire elementi di stimolo in questi processi?

(CC) Famiglia e scuola dovrebbero essere le prime fucine di empowerment. Eppure, spesso non lo sono. In molti contesti, il sostegno alle scelte di autonomia e crescita femminile rimane fragile, condizionato da pregiudizi e aspettative, e questo finisce per condizionare inesorabilmente anche il futuro lavorativo e professionale.

Frasi come "non fa per te", "in quell'ambiente ci sono solo uomini", "non è un lavoro da donna" continuano a insinuarsi nel percorso formativo e professionale di molte ragazze. A volte arrivano dall'esterno, altre volte - ed è ancora più doloroso - si fanno voce interna: quella del "giudice interiore" che trattiene e limita.

Nelle scuole, nonostante i progressi, persistono stereotipi di genere che condizionano la scelta delle materie e la fiducia nelle proprie capacità. I talenti relazionali, l'empatia, la capacità di ascolto o di motivare un gruppo - spesso considerate "naturali" nelle donne - non sempre vengono riconosciuti come vere e proprie competenze da coltivare.

In questi ambiti qualcosa sta cambiando?

(RB) La buona notizia è che molto sta cambiando. L'accesso all'informazione, i programmi di sensibilizzazione e la formazione continua stanno aprendo nuove prospettive. Famiglie e scuole si stanno gradualmente adattando al ritmo di una società in evoluzione, più attenta al valore dell'equità e delle pari opportunità. Oggi si vedono sempre più esempi di genitori e insegnanti che incoraggiano le ragazze ad esprimere liberamente talento e ambizione, sostenendole nel percorso di scoperta di sé. Ma il cammino è ancora lungo: l'empowerment femminile resta un cantiere aperto, dove le fondamenta devono essere continuamente rinforzate.

I cambiamenti avvengono anche nella scelta degli sbocchi professionali?

(CF) Sì, anche se il retaggio culturale continua a influenzare la percezione delle professioni "adatte" a una donna. E' un luogo comune che si trascina da decenni, secondo il quale le facoltà umanistiche sarebbero considerate più "femminili", mentre quelle scientifiche (STEM o MINT secondo la denominazione attuale, acronimo di Science, Technology, Engineering e Mathematics), erano appannaggio maschile. Fortunatamente, le nuove generazioni stanno cambiando la rotta *segue a pag. 2→*

segue da pag. 1→

Empowerment: donne in carriera ed aziende

e sempre più ragazze scelgono percorsi in ingegneria, informatica, fisica o scienze naturali. Lo fanno seguendo la passione, non il pregiudizio, e pretendono di essere riconosciute non come eccezioni, ma come professioniste competenti, capaci e motivate.

Capacità relazionali, leadership e soft skills: innate o frutto di apprendimento?

(CC) Le soft skills quali l'ascolto, l'empatia, la comunicazione efficace, la gestione delle emozioni, sono il cuore della competenza relazionale. In parte sono innate, ma soprattutto sono sviluppabili.

L'epigenetica ci insegna che il contesto, l'ambiente e le esperienze modificano la nostra predisposizione. In altre parole, possiamo imparare ad essere più empatiche, più assertive, più resilienti. Le competenze relazionali si allenano come un muscolo.

A parità di competenze tecniche, ciò che distingue una professionista è la qualità del suo "saper essere". Le soft skills determinano la capacità di collaborare, di guidare un team, di affrontare i conflitti in modo costruttivo. Sono ciò che trasforma una professionista competente in una leader riconosciuta.

La donna è favorita nei loro confronti?

(ABL) Da un punto di vista culturale, sì. Le donne sono spesso educate a prestare attenzione alle relazioni, a percepire i bisogni degli altri, a mediare. Queste caratteristiche, una volta considerate segni di debolezza, sono oggi riconosciute come leve fondamentali della leadership moderna, anche nel mondo maschile. Essere madri, professioniste, compagne, amiche sono tutti ruoli che richiedono equilibrio, ascolto, capacità di gestire complessità. È da qui che nasce una forma di leadership "inclusiva", capace di costruire piuttosto che imporre, di connettere piuttosto che competere.

Consideriamo ora il versante azienda: gap salariale, sviluppo delle competenze, meritocrazia e percorsi di carriera, misure per favorire la genitorialità. Cosa funziona e cosa funziona meno in questi ambiti?

(CF) Il gap salariale resta una realtà. A parità di ruolo e responsabilità, le donne guadagnano meno e faticano di più a raggiungere posizioni apicali. Anche nei Consigli di amministrazione e nei ruoli dirigenziali, la componente femminile è ancora lontana dalla parità in termini di presenza.

Eppure, la consapevolezza sta crescendo: le donne chiedono riconoscimento, non solo economico ma anche simbolico. Sono sempre più numerose quelle che investono in formazione, coaching e percorsi di crescita personale anche quando l'azienda non li offre.

Molte aziende, purtroppo, continuano a considerare la formazione come un costo e non come un investimento strategico. A tutto ciò si aggiungono la maternità e la genitorialità che restano terreni fragili. Il lavoro flessibile e lo smart working sono conquiste recenti ma ancora parziali e il part-time, spesso necessario per conciliare vita e famiglia, penalizza le carriere. Alle nostre latitudini, infatti, il job sharing in ruoli di responsabilità è raro e guardato con sospetto. Eppure, se volgiamo per esempio lo sguardo anche solo a nord delle Alpi, possiamo osservare molte esperienze che dimostrano che funziona e migliora la produttività.

In quali ambiti, in particolare, si può fare di più, e in quale modo?

(RB) Serve un cambiamento alla radice. Non bastano leggi o iniziative isolate, occorre una trasformazione culturale profonda. Nel frattempo, si può agire sulla formazione. Le barriere esterne (stereotipi, modelli sociali) sono visibili, ma quelle più insidiose sono interne: il senso di inadeguatezza, il timore di non meritare certi ruoli, la tendenza all'autosabotaggio.

Da qui nasce "Vinciti", un percorso di empowerment pensato per le donne che vogliono crescere, migliorare e sentirsi pienamente realizzate. Non si tratta di acquisire nuove competenze tecniche, ma di potenziare le risorse personali: la fiducia, la presenza, la capacità di comunicare e guidare. Per maggiori informazioni:
ARC Counseling - www.arc-counselling.ch

Carmela Fiorini - www.carmelafiorini.com

Quali misure pratiche possono adottare le aziende più "illuminate"?

(ABL) Le aziende lungimiranti investono nel capitale umano. Counseling, coaching strategico e percorsi di carriera personalizzati aiutano a far emergere il meglio da ogni persona. Questi interventi creano consapevolezza, migliorano la collaborazione, accrescono il senso di appartenenza e generano un ritorno positivo anche in termini economici. Lavorare sul benessere delle persone significa migliorare le performance dell'intera organizzazione.

Molte aziende partecipano anche a progetti universitari o associativi per l'empowerment. In Ticino, ad esempio, UBS collabora con il Politecnico federale di Losanna e IBSA Group sostiene la presenza femminile nelle discipline STEM grazie alla partnership con l'Associazione BPW Ticino.

Ciononostante, l'80% del tessuto economico ticinese è composto da PMI che ancora raramente investono in formazione e soft skills. Eppure, proprio lì si gioca la sfida più importante per il futuro.

Le soluzioni normative, come le cosiddette "quote rosa" e simili, sono un aiuto o possono paradossalmente risultare controproducenti?

(RB-CF-CC-ABL) Le "quote rosa" sono uno strumento utile, ma temporaneo. Servono per aprire spazi, non per riempirli meccanicamente. La vera sfida è far sì che le donne vengano scelte per merito, non per obbligo di legge. L'obiettivo finale è superare il concetto stesso di quota, sostituendolo con quello di valorizzazione della diversità. Le aziende che sanno integrare culture, età, competenze e generi diversi ottengono risultati migliori: lo conferma l'Osservatorio McKinsey sulla Diversità.

Anche a livello cantonale, il Piano d'Azione per le Pari Opportunità traccia una rotta chiara, ossia la necessità di promuovere equità, formazione e inclusione come leve di sviluppo.

Come è emerso nella tavola rotonda organizzata da ARC Counselling lo scorso 25 settembre, le donne non chiedono privilegi, ma riconoscimento. Vogliono essere viste per ciò che sanno fare, per l'esperienza e la visione che portano. L'empowerment femminile, in fondo, è una questione di giustizia ma anche di intelligenza collettiva: perché una società che valorizza le differenze è una società che cresce meglio, e insieme.

BOSS conoscenza applicata

Prossimi SeminariLavoro

Per info:
boss-editore.ch/categoria/seminari/

Martedì, 11 Novembre 2025
dalle 9.00 alle 11.00
I contratti di lavoro particolari e atipici: guida pratica alle forme più diffuse e come applicarli correttamente
Relatore: Avv. Christopher Jackson

Martedì, 25 Novembre 2025
dalle 9.00 alle 12.00
Licenziamento: come agire senza errori, soprattutto se sono coinvolti lavoratori anziani
Relatrice: Avv. Rosella Chiesa Lehmann

Martedì, 2 Dicembre 2025
dalle 9.00 alle 11.00
Oltre l'orario contrattuale: il lavoro supplementare, straordinario e compensativo. Come approcciarsi alla regolamentazione del lavoro che eccede le ore contrattualmente pattuite
Relatore: Avv. Christopher Jackson

Mercoledì, 10 Dicembre 2025
dalle 9.00 alle 11.00
Il trattamento dei dati personali del lavoratore sul posto di lavoro: cosa è lecito e cosa non lo è
Relatore: Avv. Christopher Jackson

IMPRESSUM
NewsletterLavoro è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.
Editore: Boss Editore SA
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco
Hanno collaborato: Andreana Bernasconi Lolli, Chiara Ciceri, Roberta Berno, Carmela Fiorini, Luca Pedrotti, Ryan Lehmann e Luca Orsatti
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano
tel. +41(0)91 600 93 03
Amministrazione: info@boss-editore.ch
© www.boss-editore.ch

Finanza, governance, gestione del rischio: donna è meglio

A colloquio con Luca Pedrotti, Direttore Generale di UBS Ticino

Nei tre pilastri dell'empowerment femminile in azienda, parità salariale, sviluppo di carriera, conciliabilità lavoro-famiglia, il settore finanziario come si posiziona?

Partirei dall'aspetto legato alla carriera, che è determinante e che, per quanto riguarda il nostro settore, ha visto nell'ultimo decennio sviluppi importanti. Non siamo ancora al livello raggiunto in altri Paesi, ma è in atto una profonda trasformazione, forse lenta ma ben impostata. Ricordo le normative introdotte in Svizzera nel 2021, che fissano, quanto meno per le società quotate, il target del 30% di quota femminile nei Consigli di Amministrazione e del 20% nei Comitati Esecutivi. Rimane comunque molto da fare a livello di management in generale, ma la direzione è quella giusta ed interessa tutti i settori, anche se in alcuni di questi la situazione è più complicata ed il processo più lento. In altri Paesi, come l'Italia, le imposizioni normative sono state più stringenti, anche perché in caso di non applicazione sono state previste sanzioni. A questo punto nasce inevitabilmente il dibattito sulle "quote rosa", se siano utili oppure costituiscano un fattore di distorsione, una forzatura, a scapito della meritocrazia, conducendo magari anche a nomine solo "di facciata". La Svizzera ha scelto a questo riguardo un approccio più soft, più "naturale" e meglio digerito all'interno delle aziende. Peraltro l'esperienza diretta mi ha insegnato come, accanto al gradimento della promozione da parte delle interessate, accade talvolta che siano le stesse donne a rinunciarvi quando ritengano di non meritarla. Entro la realtà UBS sono stati fatti passi notevoli, con oltre il 40% di presenza femminile nel Consiglio di Amministrazione, oltre a livelli elevati, in crescita continua, nei Comitati Esecutivi. A livello salariale, abbiamo avuto ancora recentemente un auditing che ha rilevato solo l'1% di gap salariale non giustificato. Da noi il concetto di "quote rosa" è stato superato per due motivi: da un lato per l'evoluzione e la maturità culturale dell'azienda, e dall'altro la nostra presenza globale all'interno di contesti geografici e sociali diversi fra loro.

C'è, su queste tematiche, qualche idea o soluzione che possiamo "importare" nella nostra realtà partendo da esperienze estere?

Premetterei che in Ticino siamo comunque un po' indietro in questi processi evolutivi rispetto al resto della Svizzera. Noi siamo tuttavia ben posizionati in termini di membri di Direzione, che rappresentano il 25% del totale, con una presenza femminile nell'intero staff del 45%. Questa quota avanza, con ottime prospettive di carriera ed al suo interno contiamo veri e propri talenti. Quello che distingue il Ticino è un aspetto culturale per cui la donna, ad un certo

punto della vita, decide di ritirarsi nonostante le ottime prospettive professionali, privilegiando la famiglia rispetto alla carriera. Al momento dell'eventuale rientro, la sua posizione ne risulta ridimensionata. Circa quello che possiamo "importare", le aree più fertili in questo senso sono i Paesi scandinavi, il Regno Unito e gli Stati Uniti. Pensiamo ad esempio ai modelli di congedo in vigore in Scandinavia, oltre ai livelli di supporto più diffusi ed evoluti. Nel Regno Unito e negli USA le aziende adottano spesso programmi di supporto e piani di part-time anche per posizioni di leadership, co-lead e co-head, cioè condivisione di funzioni di decisione e responsabilità fra più donne. Si tratta di modelli che noi facciamo ancora fatica ad applicare. D'altro canto i fattori culturali non possono essere trascurati.

C'è un aspetto interessante oggi molto trattato nel mondo finanziario: la donna cliente, investitrice, gestrice e consulente. Cosa dire al riguardo?

Esistono in effetti studi importanti che riflettono una realtà con cui ci confrontiamo quotidianamente. E' un mix di fattori psicologici e comportamentali che sono stati analizzati da istituzioni prestigiose, quali la Warwick Business School, le cui risultanze sono state anche riprese nelle nostre pubblicazioni. A parte le capacità relazionali e le cosiddette soft skill, l'approccio della donna è più meditato e sensibile. La cosa forse più importante è la loro capacità innata di percepire e valutare il rischio e valutare preventivamente la perdita potenziale. Questo vale anche per la donna imprenditrice, professionista, per la collaboratrice in generale, ed ogni azienda dovrebbe tenerne conto. Nel campo specifico degli investimenti la donna è meno soggetta a quella che definiamo overconfidence, cioè eccesso di fiducia, sovravalutazione delle proprie capacità, e complacency, un eccesso di ottimismo verso la tendenza del mercato, muove meno il portafoglio ed investe mantenendo più a lungo gli impieghi ed ottenendo mediamente performance superiori (quasi del 2% secondo la ricerca). Seleziona accuratamente gli investimenti ed è più disciplinata nel mantenere la propria strategia, anche quando la volatilità e la turbolenza dei mercati aumenta. Subisce meno l'effetto moda rispetto ai clienti maschi e predilige rendimenti regolari nel tempo. Inoltre devo rilevare, in base all'esperienza personale, come all'interno di un team femminile, la presenza di esperienze professionali e culturali porti un ulteriore valore aggiunto. La ponderazione nel prendere decisioni e l'approccio al risk management sono senz'altro elementi importanti della governance femminile, sia che vengano applicati dall'imprenditrice che nella gestione o nelle attività comuni.

Oggi la donna è più confrontata col denaro ma rimane spesso in una posizione debole?

E' vero. Basti pensare all'aspetto previdenziale, che la vede penalizzata, intorno al 30%, ci dicono le statistiche, al precariato lavorativo, alle interruzioni per maternità, fino alle situazioni più traumatiche quale divorzio o perdita del partner. Entra in gioco anche l'aspetto della consapevolezza finanziaria, soprattutto per le fasce più deboli. In questo senso c'è molto da fare e non credo che possiamo delegare ciò totalmente alla scuola. La responsabilità è anche delle istituzioni pubbliche così come delle aziende, che dovrebbero concorrere a creare i supporti, informazione, workshop, che permettano di acquisire questa consapevolezza finanziaria oggi indispensabile. Noi abbiamo creato la Women's Wealth Academy che offre la possibilità a clienti e non clienti di accedere alla nostra piattaforma dove si seguono formazioni online su investimenti, gestione dei rischi finanziari, previdenza, gestione degli immobili, tutto quello che ruota intorno alla materia del denaro, per educare ed aiutare allo scopo di evitare lacune che poi ci si accorge che non possono essere colmate. Da questo punto di vista la società sta vivendo un momento abbastanza complesso, e tutto questo mentre sta per prodursi un enorme travaso di ricchezza, miliardi di franchi, dalla genrazione dei baby boomers, con cui anche molte donne sono confrontate.

E cosa dire del ruolo delle donne nella "nuova finanza" ?

Anche qui domina la psicologia femminile, che le aiuta nell'imprenditorialità. Abbiamo, soprattutto nel mondo anglosassone, molte donne che operano con successo nel settore del venture capital, grazie proprio alle loro capacità di valutazione del rischio, mentre il campo delle cryptovalute é quasi per intero appannaggio maschile.