

A gentile richiesta

Vacanze durante l'inabilità lavorativa: quali margini ha il datore di lavoro?

“Un nostro collaboratore è assente per malattia da diversi mesi. Tuttavia, il medico curante ha autorizzato il collaboratore a recarsi in vacanza, ritenendo che ciò non sia incompatibile con la malattia. Tale periodo di vacanza può essere preso in considerazione nel calcolo relativo alla riduzione delle vacanze ai sensi dell'art. 329b CO? Inoltre, in un caso simile, a chi spetta il versamento del salario, al datore di lavoro oppure all'assicurazione?”

Le vacanze cui il lavoratore ha diritto sono regolate dagli artt. 329a, 329b e 329c CO. Lo scopo delle vacanze è quello di permettere al lavoratore di riposarsi, dedicandosi ai propri interessi, con una certa continuità e senza interferenze da parte del datore di lavoro. Questa è infatti la ratio dietro all'art. 329c cpv. 1 CO, che prescrive il diritto del lavoratore a godere di almeno due settimane di vacanza consecutive. Per costante giurisprudenza, si ritiene che uno stato di inabilità lavorativa (segnatamente malattia o infortunio di una certa gravità) impediscano al lavoratore di godere appieno delle vacanze e soprattutto di riposare adeguatamente. In tal caso, il lavoratore versa in uno stato di cosiddetta inabilità alle vacanze (*Ferienunfähigkeit*): di conseguenza, egli ha diritto a recuperare i giorni di vacanza non goduti in un secondo tempo. Tuttavia,

la dottrina ritiene che, laddove il periodo di vacanza si estenda su più giorni, un solo giorno (o pochi giorni in proporzione alla durata totale) di inabilità parziale non precluda al lavoratore il riposo, e che pertanto non rinasca un diritto a godere nuovamente dell'intero periodo di ferie (BSK-OR I, PORTMANN/RUDOLPH, Art. 329a, N 3). L'inabilità alle ferie deve essere giustificata dal punto di vista medico e spetta al lavoratore provarla. **Il concetto di inabilità lavorativa non coincide però perfettamente con il concetto di inabilità alle vacanze:** infatti, alcune inabilità lavorative (segnatamente, ad es., quelle di natura psicologica) non sono incompatibili con il riposo, ed anzi è spesso il medico curante a raccomandare al paziente di recarsi in vacanza per riposare. Di conseguenza, può capitare che un lavoratore inabile al lavoro si rechi in vacanza, senza che ciò sia per forza indicativo di un'inabilità fittizia o abusiva. In casi simili, il lavoratore, pur essendo inabile al lavoro, è abile alle ferie e pertanto i giorni di vacanza goduti vanno decurtati dal monte vacanze accumulato. Ai sensi dell'art. 329b CO, in caso di inabilità non colpevole del lavoratore, il datore di lavoro può dedurre 1/12 delle vacanze cui il lavoratore avrebbe diritto, **e ciò per ogni mese completo di assenza, a partire dal secondo.** Infatti, in caso di inabilità **non colpevole**, il primo mese di assenza è da considerarsi quale “franchigia” che non dà diritto al datore di lavoro di ridurre il diritto alle vacanze. Nel caso in esame, il lavoratore è stato assente per diversi mesi e pertanto è certamente dato il diritto del datore di lavoro di ridurre le vacanze ai sensi dell'art. 329b CO: il fatto che, durante uno di questi mesi completi di assen-

za, il lavoratore abbia goduto delle ferie, non cambia nulla in proposito. Infatti, a prescindere dal fatto che il lavoratore fosse abile alle vacanze, **egli era inabile al lavoro** e pertanto in nessun caso avrebbe potuto fornire la prestazione lavorativa. Inoltre, si pone la domanda a sapere a chi spetti l'obbligo di pagare il salario del lavoratore se quest'ultimo si reca in vacanza durante un caso di inabilità lavorativa, se al datore di lavoro o all'assicurazione perdita di guadagno. Di regola, l'assicurazione paga le indennità unicamente se vi è una perdita di lavoro a danno del datore di lavoro, ciò che costituisce il rischio assicurato. Le vacanze del lavoratore sono in ogni caso pagate dal datore di lavoro, e ciò a prescindere dal fatto che il lavoratore sia abile o meno al lavoro: la discriminante è **sapere se il lavoratore ha ancora giorni di vacanza a disposizione o meno.** Se il lavoratore ha ancora giorni di vacanza fruibili, sarà, di regola, il datore di lavoro a pagare il salario durante questo periodo, contrattualmente previsto e dovuto. Laddove invece il lavoratore non abbia più giorni di vacanza a disposizione ma decida di andare in vacanza durante l'inabilità lavorativa, spetterà all'assicurazione decidere se autorizzare la vacanza e pagare le indennità oppure se opporsi alla vacanza, sotto comminatoria di sospensione del diritto alle indennità. Si consiglia sempre di prendere contatto con l'assicurazione, spiegare il caso e attendere la presa di posizione in merito.

Avv. Christopher Jackson, LL.M., CAS

Vacanze, congedi e assenze: *Manuale* 3.2.4

Giurisprudenza

Contratto d'impiego - Commesso viaggiatore o agente? Sentenza della Seconda Camera civile del Tribunale d'appello del Canton Ticino (IICCA) 12.2024.10 del 10 febbraio 2025

In una sentenza 12.2024.10 del 10 febbraio 2025 la Seconda Camera civile del Tribunale d'appello del Cantone Ticino (in seguito: Il CCA) si è pronunciata sul quesito di sapere se una persona era un commesso viaggiatore, come sosteneva, e quindi dipendente, oppure agente e pertanto indipendente. Il signor X ha sottoscritto con la società Y un contratto di agenzia secondo il quale X fungeva da “procacciatore” e procurava alla società potenziali clienti interessati al brokeraggio assicurativo, in cambio di una provvigione calcolata in base a una tabella allegata al contratto. La società Y ha disdetto il contratto con effetto immediato il 13 settembre 2022. X ha convenuto in causa davanti al Pretore in prima istanza la società Y, sostenendo di essere stato un commesso viaggiatore alle sue dipendenze e di aver diritto a fr. 15'353.46 come pretese salariali e contributi LPP, oltre ad interessi e a fr. 11'778.- come indennità per licenziamento immediato ingiustificato. Il Pretore ha respinto le pretese di X, il cui appello alla Il CCA non ha avuto buon esito. Il Pretore ha rilevato che il commesso viaggiatore e l'agente svolgono i medesimi compiti, ma l'agente ha un'attività indipendente, mentre il commesso viaggiatore è un dipendente, inseri-

to in un organico aziendale e con un rapporto di subordinazione nei confronti del datore di lavoro. Nel caso concreto il Pretore e poi i giudici di appello hanno rilevato che vi erano alcuni elementi formali che potevano suscitare qualche dubbio sulla qualifica giuridica del contratto, poiché X era stato iscritto alle assicurazioni sociali come dipendente e la società Y lo aveva indicato come dipendente nella domanda per il permesso G. Tuttavia, i criteri formali hanno un'importanza secondaria e per la qualifica giuridica del contratto stipulato dalle parti la priorità è data per giurisprudenza alle modalità in cui è svolta effettivamente la prestazione contrattuale. X non aveva dimostrato di dover fornire rendiconti periodici sulle sue attività, né di ricevere istruzioni vincolanti da Y su come svolgere il lavoro e sulla condotta da tenere. Anzi, dall'istruttoria di causa era emerso che X lavorava senza obblighi di tempo e di luogo, non aveva istruzioni da seguire, non aveva obblighi di formazione, non riceveva direttive vincolanti per i contatti con i potenziali clienti e neppure doveva rispettare un numero minimo di contatti o di cifra d'affari procurata. Y non aveva potere di istruzione e di controllo delle attività di X, che non risultava inserito nella struttura organizzativa della società. L'assenza di un rapporto di subordinazione tra X e Y esclude per i giudici l'esistenza di un contratto di lavoro. Il rapporto contrattuale era da qualificare come un contratto

di agenzia, nell'ambito del quale l'agente svolge la sua attività a titolo indipendente. Le pretese di X, sia per il salario sia per l'indennità da licenziamento immediato ingiustificato, sono così state respinte. La denominazione del contratto concluso tra X e Y corrispondeva nel caso concreto alla realtà. Y aveva però indicato che X era un dipendente nella domanda per un permesso G e in alcune pratiche relative alle assicurazioni sociali. Tali indicazioni erano in contraddizione con il contenuto del contratto di agenzia sottoscritto con X, tanto che il Pretore si era chiesto se il comportamento di Y non potesse essere interpretato come un “tentativo di agire in frode alle assicurazioni sociali”. Prudenza, pertanto, con i contratti di agenzia o altri tipi di contratto con persone indipendenti: ogni comunicazione con la controparte contrattuale e le varie autorità (fiscali, amministrative, ecc.) deve essere coerente con il contratto. L'agente è un indipendente in ogni sfaccettatura della sua attività al servizio di una controparte contrattuale.

Avv. Emanuela Colombo Epiney, già giudice

Il contratto d'impiego del commesso viaggiatore: *Manuale* 2.5.2

Attività dipendente/indipendente: *Manuale* 3AS.4.1.5 – 3AS.4.1.6

BOSS NEWSLETTER LAVORO

Editoriale

Il modello duale svizzero di formazione professionale basato sulla sinergia tra scuola-azienda, invidiato e talvolta copiato in altri Paesi, conosce oggi, come ci indicano gli intervistati nella presente Newsletter, alcune criticità. Gli scenari mutano in fretta, richiedono elasticità e spirito di adattamento, ma è anche l'etica del lavoro che, da una generazione all'altra, muta, in direzioni che non sempre portano il segno positivo con sé. Il livello di attaccamento e di impegno, di fidelizzazione, il senso della precisione e della puntualità, il rapporto fra professione, tempo libero, impegno familiare, assume proporzioni diverse, non sempre di segno positivo, e può giungere ad essere fonte di problemi per l'impresa e le sue filiere, (inclusa quella dei clienti). Ma la “questione generazionale”, con i suoi nei e le sue zavorre, ha anche risvolti positivi che l'azienda illuminata può utilizzare, oltre che nel favorire l'inserimento degli apprendisti, a livello più allargato, con benefici in termini di produttività, economia e, cosa più importante, di motivazione dei collaboratori, fidelizzazione, ambiente di lavoro e relazioni interpersonali. Chi conosce l'Asia, e soprattutto il Giappone, sa quanto le basi della gestione HR in quei contesti non siano idee fumose, ma trovino applicazione, dalla grande Toyota al piccolo atelier semiartigianale. *Kaizen*, miglioramento continuo, box delle idee, trovano applicazione quotidiana. Si dirà che il sistema, tanto scolastico che d'impresa, è culturalmente lontano, meno individualista, più meritocratico e stringente. Tutto vero, ma è altrettanto normale che l'apprendista “ultimo arrivato” partecipi ad una riunione operativa con gli ingegneri di grado più elevato e che il suo parere venga ascoltato, se non addirittura trovi applicazione nei processi aziendali. Lo scambio intergenerazionale è a due vie. L'esperienza degli anziani si arricchisce delle idee e delle proposte creative magari “trasversali” dei giovani, con benefici a tutti i livelli.

Gian Luigi Trucco

All'interno:

- **Investire nei giovani per costruire il futuro di un settore strategico**
- A gentile richiesta / **Vacanze durante l'inabilità lavorativa**
- Giurisprudenza / **Contratto d'impiego - Commesso viaggiatore o agente?**

Formare oggi, per non trovarsi scoperti domani

Gestire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro: un'impresa per le imprese?

Intervista a Sara Rossini, fondatrice e direttrice di *Fill-Up* apprendice, prima azienda in Svizzera specializzata nel coaching per apprendisti e aziende formatrici

Partiamo da una realtà che tante aziende conoscono bene: la carenza di personale. Ma perché oggi è così difficile trovare giovani pronti al mondo del lavoro?

Perché alla mancanza di personale si somma una crisi più profonda: l'assenza di una cultura del lavoro condivisa. Molte aziende si trovano in una posizione rovesciata: sono i collaboratori a dettare le condizioni e, per mancanza di alternative, i datori accettano comportamenti impensabili fino a poco fa. Il vero problema è un approccio distorto: poco spirito critico, nessuna mentalità di miglioramento, scarsa visione collettiva. E il paradosso? Chi oggi non ha sviluppato una vera identità professionale sarà domani il riferimento per chi entra nel mondo del lavoro. Non è solo un tema Gen Z: riguarda chiunque non abbia mai costruito un rapporto sano e gratificante con il lavoro. Scuola, famiglie e aziende faticano a tenere il passo. Ecco perché è cruciale intervenire subito, all'ingresso nel mondo del lavoro. L'apprendistato non è solo formazione, è un'opportunità educativa. Se sottovalutato, il rischio è chiaro: generazioni fragili e aziende costrette ad accettare tutto pur di avere qualcuno.

Se l'apprendistato è davvero una fase così centrale, perché oggi fa così fatica a funzionare? Dove si inceppa il meccanismo?

Oggi c'è un'urgenza concreta: sostenere le aziende formatrici. L'apprendistato si regge sulla disponibilità delle aziende a formare i professionisti di domani, ma se questo pilastro viene meno, a pagarne il prezzo saranno anche i giovani, che faticano sempre di più a trovare un posto e ad inserirsi davvero nel lavoro. Il rischio è evidente: aziende senza risorse umane affidabili e una generazione di giovani apparentemente formati, ma non pronti per il mondo reale. L'apprendistato resta lo strumento più concreto

per l'ingresso nel mercato, ma sta perdendo appeal ed efficacia. Le aziende non trovano profili motivati; i giovani, dal canto loro, si sentono giudicati e poco supportati. Uno studio Workmed ha rilevato criticità nelle relazioni formatore-apprendista, ma anche un forte senso di orgoglio nei giovani rispetto al proprio percorso.

È chiaro: oggi non basta più insegnare un mestiere. Serve un accompagnamento che aiuti i ragazzi a crescere, ma soprattutto a sviluppare un approccio costruttivo e a prepararsi ad accettare le regole del mondo del lavoro. L'apprendistato funziona solo se c'è un contesto coerente con i bisogni delle nuove generazioni: obiettivi chiari, dialogo costante, presenza reale. Altrimenti re-



sta un semplice contratto. E un contratto, da solo, non basta né a trattenere le persone né a farle crescere.

Ma concretamente, cosa è necessario fare per costruire un contesto formativo davvero efficace per le nuove generazioni? segue a pag. 2 →

segue da pag. 1 →

Gestire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro: un'impresa per le imprese?

Serve prima di tutto una presa di coscienza: formare un apprendista oggi è complesso, non solo per la parte burocratica. È un lavoro di accompagnamento, che richiede tempo, metodo e competenze relazionali. Per esempio, l'onboarding è centrale: accogliere l'apprendista, spiegargli come funziona l'azienda, condividere valori e aspettative. Un giovane ha bisogno di sapere cosa ci si aspetta da lui, ma anche di poter esprimere cosa si aspetta lui dall'azienda. E soprattutto, ha bisogno di sentirsi guidato e coinvolto. Serve poi un dialogo continuo. Non si può intervenire solo nei momenti critici. I giovani hanno bisogno di feedback costanti, ascolto, e qualcuno che li aiuti a capire il senso di ciò che stanno facendo. Infine, è fondamentale sviluppare le competenze trasversali: comunicazione, pensiero critico, gestione del tempo, senso di responsabilità e flessibilità. Senza queste basi, si rischia di formare persone qualificate solo sulla carta, ma che si arrendono al primo ostacolo.

Oltre alla gestione, molte aziende faticano anche solo a trovare giovani disposti a iniziare un apprendistato. Come si spiega questa mancanza di interesse?

È vero, oggi molte aziende faticano anche solo a trovare giovani disponibili. Ma il punto è che i giovani non scelgono più solo una professione: scelgono un contesto. Chi sa offrire un ambiente formativo attrattivo - in sintonia con la loro generazione - sarà sempre avvantaggiato. Parliamo di aziende capaci di proporre non solo un lavoro, ma un percorso: crescita, formazione continua, ascolto, feedback, rispetto, senso di appartenenza. La professione, con il tempo, può evolvere o cambiare. Quello che davvero resta è la qualità dell'esperienza vissuta. E non dimentichiamoci di un fattore determinante: i genitori. Spesso sono loro a orientare la scelta finale. Quando percepiscono un'azienda come seria, attenta e ben organizzata, si fidano, e spingono i figli a fare lo stesso. Le nuove generazioni sono molto attente all'ambiente di lavoro: vogliono sentirsi ascoltate, coinvolte e riconosciute. Non è fragilità, è semplicemente un diverso modo di entrare - e restare - nel mondo del lavoro. Chi lo comprende, sarà un passo avanti. Chi lo ignora, rischia di restare indietro.

Per molte aziende formare i giovani è una sfida impegnativa, soprattutto se mancano tempo, risorse o competenze specifiche. Come possono essere supportate in questo percorso?

Oggi molte aziende sono disponibili a formare i giovani, ma si trovano spesso da sole a gestire situazioni complesse, senza gli strumenti adeguati. Non è questione di volontà, ma di tempo limitato, risorse interne ridotte e, soprattutto, della crescente complessità dei giovani che iniziano un apprendistato: difficoltà personali, scolastiche, relazionali che nessuno ha mai insegnato a gestire. Per questo ho sviluppato un servizio pensato per sostenere concretamente le aziende formatrici. Non è un semplice coaching, ma una strategia formativa completa, professionale e operativa. Si tratta di un accompagnamento in outsourcing che alleggerisce il carico interno senza togliere all'azienda il controllo sul percorso. Il formatore resta centrale, ma viene affiancato da una figura competente, capace di intervenire nei momenti critici, definire obiettivi, potenziare le competenze trasversali e migliorare la comunicazione.

Il punto di forza? L'approccio è flessibile, modellato su misura: settore, struttura, risorse disponibili, numero di apprendisti. Ogni realtà ha le sue dinamiche, e l'accompagnamento le rispetta. Il tutto basato su un metodo solido, nato da anni di esperienza in diversi ambiti della formazione. È questo che fa la differenza: portare in azienda una strategia concreta, che funziona davvero nel quotidiano e trasforma l'apprendistato in un investimento duraturo, per le persone e per il futuro.

Dopo tre anni dall'introduzione di questo approccio, quali benefici concreti stanno riscontrando le aziende che hanno scelto di investirci?

Quando Fill-Up ha iniziato ad operare tre anni fa, siamo stati i primi in Svizzera a proporre un accompagnamento strutturato all'apprendistato, e forse lo siamo ancora. Non esistevano modelli di riferimento, né la certezza che le aziende avrebbero percepito questo bisogno. È stata una scommessa. Ma oggi possiamo dire con chiarezza: i risultati ci sono. Gli apprendisti sono più motivati, migliorano sia a livello tecnico che scolastico e relazionale. Fondamentale è la rete tra azienda, famiglia e scuola. Ma ciò che colpisce di più è la crescita personale: acquisiscono consapevolezza, autonomia e un atteggiamento più maturo verso il lavoro. Inoltre, aumentano i casi in cui i giovani restano in azienda dopo l'apprendistato. Non solo perché lo desiderano, ma perché è l'azienda a volerli trattenere, riconoscendo in loro le qualità che oggi fanno davvero la differenza: responsabilità, flessibilità e capacità relazionali. E anche i formatori sono cambiati, da sfiduciati a coinvolti.

Oggi si sentono sostenuti, hanno voglia di continuare a formare. Ed è questo che rende il sistema più forte. Se chi forma ci crede, tutto funziona meglio.

Il progetto "Aziende Verificate Fill-Up" rappresenta un passo avanti nei vostri servizi. Da dove nasce l'idea e cosa significa, concretamente, per chi sceglie di aderirvi?

Il progetto *Aziende Verificate Fill-Up* è nato come naturale evoluzione del nostro lavoro. Dopo anni di affiancamento, abbiamo visto aziende che non si limitano a "formare perché si deve", ma lo fanno con attenzione, visione e responsabilità. E questo merita di essere riconosciuto. Chi sceglie il nostro servizio di *coaching* entra automaticamente nella rete: non è una certificazione formale, ma un segno concreto di fiducia reciproca e impegno verso un contesto formativo solido, pensato per le nuove generazioni. Significa poter contare su una figura esterna, professionale e neutrale, che affianca l'apprendista lungo il percorso e rappresenta un riferimento anche per la famiglia. Questo rende l'esperienza più sicura, aumenta le probabilità di successo e rafforza la relazione formativa. Per l'azienda è un'occasione per distinguersi, attrarre talenti e rafforzare la propria reputazione, anche agli occhi dei genitori. Fill-Up fa la sua parte: promuove attivamente queste realtà, ne valorizza l'impegno e costruisce un ponte concreto tra giovani, famiglie e imprese, aiutandole ulteriormente ad attirare i profili migliori.

A chi consiglieresti di rivolgersi a Fill-Up? Chi dovrebbe fermarsi a un attimo e pensare: "Forse è il momento di fare questo passo"?

A tutte le aziende che oggi si trovano a gestire giovani collaboratori e sentono che qualcosa non sta funzionando. A chi si impegna ogni giorno per formare, motivare, trattenere... ma senza risultati concreti. A chi fatica a creare un legame con le nuove generazioni e si chiede perché i ragazzi sembrano sempre un po' "altrove". Fill-Up non è solo per gli apprendisti, e non è solo per i casi difficili. È per tutte quelle realtà che vogliono affrontare il futuro con una marcia in più, aggiornando l'approccio, leggendo meglio i segnali, trovando un linguaggio comune con chi entrerà - o è appena entrato - nel mondo del lavoro. Un partner per costruire strategie sostenibili, relazioni efficaci e contesti che funzionano davvero. Perché oggi non basta più trovare personale: bisogna creare cultura, visione e fiducia. E serve farlo con qualcuno che conosce bene questo mondo e lo abita ogni giorno.

La formazione professionale in svizzera: Manuale 1.7

Investire nei giovani per costruire il futuro di un settore strategico

Intervista a Nicola Lafranchi, Responsabile apprendisti, E. Biaggini SA

Oggi il mondo del lavoro si trova a gestire fino a cinque generazioni contemporaneamente. Cosa comporta tutto questo per un'azienda come Biaggini, che punta sulla formazione dei giovani?

È una sfida reale. Non solo sul piano tecnico, ma soprattutto culturale. In azienda convivono approcci diversi al lavoro, alla comunicazione, al rispetto delle regole. Chi ha 50 anni ha imparato tutto sul campo, spesso senza grandi spiegazioni. I più giovani, invece, hanno bisogno di capire il perché di ogni cosa e si aspettano feedback frequenti.

Per un'azienda come la nostra, che investe molto nella formazione, questa convivenza può diventare un valore aggiunto, ma solo se viene gestita con consapevolezza. Serve costruire un ponte tra chi ha esperienza e chi porta una nuova mentalità. Altrimenti si crea un cortocircuito: da un lato formatori che si sentono ignorati o poco rispettati, dall'altro apprendisti che faticano a trovare il loro spazio.

Formare oggi significa anche facilitare questa coesistenza, aiutando le persone a riconoscere e valorizzare le differenze. Ma non è semplice: richiede tempo, metodo e un investimento serio sul capitale umano. Senza questo, si rischia di perdere risorse preziose, sia tra i giovani che tra i collaboratori più esperti.

Biaggini ha scelto di investire molto nella formazione di base. Cosa vi ha spinto a puntare così tanto sugli apprendisti, in un momento in cui molte aziende si tirano indietro?

Il nostro settore (refrigerazione e condizionamento, ndr) vive una crisi silenziosa: la carenza di personale qualificato è una realtà quotidiana. Le nuove leve scarseggiano, e quelle disponibili spesso non sono pronte ad affrontare un lavoro complesso e in continua evoluzione come il nostro. Abbiamo capito che non potevamo più aspettare che arrivasse il candidato "giusto": dovevamo iniziare a costruircelo in casa.

Formare apprendisti non è solo un atto di responsabilità, è una scelta strategica. Ma il vero punto di svolta è arrivato quando ci siamo trovati di fronte ad un cortocircuito evidente: risultati scolastici insufficienti, motivazione in calo - sia nei giovani che nei formatori - e varie interruzioni anticipate dei contratti di tirocinio. È stato un campanello d'allarme. Se vogliamo contare, tra cinque o dieci anni, su persone competenti, affidabili e già integrate nella nostra cultura aziendale, dobbiamo investire davvero: tempo, energie, organizzazione. Non è semplice, e non è una scelta per tutti. Ma per noi è diventato un passaggio obbligato, se vogliamo garan-



tire la qualità del nostro lavoro e il futuro di un'azienda storica come Biaggini.

Che tipo di difficoltà avete incontrato nella gestione e formazione delle nuove generazioni?

Le difficoltà sono molteplici e non riguardano solo le competenze tecniche, che comunque si possono trasmettere con il tempo. Il vero ostacolo è l'approccio al lavoro. Abbiamo spesso a che fare con giovani che faticano a capire cosa significhi davvero affrontare un apprendistato: non è semplicemente "provare un mestiere", ma assumersi un impegno concreto, con responsabilità quotidiane. Nel nostro settore, poi, la formazione è particolarmente impegnativa: richiede studio, precisione, capacità tecnica, ma anche flessibilità e resistenza. Non è raro che i giovani si trovino spaesati, sopraffatti o poco motivati dopo i primi mesi, soprattutto se non c'è alle spalle una preparazione adeguata sul piano personale e scolastico.

Abbiamo visto apprendisti arrivare con difficoltà di concentrazione, poca abitudine allo sforzo prolungato e, in alcuni casi, un atteggiamento troppo leggero rispetto agli obblighi del lavoro. Questo ha portato a risultati scolastici scarsi, numerose assenze e perfino a interruzioni anticipate del contratto. In parallelo, anche i nostri formatori pratici si sono trovati in difficoltà: motivazione in calo e mancanza di strumenti per gestire la relazione con i ragazzi che ha aumentato il senso di frustrazione. Era evidente che il sistema non reggeva più. Abbiamo capito che, per poter formare i futuri professionisti davvero, dovevamo prima cambiare l'approccio.

Secondo lei, investire sull'apprendistato può diventare anche un'occasione per ripensare l'approccio alla gestione del personale in azienda?

Absolutamente sì. Oggi l'apprendistato non

è più solo un tema formativo, ma un'occasione concreta per fare un passo avanti nella gestione del capitale umano. Se vogliamo davvero poter contare sulle nuove generazioni nei prossimi anni, dobbiamo iniziare a costruire fin da subito un approccio più strutturato, coerente e in linea con i loro bisogni. Formare un giovane significa confrontarsi ogni giorno con nuovi linguaggi, nuove aspettative, nuove fragilità. Se un'azienda riesce a farlo bene con gli apprendisti, può estendere questo approccio anche ad altri livelli, migliorando nel tempo il proprio modo di gestire le persone. Non possiamo più permetterci di lavorare "come si è sempre fatto". L'apprendistato ci obbliga a metterci in discussione, e questo, se colta davvero, può diventare un'opportunità di crescita per tutta l'organizzazione.

In un contesto così complesso, quanto è utile per un'azienda avere al proprio fianco un supporto esterno, competente e continuativo, nella formazione degli apprendisti?

Per noi è stato determinante. Grazie all'accompagnamento di Fill-Up abbiamo rivisto completamente la nostra struttura formativa, rendendola più solida e - cosa fondamentale - più in linea con le esigenze delle nuove generazioni. Questo ci ha permesso non solo di gestire meglio le difficoltà quotidiane, ma anche di ottenere risultati che all'inizio sembravano impensabili. Penso in particolare a un giovane che avevamo quasi perso: senza licenza di scuola media, demotivato, con diverse lacune. Eravamo a un passo dall'interruzione del contratto, ma grazie al percorso di crescita personalizzato oggi è il migliore della sua classe e rappresenterà il Ticino agli SwissSkills 2025. È un esempio concreto di come un supporto esterno qualificato possa fare davvero la differenza. Fill-Up non si limita a intervenire nei momenti di crisi: aiuta a costruire basi solide, accompagna i giovani nel tempo e fa da ponte con le famiglie. Un valore aggiunto che rende la formazione più efficace, ma soprattutto più umana.

Il contratto di tirocinio: Manuale 2.5.1

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: Sara Rossini, Nicola Lafranchi, Christopher Jackson, 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