

Intervista a

PAOLO PURICELLI

IL RUOLO CENTRALE DELLA FORMAZIONE PER
LA CRESCITA DELLE PERSONE E DELLE AZIENDE



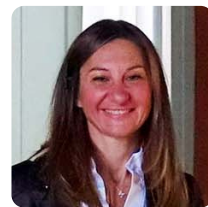
STUDIO ASSOCIATO PAGANI

PROLUNGAMENTO DEL PREAVVISO DA DIMISSIONI E
INADEMPIMENTO DEL LAVORATORE:
QUALI RIMEDI PER IL DATORE DI LAVORO? DAL TRIBUNALE DI
MILANO UNA CHIARA INDICAZIONE
(SENT. N. 4266 DEL 27/12/2023).



INTERVISTA A PAOLO PURICELLI HR MANAGER IDM - INTEGRA DOCUMENT MANAGEMENT

IL RUOLO CENTRALE DELLA FORMAZIONE PER LA CRESCITA DELLE PERSONE E DELLE AZIENDE



DI MARINA VERDERAJME

Nel 2023 IDM - Integra Document Management è stata tra le prime società del settore di gestione globale dei documenti e servizi di back & vertical office a ottenere la certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere. Ne abbiamo discusso, tra le altre cose, con il loro responsabile delle risorse umane, Paolo Puricelli.

A 33 anni è Hr manager in IDM, ci racconta il suo percorso professionale?

Dopo aver conseguito la laurea magistrale in economia e commercio presso l'Università Milano-Bicocca, ho iniziato il mio percorso lavorativo in uno studio commercialista. Lì, oltre alla consulenza fiscale, mi sono occupato anche della gestione del personale dei clienti, scoprendo così la mia passione per il mondo delle risorse umane. Ho incominciato quindi a cercare una nuova opportunità lavorativa che potesse consentirmi di crescere in questo ambito e sul finire del 2017 sono entrato in IDM quando la società era parte di una multinazionale giapponese e il reparto HR era unico per tutto il gruppo. È stato poi nel 2019 che la mia carriera ha subito una svolta significativa e ho potuto vivere una vera crescita professionale. IDM viene acquisita da un fondo di investimento tedesco che ha riorganizzato la società in modalità stand alone, ed è durante questa transizione che ho avuto l'opportunità di assumere prima il ruolo di business partner e successivamente, su spinta del mio ex direttore HR diventato amministratore delegato della società, ho fatto l'ulteriore step diventando responsabile della direzione Risorse Umane.



PAOLO PURICELLI HR MANAGER IDM

Lavorare con un Amministratore Delegato ex HR facilita i "processi Hr"?

Senz'altro collaborare con un amministratore delegato che proviene da una solida esperienza nel campo delle risorse umane è estremamente vantaggioso. Nella sua visione, le persone sono il fulcro fondamentale delle aziende. Superato un iniziale periodo di difficoltà aziendale, accentuata dall'emergenza legato al covid, nel quale abbiamo dovuto effettuare una riorganizzazione generale, la presenza di un AD con background HR ha sicuramente aiutato a intraprendere percorsi molto importanti nell'ambito delle risorse umane per il benessere e la work life balance dei dipendenti.

Cosa significa "benessere e work life balance dei dipendenti"?

Nel contesto della nostra azienda, ci impegniamo attivamente a promuovere il benessere dei dipendenti. Durante la pandemia da COVID-19, abbiamo adottato misure significative per supportare i nostri dipendenti in questo senso. Inizialmente, abbiamo implementato lo smart working come risposta alle restrizioni e alle sfide causate dalla pandemia, consentendo ai dipendenti di lavorare da casa laddove possibile. Nonostante avessimo già idea di implementare lo smart working in azienda, il covid ha velocizzato questo cambiamento. Questo ci ha permesso di valutare gli impatti positivi per il business e l'azienda, così, superate le difficoltà della pandemia, abbiamo siglato inizialmente un accordo sindacale che manteneva per lo staff e per alcune funzioni operative lo smart working con tre giorni a settimana in modalità agile e due in presenza. Nel 2023 abbiamo allargato la platea dei beneficiari a tutte le funzioni in cui era possibile svolgere attività di smart working, implementando la possibilità per le lavoratrici in gravidanza dello smart working al 100%. Infine, poco prima di Pasqua, in previsione della scadenza dei decreti sul lavoro agile semplificato, abbiamo firmato un ulteriore accordo, estendendo la possibilità dello smart working fino al 100% per i dipendenti con figli under 14, lavoratori fragili e, in aggiunta a quanto previsto dalle precedenti normative, abbiamo deciso dare questa agevolazione anche ai lavoratori e alle lavoratrici caregiver.

Il caregiver ci apre la porta ai temi legati anche alla parità e alla certificazione di parità, siete certificati?

Abbiamo intrapreso il percorso l'anno scorso e a novembre abbiamo ottenuto la certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere. È un percorso importante che guarda al futuro, sviluppato in tre anni che ho voluto fortemente portare in azienda. La nostra azienda è formata dal 50% di donne e 50% di uomini ed è fondamentale continuare in questo percorso di parità, che aiuta avere un ambiente più equo e inclusivo e rispettoso. Inoltre, ritengo che la parità di genere non solo porta benefici sociali, ma anche vantaggi aziendali, rendendo la nostra società più attrattiva per le giovani leve che si affacciano al mondo del lavoro e che possono trovare in aziende certificate un maggior supporto per la crescita.

A proposito di giovani generazioni, avete iniziative legate all'ingresso delle nuove generazioni e per il rapporto tra più generazioni in azienda?

Certamente, la gestione delle diverse generazioni in azienda è un tema cruciale per noi. In azienda copriamo tutto l'arco lavorativo, dai 19 ai 67 anni e Abbiamo adottato diverse iniziative volte a favorire l'ingresso delle nuove generazioni e a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo tra i diversi gruppi di età. Per quanto riguarda l'ingresso delle nuove generazioni, che riguardano soprattutto il reparto IT, abbiamo implementato programmi di formazione in collaborazione con istituzioni e partner del settore, come Confcommercio e altre società di selezione e formazione. Uno degli esempi tangibili è il nostro percorso di IFTS nel reparto IT, che offre ai giovani l'opportunità di acquisire conoscenze pratiche e competenze specifiche necessarie nel mondo del lavoro. Ritengo fondamentale investire nella formazione interna per sviluppare talenti e competenze all'interno

dell'azienda. Questo approccio, infatti, non solo ci permette di adattare le competenze dei nostri dipendenti alle esigenze specifiche dell'azienda, ma anche di creare un legame più forte con loro, aumentando la loro fedeltà e la loro motivazione. Tuttavia, è importante mantenere un equilibrio tra le diverse generazioni in azienda. Ritengo che un mix diversificato di talenti, composto sia da giovani che da persone più esperte, sia fondamentale per la crescita e il successo dell'azienda. Per questo, incoraggiamo attivamente la collaborazione intergenerazionale e promuoviamo l'idea che ciascuna persona, indipendentemente dall'età, possa contribuire in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi comuni. In sintesi, ci impegniamo a creare un ambiente di lavoro inclusivo, dove le diverse generazioni possono lavorare insieme, imparare gli uni dagli altri e contribuire al successo dell'azienda.

Costruite piani di formazione quasi personalizzati utilizzando anche piani formativi finanziati?

Absolutamente sì. Soprattutto nel reparto IT, che è in costante evoluzione, riteniamo cruciale investire in formazione personalizzata. Questo approccio è fondamentale sia per il supporto alle nuove assunzioni, ma anche per lo sviluppo continuo delle competenze di coloro che già lavorano con noi. Ogni anno pianifichiamo corsi formativi, spesso finanziati dai fondi di categoria, che coprono sia aspetti tecnici che soft skills, entrambi fondamentali per il successo delle nostre operazioni aziendali.

State costruendo progetti aziendali con tecnologie innovative?

In questo momento stiamo sviluppando progetti aziendali focalizzati sull'implementazione di tecnologie innovative, in particolare sull'RPA (Robotic Process Automation). Questa tecnologia ci consente di automatizzare e standardizzare attività manuali, accelerando

così i processi e migliorando l'efficienza complessiva. Ritengo che l'intelligenza artificiale e l'RPA siano cruciali per il futuro del nostro settore e Prevediamo un'evoluzione che coinvolgerà un mix di figure tecniche e di controllo, tutte supportate dall'automazione e dall'intelligenza artificiale per ottimizzare le nostre operazioni aziendali.

Un suggerimento ai colleghi HR soci GIDP, per affrontare questo momento di grandi e continui cambiamenti

La funzione HR deve essere la prima a doversi adattarsi, integrandosi sempre di più nel tessuto aziendale. Non dobbiamo limitarci a essere semplice supporto per le altre direzioni ma dobbiamo essere parte attiva dei processi aziendali stessi. È essenziale comprendere appieno il business e il contesto in cui operiamo, in modo da poter contribuire significativamente al miglioramento di tutte le funzioni aziendali. Oltre a concentrarci sulle esigenze del business, però dobbiamo continuare a rivolgere sempre più attenzione all'esperienza del dipendente e alla gestione del personale, con un'attenzione particolare alle questioni di diversità, equità e inclusione, che oggi sono di cruciale importanza sia a livello aziendale che sociale. Siamo chiamati a essere un mix di competenze e a fungere da motore per il cambiamento all'interno dell'azienda.

Passioni oltre al lavoro?

Tre i miei hobby principali: lo sport, in particolare il calcio, i viaggi e la cucina. Sono tifoso del Milan e nei fine settimana mi dedico al ciclismo o alla corsa. Mentre, quando si può, fuggo all'estero per vivere nuove esperienze, nuove culture e anche nuovi cibi, perché come dicevo l'altra passione è la cucina. Anche se l'Italia brilla per la sua cucina, gli altri paesi possono comunque offrire soddisfazioni.

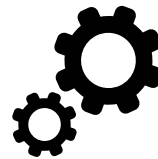
Grazie Paolo!



PARTNER GIDP

STUDIO ASSOCIATO PAGANI

CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGAL



PROLUNGAMENTO DEL PREAVVISO DA DIMISSIONI E INADEMPIMENTO DEL LAVORATORE: QUALI RIMEDI PER IL DATORE DI LAVORO? DAL TRIBUNALE DI MILANO UNA CHIARA INDICAZIONE (SENT. N. 4266 DEL 27/12/2023).

Il tema su cui è si è pronunciato il Tribunale è il patto con cui il datore di lavoro e il dipendente concordano una durata del preavviso da rispettare, in caso di dimissioni, di misura maggiore rispetto ai termini indicati dal CCNL applicato.

Trattasi di una pattuizione che anzitutto soddisfa l'interesse del datore di lavoro ad avere conoscenza della volontà del dipendente di porre termine al contratto di lavoro, e della data ultima della sua permanenza in servizio, con maggiore anticipo rispetto ai termini previsti dal CCNL.

Tuttavia, è evidente che si tratta di un accordo che di fatto può generare anche un vincolo di permanenza nel contratto di lavoro in capo al dipendente, così configurando una stabilità del rapporto di lavoro a favore del datore di lavoro. Come tale è ascrivibile a quelle tipologie di accordi che le parti di un contratto di lavoro, nella regolazione dei reciproci interessi, possono liberamente sottoscrivere e con il quale il datore di lavoro può garantirsi la presenza del lavoratore fino a una certa data, ad es. per finalizzare un obiettivo di progetto, o per valorizzare quanto l'azienda ha investito in fase di recruiting o di formazione, garantire un efficace passaggio di consegne o beneficiare di un più esteso lasso temporale per la ricerca di una figura professionale sostitutiva del soggetto dimissionario.

In linea generale, sulla legittimità degli accordi finalizzati a garantire la stabilità del rapporto di lavoro, anche detti di durata minima garantita, ha avuto modo di intervenire la giurisprudenza di legittimità, precisando chiaramente che trattasi di accordi pienamente ammissibili, che non contrastano con alcuna norma imperativa di legge, a condizione che nello specifico accordo stipulato tra le parti possa riconoscersi un equo bilanciamento dei rispettivi vincoli ivi previsti, siano essi di uguale natura (reciproco impegno alla stabilità del rapporto) o di diversa natura (impegno alla durata minima del rapporto a fronte di un riconoscimento economico - in un'unica soluzione o ad incremento della retribuzione corrente - oppure ad esempio a fronte del passaggio a un superiore livello di inquadramento, o ancora dell'inserimento in un percorso di crescita professionale e di avanzamento di carriera, etc.) (Cass. 7/9/2005, n. 17817). Elementi tipici di tali accordi, anche ai fini della loro piena legittimità, sono la salvaguardia della possibilità di recedere comunque in via anticipata rispetto all'impegno preso, qualora si verificano fatti che integrino una giusta causa di recesso (art. 2119 c.c.) o un'impossibilità sopravvenuta alla prosecuzione del contratto (artt. 1463 e 1464 c.c.). Le parti potranno anche individuare preventivamente una o più situazioni, all'eventuale verificarsi delle quali il patto si

considererà automaticamente risolto (clausola risolutiva espressa, art. 1456 c.c.). L'eventuale ingiustificato inadempimento all'impegno sottoscritto genera il diritto ad un risarcimento a favore della parte adempiente. Anche in relazione alle conseguenze della violazione dell'accordo (tipicamente l'eventuale cessazione del rapporto per dimissioni in data antecedente al termine pattuito, o il mancato integrale rispetto del più ampio termine di preavviso pattuito), le stesse possono essere regolate in via anticipata tra le parti, di norma con la previsione di una clausola penale, mediante la quale la misura risarcitoria viene preventivamente fissata (fatto eventualmente salvo l'eventuale maggior danno, ex art. 1382 c.c.).

In punto di conseguenze sanzionatorie per mancato rispetto da parte del dipendente dell'impegno assunto di osservare, in caso di dimissioni, un periodo di preavviso più lungo rispetto a quello previsto dal CCNL si è recentemente pronunciato il Tribunale di Milano, con sentenza n. 4266 del 27/12/2023. Il Giudice del Lavoro ribadisce anzitutto la legittimità del patto di prolungamento del preavviso, nel solco già tracciato dalla Corte di Cassazione, secondo cui "il lavoratore subordinato può liberamente disporre della propria facoltà di recesso dal rapporto, come l'ipotesi di pattuizione di una garanzia di durata minima dello stesso. Non contrasta pertanto con alcuna norma o principio

dell'ordinamento giuridico la clausola in cui si prevedano limiti all'esercizio di detta facoltà, stabilendosi a carico del lavoratore un obbligo risarcitorio per l'ipotesi di dimissioni anticipate rispetto ad un periodo di durata minima" (Cass. n.1435 dell'11.2.1998). Nello specifico, il giudice meneghino richiede peraltro che ricorrano due condizioni:

1. occorre che il CCNL applicato preveda la possibilità che le parti del contratto di lavoro derogino ai termini di preavviso indicati dal CCNL stesso[1]

2. ed è altresì necessario che, nell'accordo individuale, sia prevista, quale idonea compensazione del maggiore sacrificio imposto al lavoratore, anche la corresponsione di un importo che non risulti né irrisorio né simbolico.

Nel caso esaminato, avvalendosi della facoltà di deroga espressamente prevista dal CCNL applicato (Credito) la Società e la dipendente avevano concordato il rispetto di un preavviso di dimissioni pari a 6 mesi, in alternativa ai 2,5 mesi previsti dal CCNL, con facoltà di recesso dal patto stesso dopo 24 mesi, a fronte del riconoscimento di una indennità lorda annua, di valore ritenuto congruo dal Tribunale adito. L'accordo prevedeva altresì che, in caso di violazione dell'accordo, sarebbe stata applicata a carico della dipendente una penale risarcitoria quantificata in misura pari al valore delle retribuzioni mensili relative al maggior periodo di preavviso pattuito e non rispettato, in aggiunta alla restituzione degli importi già percepiti a titolo di indennità annua per il prolungamento del preavviso, ferma restando la facoltà per l'azienda di agire anche per l'eventuale maggior danno.

La dipendente non ha rispettato l'impegno e ha rassegnato le dimissioni osservando solo il preavviso da CCNL, pari 2,5 mesi. La Società ha chiesto l'applicazione delle conseguenze sanzionatorie sopra indicate, previste nel patto.

La pattuizione di ampliamento del preavviso è stata ritenuta legittima dal Giudice, ma tuttavia affetta da nullità parziale in merito alle conseguenze sanzionatorie in capo alla dipendente.

Il Tribunale ha infatti precisato che l'accordo così configurato "conserva, infatti, la propria validità - ed esprime piena efficacia - nella parte in cui prevede l'obbligo della lavoratrice di pagare alla datrice, in caso di violazione del maggior termine concordato, un importo pari alla retribuzione dovuta per i mesi di preavviso non rispettato", mentre è da ritenersi nullo "nella sola parte in cui prevede (...) anche la restituzione del corrispettivo percepito dalla lavoratrice per la stipula del patto di prolungamento medesimo".

Argomenta infatti il Giudice del lavoro che in tal modo "la ricorrente si troverebbe a sopportare le conseguenze del patto (i.e. la soggezione al più ampio preavviso e il pagamento delle retribuzioni dovute in relazione a tale periodo) e, al contempo, a essere privata del corrispettivo percepito che, però, è l'elemento in grado di giustificare sotto il profilo causale - e, quindi, di legittimare la richiesta di adempimento dell'accordo: la restituzione dell'indennità concordata, pertanto, priverebbe di causa la stessa accettazione dei maggiori oneri assunti dalla lavoratrice in tema di preavviso per il caso di dimissioni". Come dire: se un accordo viene

conservato nella sua validità, la parte adempiente può invocare l'eventuale inadempimento dell'altra parte; ma nel momento in cui l'accordo viene privato della sua validità, non produce più alcun effetto e quindi non può esserne invocato l'inadempimento.

Il patto sul prolungamento del preavviso è dunque valido - e come tale deve essere rispettato e in caso contrario si può invocarne l'inadempimento - se l'impegno assunto dal dipendente resta bilanciato da una adeguata controprestazione del datore di lavoro, così come lo era nel caso in esame, mediante l'erogazione della indennità annua. Ma se il dipendente restituisce l'indennità percepita a fronte dell'impegno assunto, viene meno la controprestazione del datore di lavoro (il suo adempimento), e quindi il patto, così privato di un suo elemento essenziale (che lo rendeva invece equilibrato nel bilanciamento dei vincoli in capo alle parti), diviene automaticamente privo di legittimità, con conseguente venir meno di qualunque effetto, ivi compresa l'applicazione della penale. La lavoratrice inadempiente è stata quindi condannata a versare al datore di lavoro la penale risarcitoria, di valore pari a tutte le retribuzioni per i mesi di preavviso non rispettati (3,5 mesi rispetto ai 6 concordati), ma non alla restituzione dell'indennità percepita per il patto, in quanto questa ne costituisce un presupposto per la validità e quindi anche per l'applicazione della penale stessa. Una chiara indicazione giurisprudenziale, da tenere presente in sede di elaborazione di eventuali accordi di contenuto analogo a quello esaminato dal giudice meneghino.

Roberto Respinti

[1] Nello stesso senso si v. anche Trib. Catania, sentenza n. 3326/2022 pubbl. il 06/10/2022. A tal proposito, per completezza, si segnala che la giurisprudenza di legittimità ha statuito a chiare lettere non solo che le parti possono regolare diversamente il periodo di preavviso, rientrando ciò nella sfera di autonomia negoziale, ma che ciò possono fare a prescindere dal rinvio in tal senso eventualmente contenuto nella contrattazione collettiva (Cass. Civ. sez. lav. 6 agosto 2015, n. 16527; conformi Cass. Civ. sez. lav. n. 18122/2016; Cass. Civ. sez. lav. n. 4491/2015).

HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:

G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale/Human Resources Directors Association

Testata Giornalistica Registrata presso il Tribunale di Milano n. 139 del 02/07/2021

Direttore Responsabile: Marina Verderajme

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

via Duccio di Boninsegna, 21
20145 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it

ufficio@gidp.it



PARTNER G.I.D.P.

ADVANT Nctm

 **ASACERT**
ASSESSMENT &
CERTIFICATION

BOOM
powered by **GRIF**

bonoos
TUTTO IL WELFARE CHE C'È

DAVERIO & FLORIO
STUDIO LEGALE

JOB FARM
ACTI **HR** RECRUIT

PIESSEPI
PERSONE | RESPONSABILITÀ | PERFORMANCE

RISORSE
seek your growth

SEAC

STUDIO ASSOCIATO PAGANI
CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGAL