

Legali in-house: la riduzione della retribuzione al vaglio della Cassazione

di L. Vella - 22 aprile 2025

1. Una breve introduzione alla fattispecie

Con la sentenza n. 6422/2025, pubblicata lo scorso 11 marzo 2025, la Corte di Cassazione si è pronunciata su di una articolata controversia la quale, nella sua complessità fattuale, ha fornito l'occasione per porre in relazione il principio di irriducibilità della retribuzione con la configurabilità di uso aziendale, parametrati nel contesto specifico dei sistemi (*lato sensu*) incentivanti riconosciuti ai c.d. legali d'azienda (più comunemente noti, nella loro accezione anglofona, quali legali *in-house*). Nel farlo, il Supremo Consesso è stato chiamato ad analizzare l'inusuale politica di assegnazione da parte di una società privata ai propri legali interni dei compensi incassati a titolo di onorari e competenze all'esito di controversie legali (anche) da questi ultimi gestite.

2. I presupposti fattuali

L'intricat(issim)a vicenda in esame affonda le sue radici nel 1988 quando la società, all'epoca datrice di lavoro del ricorrente, decideva di attribuire agli avvocati del proprio ufficio legale le somme versate dalle soccombenti controparti a titolo di onorari e competenze.

Successivamente e quale conseguenza di un insieme di operazioni societarie che determinarono dapprima (nel 2000) la scissione della società in due entità legali differenti e poi (nel 2009) la fusione delle stesse con un terzo soggetto, le politiche remunerative del datore di lavoro subivano una repentina sterzata.

Ai fini per cui qui si discute, basta rilevare come il 30 novembre 2011 la resistente sottoscriveva un accordo sindacale aziendale con il quale dispose l'azzeramento dei «*trattamenti economici individuali non derivanti da contrattazione collettiva*», cessando di fatto (addirittura in epoca antecedente alla sottoscrizione dell'accordo) l'attribuzione dei suddetti onorari.

Nelle fasi di merito veniva appurato come l'attribuzione di tali emolumenti fosse stata in origine deliberata (i) quando l'allora datrice di lavoro era un'azienda consortile pubblica (poi, a seguito delle successive operazioni societarie, diventata società privata), al fine di adeguarsi alla tradizione normativa facente capo all'avvocatura generale dello stato, delle avvocature degli enti pubblici e di quelle comunali, nonché (ii) in via unilaterale, attraverso specifiche e saltuarie delibere succedutesi nel tempo.

Da quanto precede ne era derivata la ferma convinzione dei giudici che le suddette elargizioni non costituissero usi aziendali (come invece era convinzione di parte ricorrente), non avendo pertanto avuto l'effetto di modificare le pattuizioni inserite nei contratti individuali sottoscritti con i dipendenti. Veniva altresì puntualizzato come, in virtù della portata generale della previsione inserita nell'accordo sindacale aziendale, quest'ultimo aveva avuto ad ogni modo lo scopo di modificare in «pejus il trattamento economico dei dipendenti eliminando benefici non insorti in forza del contratto individuale».

In altri e più esaustivi termini, precisava la Corte d'Appello come la scelta aziendale di riconoscere dei compensi aggiuntivi *una tantum* non rappresentava il frutto dell'accoglimento di

una richiesta pervenuta da chi da quei riconoscimenti economici aveva tratto beneficio, ma costituiva un atto di mera liberalità che, in quanto tale, non poteva entrare «a far parte del contratto individuale di lavoro di ognuno degli avvocati interessati».

Nel riepilogare i fatti che hanno portato alla sentenza, e prima di prendere posizione sui relativi risvolti in diritto, con la pronuncia in oggetto la Corte di Cassazione ha ricordato come «l'erogazione di un emolumento nel corso del rapporto di lavoro, quando non sia imposto dalla legge, dal contratto o da pattuizioni individuali, indipendentemente dalla sua denominazione, deve considerarsi come facente parte della retribuzione» del dipendente sul presupposto che «assuma i caratteri di predeterminazione, stabilità e di coerente continuità, estendendosi alla generalità dei dipendenti; ma tanto sul rilievo che si tratti di compenso riconosciuto dall'uso aziendale», circostanza questa che veniva radicalmente esclusa nelle fasi di merito della vicenda in esame.

Per la cassazione della sentenza il ricorrente opponeva differenti motivi, invocando (per quel che qui interessa) la violazione del principio di irriducibilità della retribuzione nonché l'errata interpretazione dell'accordo del 30 novembre 2011 che, nel proprio convincimento, avrebbe contenuto un'affermazione programmatica che poteva trovare applicazione solo ed esclusivamente in occasione di eventuali aumenti tabellari, passaggi di categoria, scatti di anzianità, ecc.

Prima di addentrarci nel merito delle considerazioni formulate dalla Corte di Cassazione sul punto, è opportuno indugiare brevemente su taluni aspetti in diritto, qui sinteticamente articolati al fine di facilitare la lettura delle conclusioni di cui al presente elaborato.

3. Brevi cenni sul concetto di retribuzione e sulla sua irriducibilità (segue...)

Il concetto di retribuzione ha, negli anni, assunto connotati via via sempre più elastici. Senza voler qui soffermarsi su tecnicismi che richiederebbero ben più articolate argomentazioni, con retribuzione può intendersi il corrispettivo della prestazione fornita da un lavoratore, includendo tale sostantivo ogni tipo di incentivo «direttamente finalizzato a un miglioramento quantitativo e qualitativo della prestazione di lavoro» (Sul punto, T. Treu, *Le forme retributive incentivanti*, in Riv. It. Dir. Lav. Fasc. 4, 2020, pag. 2).

In tal senso, le forme di retribuzione che il datore di lavoro può riconoscere ai propri dipendenti sono (come noto) le più svariate e, negli anni, hanno assunto connotazioni sempre più originali: dal compenso fisso, basato sulle ore di lavoro lavorate, al compenso variabile basato sui risultati apportati dal dipendente all'impresa, sino all'introduzione di sistemi di incentivazione basati sull'andamento dell'azienda, come i *stock option plan*, ove l'incentivo trae fondamento dalla logica di spingere i lavoratori a fare di più affinché l'azienda possa prosperare, da ciò conseguendone un diretto vantaggio al momento dell'esercizio dell'opzione.

Incentivi, questi, che ben possono essere contrattualizzati al momento dell'assunzione del dipendente o, se del caso, in un momento successivo, essendo le parti altresì libere di definire meccanismi che consentano l'aumento della retribuzione mensile lorda al sopraggiungere di specifici *target*, così facendo sorgere in capo alla parte contrattuale debole per antonomasia la legittima aspettativa di ricevere quella gratifica all'integrarsi dei relativi presupposti.

È, invece, vietata la creazione di meccanismi di senso opposto e contrario poiché la «retribuzione concordata al momento dell'assunzione non è riducibile neppure a seguito di accordo tra il datore e il prestatore di lavoro» dovendo «ogni patto contrario» ritenersi «nullo in ogni caso in cui il compenso pattuito anche in sede di contratto individuale venga ridotto» (Cass. 9 ottobre 2024, n. 26320).

Principio, questo, che trae il proprio fondamento normativo nell'art. 2103 c.c. laddove introduce un divieto generale di ridurre la retribuzione, a meno che ciò non sia conseguenza di una modifica delle mansioni e abbia il fine di consentire l'acquisizione di una diversa professionalità, migliorare le condizioni di vita del dipendente o sia tesa alla conservazione dell'occupazione di quest'ultimo, purché la relativa intesa venga suggellata nell'ambito di una conciliazione da raggiungere in una delle sedi di cui all'art. 2113 c.c.

È, dunque, solo in presenza di tali presupposti che la retribuzione può conoscere una modifica peggiorativa, essendo invece libera per le parti la possibilità di modificare in senso favorevole al dipendente la propria retribuzione, accordandosi di conseguenza.

Qualora così venga disposto, pertanto, la modifica della retribuzione rappresenta l'epilogo di una scelta condivisa tra le parti e, a chiare lettere, definita all'interno di un apposito accordo, spesso traducibile in una lettera di aumento indirizzata dal datore di lavoro al dipendente e accettata da quest'ultimo.

4. (... segue) L'uso aziendale

Accanto a tali erogazioni concordate se ne affiancano altre dai confini contrattuali piuttosto flebili, impercettibili che, tuttavia, nonostante l'assenza di una espressa volontà modificativa delle intese raggiunte su carta, hanno l'effetto di concretamente alternare i contenuti degli accordi tra le parti sottoscritti. Si tratta, in particolare, degli usi aziendali ove le erogazioni patrimoniali disposte da parte datoriale «perdono la connotazione liberale e diventano obbligatorie quando, per le modalità con cui sono predisposte (assenza di riserve specifiche di revocabilità, prestazione ed eventi eccezionali cui sono connesse), creano un affidamento circa la loro stabilità e vincolatività» (*cf.* Treu, *op. cit.*, pag. 29).

In tali ipotesi, pertanto, il comportamento tenuto dal datore di lavoro ha valore concludente, idoneo così a generare una nuova obbligazione che, di fatto, modifica (sotto il profilo sostanziale) l'originario impianto negoziale.

È stato, sul punto, affermato come «se infatti un compenso fisso e continuativo, legato ad una determinata causa, viene erogato per un rilevante periodo di tempo successivamente al venir meno della causa medesima, tale fatto va interpretato quale prova del convincimento delle parti circa la definitività ed obbligatorietà dell'erogazione» costituendo «uso aziendale» (Corte Appello Ancona, 17 gennaio 2025, n. 26 in banca-dati One-Legale).

Ed allora, la reiterazione nel tempo di un medesimo comportamento può configurare un uso aziendale (o anche, cosiddetto, uso negoziale, come sul punto più approfonditamente chiarito da Irene Corso, *La retribuzione e il contratto individuale*, in *La Retribuzione*, E. Gragnoli, S. Palladini, Utet, 2012, pag. 249).

Uso che, tuttavia, costituisce una c.d. *fonte sociale*, agendo sul piano dei «singoli rapporti individuali allo stesso modo e con la stessa efficacia di un contratto collettivo aziendale»

(Corte Appello Milano, 18 settembre 2023, n. 781, in banca-dati De Jure; inoltre, S.U. 13 dicembre 2007, n. 26107), «sicché, salvaguardati i diritti quesiti, esso può essere modificato da un successivo accordo [collettivo] anche in senso peggiorativo per i lavoratori» (Cass. 19 febbraio 2016, n. 3296; in dottrina, su questa stessa rivista sul punto si veda F. Avanzi, *Ancora sugli accordi di riduzione del “superminimo”, nella disciplina del novellato art. 2103 c.c. La Corte di Cassazione ribatte a se stessa*).

5. Conclusioni

Fatta questa necessaria premessa, veniamo adesso alle considerazioni sul punto riportate dalla Corte di Cassazione.

Deve precisarsi, a tal riguardo, come la sentenza non presti forse la giusta attenzione ai possibili profili distonici sussistenti in punto di diritto tra le modifiche attinenti ai compensi variabili e quelli concernenti il trattamento retributivo fisso, poiché non a ciò chiamata in tale contesto (rinviandosi sul punto per una disamina più esaustiva in merito ai limiti di cui all’art. 2103 c.c. a G. Spinelli, *Mansioni svalutate e retribuzione ridotta: l’accordo è nullo?* In Riv. It. Dir. Lav. Fasc. 4, 2024, pag. 549; M. Mollo, *Un obbligo contrattuale in evoluzione in tema di art. 2103 c.c.*, in Riv. It. Dir. Lav. Fasc. 2, 2024, pag. 278).

Ciò precisato, e venendo al caso in esame, rileviamo come nella parte motiva della sentenza in esame, la Corte di Cassazione evidenzia come nel caso *de quo* la Corte d’Appello aveva appurato come l’originaria delibera n. 326/1988 non era stata adottata per aderire alle richieste avanzate singolarmente dai singoli legali, ma rappresentava un atto di mera liberalità. Atto che, in quanto tale, non poteva incidere sui singoli contratti individuali, come comprovato dalla circostanza che la datrice di lavoro si era premurata di deliberare con successivi e specifici provvedimenti l’erogazione di importi concessi a titolo di onorari laddove ha ritenuto di riconoscerli. Quanto precede a dimostrazione de «l’inesistenza di una pattuizione inserita nei contratti individuali» e dell’assenza di «un uso aziendale».

Uso aziendale che, ad ogni modo, anche se integratosi (circostanza che verrà smentita) rimaneva comunque *strozzato* dall’accordo collettivo aziendale raggiunto nel 2011, con il quale si decideva l’azzeramento dei «trattamenti economici individuali non derivanti da contrattazione collettiva».

Nel confermare tali presupposti, la Corte di Cassazione precisa poi (conformemente a quanto stabilito nelle fasi di merito) come nel caso in esame non può trovare applicazione il disposto di cui all’art. 2103 c.c. poiché se è vero (come è vero) che il corrispettivo stabilito al momento dell’assunzione non è riducibile (se non al ricorrere delle suddette circostanze) è altresì vero che «il trattamento retributivo di cui si discute non rientrava nella retribuzione concordata al momento dell’assunzione» né peraltro dipendeva da successive pattuizioni. Si trattava, in altre e più semplici parole, di un mero atto di liberalità svincolato in quanto tale da costrizioni degne d’attenzione (per così dire) tecnica. Inoltre, tagliando la testa al toro precisa la Corte che «la clausola» dell’accordo aziendale citato «è senz’altro riferibile all’emolumento di cui è causa che [...] rientrava tra i “trattamenti economici individuali non derivanti da contrattazione collettiva”, perché dipendeva da sempre (per la precisione, dal 1988) solo e soltanto da atti unilaterali *ad personam*».

Giunti a questo punto, allora, non c'è chi non veda come la sentenza della Corte di Cassazione evidenzi ancora una volta (e nonostante l'arresto sul punto delle citate S.U.) quanto siano di difficile accertamento i presupposti degli usi aziendali la cui identificazione può risultare estremamente complicata, poiché richiede la dimostrazione di una prassi non solo consolidata ma riconosciuta come avente portata (da una prospettiva civilistica) obbligatoria.

Volendo, allora, chiudere questo breve commento, si vuole qui osservare (poiché necessario) l'ovvio, evidenziando come la vicenda sottolinei l'importanza di gestire le politiche retributive in modo chiaro, senza lasciarsi trasportare con leggerezza da sentimenti di vicinanza alle istanze dei dipendenti che vedono nella meritoria azione di corrispondere somme di denaro svincolate da accordi il mezzo ideale per creare *retention* e spronare a fare di più.

È quindi auspicabile (e oggi, soprattutto, tenuto conto dell'ormai prossimo recepimento della Direttiva Europea sulla trasparenza retributiva) che le aziende formalizzino le condizioni di corresponsione dei trattamenti variabili all'interno dei contratti individuali e/o negli accordi collettivi, garantendo trasparenza e certezza giuridica.

Questo approccio non solo tutela l'azienda da potenziali contestazioni, ma assicura anche che i dipendenti abbiano una chiara comprensione dei loro diritti e delle aspettative retributive.

Luciano Vella, avvocato in Milano

Visualizza il documento: [Cass., ordinanza 11 marzo 2024, n. 6422](#)