

## Licenziamento disciplinare del dirigente per violazione delle procedure aziendali

*di R. Primerano Rianò - 26 maggio 2025*

La pronuncia in commento (Cass., ordinanza, 29 gennaio 2025, n. 2075), nel trattare la tradizionale questione del licenziamento per giusta causa, lambisce problematiche in materia di rapporto di lavoro di indubbio interesse per il giuslavorista. Le questioni saranno attenzionate sia ponendo l'accento sul vaglio di legittimità operato dalla Suprema Corte, ma anche approfondendo, laddove consentito, le contestazioni di merito sollevate dalle parti, di modo tale da fornire un prezioso contributo al lettore.

La Corte di Appello di Roma conferma la sentenza emessa dal Tribunale di primo grado in materia di licenziamento per giusta causa di un alto dirigente di una nota società partecipata, responsabile del settore risorse umane e sicurezza. Il dirigente sarebbe stato ritenuto responsabile dell'affidamento di incarichi di consulenza esterna ad uno studio legale in materia di diritto del lavoro; ciò in violazione di quanto previsto dalla procedura del Regolamento interno dell'azienda in materia di pianificazione, acquisizione monitoraggio consulenze.

Inoltre, nel corso del procedimento disciplinare instaurato, al dirigente non era stato consentito di prendere visione di alcuni atti, che gli avrebbero permesso di comprendere pienamente la contestazione a lui rivolta. Il datore di lavoro aveva motivato il rifiuto affermando che il dirigente fosse già a conoscenza di tali documenti — in quanto cofirmatario degli stessi — nonché della procedura aziendale di cui aveva richiesto l'accesso

Il licenziamento, ancora, veniva ritenuto giustificato dalle Corti territoriali in quanto il comportamento del dirigente si era rivelato in definitiva idoneo ad incrinare il rapporto fiduciario intercorrente tra datore di lavoro e lavoratore.

Nonostante la convalida operata dalle Corti di merito del licenziamento anche la Società datrice di lavoro subiva conseguenze negative dal giudizio, venendo a sua volta condannata al pagamento di una somma di danaro al dirigente da versare a titolo di componente variabile della retribuzione per il triennio 2013 -2016. Tale pagamento non era stato conferito al dirigente a causa della mancata assegnazione da parte dell'azienda degli obiettivi da conseguire durante tale lasso temporale.

L'inadempimento della Società è stato considerato fonte di danno risarcibile, in quanto relativo a un obbligo previsto dal CCNL di categoria. Il danno è stato quantificato in via equitativa nella misura del 50% del massimo della retribuzione incentivante astrattamente erogabile, tenuto conto dell'impossibilità di verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi, mai indicati dall'Azienda.

Il dirigente proponeva ricorso per Cassazione sulla scorta di ben sei motivi.

Con il primo motivo, il ricorrente ha sostenuto che la Corte d'appello ha erroneamente escluso la genericità dell'addebito. Secondo il ricorrente, il dirigente avrebbe violato il regolamento interno, il quale imponeva un "raccordo" con il responsabile della Direzione Affari Legali nella formulazione dell'incarico, nonché l'ottenimento della piena autorizzazione da

parte dell'Amministratore Delegato. Tuttavia, nell'addebito si faceva riferimento *per relationem* solo all'oggetto dei pareri emessi dal legale esterno incaricato.

Con il secondo motivo, il ricorrente ha contestato la violazione e falsa applicazione, da parte del giudice, dell'art. 7 della L. n. 300/1970. A suo avviso, il giudice avrebbe erroneamente escluso l'illegittimità del rifiuto opposto alla sua richiesta di accesso agli atti.

Con il terzo motivo il dirigente contestava l'erroneità del rigetto da parte della Corte di merito dell'eccezione di tardività dell'addebito.

Il quarto motivo, piuttosto articolato, racchiudeva ben 5 sotto-motivi:

- Sub. 1 Violazione e falsa applicazione dell'art. 2702 c.c. per erroneo rigetto dell'eccezione relativa alla non qualificabilità come "regolamento interno" del documento di pianificazione, acquisizione e monitoraggio consulenza. Il documento non sarebbe stato sottoscritto anche dal dirigente, atteso che la sua sottoscrizione non è stata apposta in calce al testo, ma su foglio separato ed anteposto al documento;

- Sub. 2 Omesso esame di fatto decisivo. Da una lettura del documento è emerso che il *process owner* (ente promotore del processo) era individuato in un diverso Settore, e, pertanto, il regolamento interno era un atto interno riconducibile esclusivamente ad un'altra ripartizione aziendale;

- Sub. 3 Violazione art. 115 c.p.c. Il dirigente ricorrente ha sempre negato la sua conoscenza di ogni forma di pubblicità del citato regolamento interno;

- Sub. 4 Violazione e falsa applicazione degli artt. 2049 c.c.; 2 – 7 L.300/1970; 2104 e 2016 c.c. con cui veniva contestata dal ricorrente al giudice di merito l'errata valutazione circa la responsabilità del dirigente. In particolare, egli sarebbe stato ritenuto responsabile nonostante l'irregolare conferimento degli incarichi non fosse a lui attribuibile, ma dipendesse da altri dirigenti, preposti a strutture dipendenti dalla direzione da lui diretta. Di tutto quanto posto in essere da costoro egli sarebbe stato erroneamente ritenuto diretto responsabile nell'ambito della propria attività di direzione;

- Sub. 5 Violazione e falsa applicazione degli artt. 2104 e 2106 c.c. per avere le sentenze impugnate ritenuto i contestati comportamenti disciplinari addebitati in un momento antecedente rispetto a quello della nascita delle disposizioni aziendali ritenute violate e che censurano le condotte contestate.

Con il quinto motivo di ricorso, il dirigente ha contestato la violazione e la falsa applicazione degli articoli 29 e 34 del CCNL per i dirigenti delle imprese che gestiscono i servizi pubblici locali, nonché degli articoli 1453, 2106 e 2119 del codice civile, anche in relazione a quanto previsto dall'art. 4, comma 13, del D.L. n. 95 del 2012 e dall'art. 1, comma 3, del Testo Unico sulle società partecipate. In particolare, ha lamentato una valutazione errata circa la sussistenza della giusta causa di licenziamento, sostenendo che la responsabilità a lui attribuita fosse, in realtà, di natura diversa — e precisamente una responsabilità per fatto altrui ai sensi dell'art. 2049 c.c. Secondo il ricorrente, sarebbe stato trascurato il fatto che egli fosse tenuto a un controllo analitico sugli atti compiuti dall'autore dell'illecito; da ciò deriverebbe, dunque, una ricostruzione non corretta del concetto di giusta causa.

Con il sesto - ed ultimo motivo - il ricorrente ha contestato la violazione e falsa applicazione degli artt. 1359; 1218; 1223 e 2120 c.c. Il giudice di merito ha errato nel considerare a titolo risarcitorio e non retributivo la domanda avanzata dal dirigente riguardante il mancato pagamento dei compensi variabili, sul presupposto che, non avendo il datore di lavoro assegnato al dirigente gli obiettivi da raggiungere, il giudice non avrebbe potuto conseguentemente accertare la maturazione del credito, essendo ad egli consentito solamente di verificare equitativamente l'esistenza di un danno derivante da tale inadempimento. Al contrario, si sarebbe dovuta applicare al caso di specie la regola della condizione non avveratasi per causa imputabile alla Società ex art. 1359 c.c., con conseguente maturazione dell'intero credito retributivo a favore del dirigente.

In risposta al ricorso promosso dal dirigente veniva, a sua volta, avanzato ricorso incidentale da parte dell'azienda, sulla scorta di due ragioni di ordine processuale.

In primo luogo l'azienda sosteneva la violazione e falsa applicazione degli artt. 421; 250; 435; 436; 291 c.p.c. per avere il giudice di merito erroneamente sostenuto l'inammissibilità dell'appello incidentale della società sul presupposto che l'appellato incidentale ne avrebbe ricevuto la notifica oltre la scadenza del termine ex art. 436 co 3 c.p.c. quando in realtà tale termine è sottoposto esclusivamente a termini di decadenza per il deposito in cancelleria dell'appello incidentale, non anche per la sua notifica.

Secondariamente l'azienda contestava l'omesso esame circa un fatto decisivo, denunciando di essere stata erroneamente ritenuto inammissibile l'appello incidentale sul presupposto che la società non avrebbe richiesto il rinnovo della notifica, quando invece esso era stato esplicitamente richiesto dall'azienda.

La Suprema Corte rigettava correttamente i primi tre motivi di ricorso principale facendo leva sui principi di "doppia conforme" e di insindacabilità delle valutazioni degli elementi probatori effettuata dai giudici di merito.

I magistrati, a tal proposito, rilevano come non sia sufficiente per il ricorrente fornire una lettura alternativa dei fatti posti a fondamento di una pronuncia di merito attraverso l'utilizzo strumentale dei mezzi di impugnazione a critica vincolata e, quanto alla lamentata violazione del diritto di accesso del dirigente, ribadivano, sulla scorta di un consolidato orientamento giurisprudenziale, come siano sottoponibili al vaglio della Suprema Corte esclusivamente quelle condotte che si traducano in concrete ed effettive limitazioni al diritto di difesa dell'incolpato.

Da ultimo, veniva ribadito l'orientamento secondo cui il sindacato di legittimità operato dalla Suprema Corte circa la motivazione di un procedimento disciplinare è limitato alla valutazione dei parametri della coerenza argomentativa, della congruità e della logicità della motivazione (cfr. Cass. Civ. Sent. n. 29240 del 6 dicembre 2017; Cass. Civ. Sent. n. 13667 del 30 maggio 2018, Cass. Civ. Ord. n. 3820 del 7 febbraio 2022, n. 30271/2022, Cass. Civ. Ord. n. 24523 del 12 settembre 2024. La Sezione Lavoro della Corte di Cassazione, nelle proprie sentenze, richiama espressamente l'orientamento sviluppato da altre Sezioni della stessa Corte. In particolare, viene valorizzato il contributo offerto dalla Prima Sezione Civile, la quale ha approfondito in modo significativo il tema dell'interpretazione giuridica, con speci-

fico riferimento alla materia contrattuale. Sul punto cfr. Cass. Civ., Sez. I, Sent. n. 15471 del 22 giugno 2017; Cass. Civ., Sez. I, Ord. 27136 del 2017).

Anche il quarto motivo di censura, secondo la Suprema Corte, risulta inficiato dal medesimo vizio già rilevato nei motivi precedenti: il ricorrente, infatti, sostituirebbe proprie valutazioni fattuali a quelle compiute dalle Corti di merito. Un intervento sul punto da parte della Cassazione comporterebbe, dunque, una violazione dei limiti stabiliti dal legislatore per il giudizio di legittimità (art. 360 c.p.c.).

È tuttavia opportuno soffermarsi su alcune questioni giuridiche di merito sottese alle argomentazioni difensive del ricorrente, in quanto la loro analisi risulta di sicuro interesse per la dottrina e, soprattutto, di rilevante utilità pratica per l'operatore del diritto.

Il primo interrogativo che sorge dall'esame dei primi quattro motivi di ricorso riguarda l'eventuale attribuzione di valore normativo al Regolamento interno. Pertanto, determinare la posizione di tale documento all'interno del sistema gerarchico delle fonti merita un approfondimento. Questo tema, infatti, è emerso ripetutamente — benché da diverse prospettive — dal ricorso del dirigente.

L'attività di regolamentazione interna risponde a quell'esigenza organizzativa, di direzione e di coordinamento nell'esercizio dei poteri di gestione dell'impresa affidata dal Legislatore all'imprenditore (art. 2096 c.c.); tale potere organizzativo è pertanto funzionale ad un pieno esercizio dell'attività di iniziativa economica privata da parte dell'imprenditore (cfr. art. 41 Cost.).

Il potere conferito dalla legge al datore di lavoro di emanare un proprio regolamento aziendale è molto vasto, e può assumere in concreto differenti gradi di complessità, specie laddove la struttura aziendale all'interno della quale opera il regolamento sia particolarmente articolata, come accade, per l'appunto, nell'ambito delle società partecipate.

Il principale limite a siffatta libertà organizzativa dell'imprenditore nella definizione dell'assetto della propria azienda è rappresentato dalla inderogabilità del regolamento interno alle disposizioni di legge.

Mutuando un lessico tradizionalmente aduso al diritto amministrativo, l'attività di regolamentazione interna da parte dell'imprenditore si può distinguere in atti di macro – organizzazione e di micro – organizzazione, attenendo i primi a quell'attività di raggruppamento di organi in unità organizzative, al loro coordinamento, alla suddivisione di compiti tra i diversi comparti dell'azienda, mentre l'attività di micro – organizzazione si incentra maggiormente sulla suddivisione dei compiti da affidare alla singola unità in base al suo grado di specializzazione ed alla sua esperienza, e, più in generale, sull'attribuzione delle mansioni, sulla gestione della singola unità organizzativa dell'azienda o del singolo ufficio.

I datori di lavoro imprenditori a capo di strutture aziendali particolarmente articolate, possono prevedere, nell'ambito dei propri poteri di organizzazione, anche dei procedimenti interni di coordinamento, raccordo e collaborazione tra più comparti o rami d'azienda, specie allorché si debbano prendere determinazioni complesse.

L'attività procedimentalizzata di “raccordo” tra differenti settori di azienda può prevedere il consenso o il concerto dei diversi attori coinvolti.

Anche in tal caso, tornano d'aiuto istituti propri del diritto amministrativo per individuare le differenze relative alle manifestazioni di volontà dei singoli comparti aziendali.

Il consenso si ha quando un soggetto competente all'adozione di un determinato atto, e promotore dell'attività istruttoria, chiede l'assenso ad altro organo, dotato di particolari competenze o conoscenze, in relazione ad una decisione da adottare. Il rapporto tra i due soggetti non ha carattere paritario, individuandosi nel soggetto promotore dell'iniziativa anche l'unico responsabile dell'atto emanato.

Nell'attività di concerto, invece, l'organo concertante - che elabora uno schema di provvedimento - e quello concertato si trovano in una posizione sostanzialmente paritaria quanto alla decisione da prendere. Ciò implica una forma di cooperazione attiva tra soggetti nel processo decisionale che va oltre il semplice assenso, posto che tutti gli attori coinvolti hanno pari rilevanza nel determinare la decisione finale. (Cfr., benché in materia di manifestazione di volontà della P.A. Consiglio di Stato, Sent. 2 ottobre 2023, n. 1254).

Le modalità ed il grado di coinvolgimento dei differenti uffici nella decisione interna all'azienda trasfondono i loro effetti sulla determinazione espressa dal dirigente, la quale può assumere le forme dell'atto collettivo, collegiale o complesso.

Nell'atto collettivo le diverse dichiarazioni di volontà provengono da più persone, ma tendono ad un fine comune. Pur essendo unica la volontà che scaturisce dall'atto, le diverse dichiarazioni rimangono distinte. Diverso da questo è il c.d. atto collegiale in cui le diverse dichiarazioni di volontà formeranno la volontà di un soggetto diverso rispetto a quelli che hanno posto in essere la dichiarazione.

Con l'atto complesso, invece, le diverse dichiarazioni di volontà che formano l'atto non rimangono distinte, ma si fondono in un'unica volontà avente di mira la tutela di un solo interesse.

Le schematizzazioni concettuali sin qui svolte rappresentano un paradigma dottrinale utile per: a) poter procedere alla valutazione dell'incidenza del regolamento – e di converso, della violazione delle disposizioni in esso contenute – nella corretta formazione e manifestazione della volontà dell'azienda nei confronti dei terzi aventi causa dell'azienda; b) valutare gli effetti di tale violazione sotto il profilo della responsabilità del lavoratore.

La violazione di un procedimento organizzativo interno regolamentato di una impresa da parte di un dirigente della medesima, di norma, non è condotta idonea ad incidere direttamente ed immediatamente sulla manifestazione di volontà espressa dall'azienda nei confronti dei terzi e, pertanto, i relativi negozi giuridici posti in essere dai dirigenti con i terzi (qual è, ad esempio, la richiesta di emissione di un parere professionale ad uno studio legale) sono pienamente validi ed efficaci.

Si segnala tuttavia che, specie nei casi di attività di concerto ed in caso di emanazione di atti collegiali, la violazione di regole relative al coinvolgimento di altri uffici potrebbe potenzialmente andare ad intaccare il momento generativo della formazione della volontà dell'impresa contraente, andando così a viziare la stipulazione con i terzi.

Il secondo aspetto, più diffusamente trattato dalla sentenza in commento, è rappresentato dalle conseguenze sul piano interno dei rapporti tra lavoratore dipendente ed azienda, e ri-

guarda le conseguenze disciplinari per il dirigente che ha violato il regolamento interno posto dal datore di lavoro.

Col primo sotto - motivo (sub.1) del quarto motivo di ricorso, il ricorrente, dietro la considerazione relativa alla mancata sottoscrizione del regolamento, contesta, ad un tempo, sia la validità dello stesso sotto il profilo della sua esistenza, sia, indirettamente la conoscibilità del documento e delle sue prescrizioni da parte del dirigente responsabile.

Entrambi i rilievi derivano dal medesimo fatto materiale: il regolamento non sarebbe stato sottoscritto dal dirigente, e l'unico foglio firmato da lui è separato dagli altri e posto all'inizio del regolamento stesso. Secondo la difesa del lavoratore, ciò comporta l'inconoscibilità del documento (e delle norme in esso contenute) da parte del lavoratore, di talché sarebbe quindi impossibile muovergli una contestazione basata sulla sua mancata conformità al regolamento.

Al pari di ogni altra forma di responsabilità, anche l'accertamento della violazione degli obblighi disciplinari da parte del lavoratore dipendente deve essere valutato alla luce degli elementi costitutivi del fatto illecito. Pertanto, dovranno essere giudizialmente verificati: la condotta, l'evento, il nesso di causalità tra condotta e evento dannoso, e l'elemento psicologico (dolo o colpa), che determina l'esistenza e l'eventuale grado di intenzionalità del soggetto che ha commesso il danno (sul punto, cfr. anche la contestazione sub. 3 del quarto motivo).

Una prima osservazione da fare è che i soggetti responsabili disciplinarmente lo sono in quanto esiste un regolamento (o altra fonte normativa) a loro conosciuto o conoscibile, che stabilisce disposizioni vincolanti per il lavoratore. Ne consegue che il mancato adempimento da parte del lavoratore delle direttive organizzative fornite dall'imprenditore possa determinare una rottura, spesso insanabile, del rapporto fiduciario tra datore di lavoro e lavoratore. Da ciò deriva che la violazione da parte del dipendente del precetto normativo di marca regolamentare, per essere idonea a violare il rapporto fiduciario instauratosi, dev'essere necessariamente supportata almeno dall'elemento psicologico minimo della colpa, non essendo altrimenti censurabile la condotta del lavoratore che ha contravvenuto le disposizioni regolamentari per errore (scusabile).

È in forza di questo quadro normativo di fondo che si muovono alcuni dei motivi di ricorso avanzati dal dirigente, rigettati dalla Suprema Corte. Quest'ultima, come anticipato, si è integralmente rimessa alle valutazioni di merito effettuate dalle Corti territoriali, preservando il suo ruolo di garante della sola legittimità nell'applicazione delle norme (v. anche sub. 5 del quarto motivo in relazione alla presunta insussistenza del rapporto di causalità tra condotta del dipendente e sorgere della regola di comportamento).

Coi motivi di ricorso n. 4 sub. 4 e 5 il ricorrente solleva l'ulteriore e delicato problema del rapporto tra responsabilità disciplinare e responsabilità civile (oggettiva) del padrone per l'opera dei suoi preposti.

La norma di riferimento è rappresentata dalla disposizione di cui all'art. 2049 c.c. che sancisce la responsabilità dei padroni e dei committenti per i danni arrecati dal fatto illecito compiuto dai loro commessi nell'esercizio delle incombenze a cui sono adibiti, tradizionalmente è collocata nel novero delle forme di responsabilità (oggettiva) per fatto altrui.

Tradizionalmente tale forma di responsabilità viene ricondotta alla categoria, di matrice giustiniana, dei quasi delitti (*Institutiones*, libro IV), vale a dire a quelle fonti dell'obbligazione risarcitoria conseguenti un danno cagionato da una cosa nella sfera di disponibilità giuridica del titolare, ovvero da una persona che ha cagionato un danno a terzi nello svolgimento di una attività giuridicamente rilevante legata al soggetto ritenuto responsabile.

Secondo la dottrina tradizionale il meccanismo di attribuzione automatica della responsabilità oggettiva in capo ad un soggetto diverso dal danneggiante per l'attività dannosa svolta dal proprio dipendente veniva considerato il naturale contraltare per il beneficio acquisito da costui per l'attività svolta dal prestatore d'opera, il quale non poteva soggiacere ad una responsabilità propria nell'esecuzione di un lavoro per conto altrui.

Questa tesi tuttavia appare superata dalla dottrina più moderna che individua nella responsabilità dei padroni e committenti una forma di responsabilità per fatto proprio del padrone, reo di non esser stato sufficientemente attento nell'espletamento del dovere di vigilanza dell'operato dei propri lavoratori (cfr. M. Fratini, *Il Sistema del diritto civile*, vol.2 La responsabilità extracontrattuale, Cap. IV I criteri di imputazione della responsabilità, par.3 La responsabilità per fatto altrui e la responsabilità da posizione (o di garanzia); Cap. VIII Il modello della responsabilità oggettiva presunta, par. 4 La responsabilità dei preponenti (padroni e committenti) Dike Giuridica Editrice, ottobre 2017).

Secondo quest'ultimo orientamento, infatti, il fondamento della responsabilità personale del padrone è riconducibile ad una forma di *culpa in vigilando e/o in eligendo* dei propri collaboratori. La disposizione, così interpretata, appare foriera di un vero e proprio obbligo per il padrone di responsabile di monitoraggio dei propri sottoposti, ancorché nel rispetto, laddove previsto, dell'autonomia gestionale di costoro nell'esecuzione dei compiti affidatigli.

La disciplina dell'art. 2049 c.c. viene trasposta dalla difesa del ricorrente nell'ambito del rapporto di lavoro all'interno della azienda tra il dirigente licenziato, dotato di mansioni apicali, ed i singoli dirigenti di rango inferiore, si ritiene nel tentativo di tramutare la responsabilità disciplinare contestata in una forma qualificata di risarcimento danni per fatto altrui.

Tuttavia, come visto in precedenza, anche dietro l'apparente responsabilità per fatto altrui, e anche nel caso in cui la commissione degli illeciti sia attribuibile esclusivamente all'operato dei dirigenti di rango inferiore, si può comunque configurare una responsabilità disciplinare del dirigente apicale licenziato, in quanto responsabile per la sua negligenza nel controllo dell'operato dei propri sottoposti. Il fatto di aver colpevolmente disatteso un obbligo di controllo sulle azioni dei propri subordinati, infatti, può essere considerato una condotta in grado di compromettere il rapporto fiduciario tra datore di lavoro e lavoratore, alla luce dei criteri elastici previsti in materia di licenziamento.

Quanto detto trova espreso riscontro nella Sentenza degli Ermellini in commento, che, in relazione al 4 motivo di ricorso, così precisa: *“la Corte d'Appello non ha affermato che il dirigente è responsabile di tutto quello che fanno i sottoposti; ha però affermato che, in questo caso, il dirigente era responsabile della violazione della procedura interna di assegnazione degli incarichi professionali addebitatagli, perché aveva firmato la nota di sollecito del pagamento, avendo partecipato alla procedura di approvazione del regolamento interno (partecipazione che rileva ai fini dell'elemento soggettivo, ritenuto provato, non alla natura giu-*

*ridica dell'atto, la cui fidefacienza o conoscenza all'esterno è, ai fini di causa, non rilevante);*

*16. la responsabilità dirigenziale nel caso concreto è stata dunque ricondotta alle attività poste in essere dalla struttura dal dirigente diretta e dal dirigente consapevolmente fatte proprie, con accertamento in fatto conforme nel doppio grado di merito”.*

La Corte di Cassazione tuttavia, nonostante l'accenno appena riportato, ha scelto di non dar seguito alle argomentazioni difensive del ricorrente, rimandando, ancora una volta, agli accertamenti, sfavorevoli al ricorrente, eseguiti dalle Corti di merito.

In punto di diritto, invece, i giudici del Supremo Consesso, hanno invece diretto la loro attenzione all'attività di integrazione del precetto normativo di cui all'art.2119 c.c., sottolineando come la scelta del “contenuto” con cui riempire le clausole generali della norma ai fini dell'individuazione della giusta causa di licenziamento non possa essere censurata in sede di legittimità, salvo sotto il profilo della ragionevolezza del giudizio di sussunzione del fatto concreto.

Quanto all'individuazione dei criteri utilizzati dal Giudice di legittimità per valutare la eventuale esistenza di un distorto utilizzo del canone di cui all'art.2119 c.c. viene specificato come debbano essere valutate e valorizzate la natura e le caratteristiche del singolo rapporto, la posizione delle parti, il contenuto delle mansioni svolte e il livello di fiducia che esse implicano. È inoltre necessario – proseguono i giudici - esaminare il fatto specifico tanto sotto il profilo oggettivo quanto soggettivo, attribuendo un'importanza decisiva, ai fini della valutazione, alla capacità del fatto stesso di incrinare la fiducia nella futura correttezza dell'adempimento delle prestazioni derivanti dal rapporto di lavoro.

Per la Suprema Corte, l'esistenza e la continuità di un rapporto fiduciario tra datore di lavoro e lavoratore costituiscono il criterio fondamentale in materia di responsabilità connessa agli incarichi dirigenziali. La nozione contrattuale di “giustificatezza”, che si differenzia sia sul piano soggettivo che su quello oggettivo dal giustificato motivo previsto dall'art. 3 della legge n. 604/1966 e dalla giusta causa ex art. 2119 c.c., non richiede una verifica puntuale e dettagliata della presenza di condizioni specifiche (per un approfondimento in materia v. Cass. Ord. ,n. 458 del 9 gennaio 2025, in corso di pubblicazione in questa Rivista, con nota di Pasquale Dui, *Licenziamento per giusta causa e clausole contrattuali abnormi nel rapporto dirigenziale*).

È invece sufficiente una valutazione complessiva del rapporto tra le parti, che, pur senza sconfinare in scelte arbitrarie da parte del datore di lavoro, deve basarsi su circostanze concretamente idonee a compromettere il rapporto fiduciario. In tale valutazione rientra anche l'estensione dei poteri attribuiti al dirigente. (cfr. punti 21 -22 -23 -24 della Sentenza in commento).

Con il sesto motivo di ricorso, il ricorrente solleva una questione interessante riguardo alla natura (retributiva o risarcitoria) dell'accertamento del mancato versamento dei compensi per il non raggiungimento degli obiettivi triennali previsti dalla Legge, nel caso in cui l'azienda, per colpa, non li abbia fissati.

Più specificatamente, il ricorrente sussume la circostanza della mancata fissazione degli obiettivi da parte del datore di lavoro, prevista come doverosa dal contratto di lavoro, all'ipotesi di mancato avveramento di una condizione per causa imputabile alla parte (l'Azienda) che aveva interesse contrario all'avveramento.

Il ricorrente sostiene che la mancata fissazione degli obiettivi da parte del datore di lavoro abbia determinato un vantaggio per l'azienda, che si è così esonerata dall'obbligo di corrispondere il compenso previsto per il raggiungimento di obiettivi (mai definiti dal datore di lavoro) a carico del dirigente.

Fatte queste premesse, sorge la questione se, una volta accertato l'obbligo per la società partecipata di predeterminare gli obiettivi triennali, la condotta della società inadempiente possa essere sanzionata, in caso di mancato adempimento, attraverso il risarcimento del danno.

La Corte ha ritenuto infondato il motivo e, a riguardo, ha osservato che, a causa dell'inadempimento del datore di lavoro nel fissare gli obiettivi, non è possibile aprioristicamente ed astrattamente determinare se il dirigente li avrebbe potuti raggiungere nel corso dell'espletamento delle proprie mansioni. Di conseguenza, il fatto non può essere ricondotto o equiparato all'ipotesi di una condizione mancata per responsabilità della parte che aveva un interesse contrario al suo avveramento ex art.1359 c.c.

Gli Ermellini, dunque, operano una lettura differente dei fatti, considerando più appropriata l'applicazione della fattispecie di risarcimento del danno da perdita di chance, analogamente ad altre situazioni già esaminate dalla stessa Corte di Cassazione. Un utile confronto, sul punto, può essere fatto con la Cass., ordinanza 3 novembre 2021, n. 31479. Sebbene tale pronuncia concerna un rapporto di lavoro nel pubblico impiego e tratti una categoria professionale differente, essa si sofferma sulla relazione tra la posizione direttiva assunta dal dirigente e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi legati a tale posizione. In particolare, la Corte, nella pronuncia appena citata, sottolinea l'importanza della valutazione concreta ed effettiva dei risultati come presupposto necessario ai fini della corresponsione dell'indennità. Inoltre, si evidenzia come non sia sufficiente per il lavoratore fondare le proprie pretese risarcitorie esclusivamente sul mancato approntamento, da parte del datore di lavoro, dei criteri di valutazione dei risultati assegnati al dipendente, essendo necessario un supplemento probatorio ulteriore ai fini della legittimazione delle proprie pretese.

Utilizzando le stesse cautele già descritte, si richiama anche la massima contenuta in Cass. n. 28404/2017, nonché, sempre in ambito di pubblico impiego privatizzato, la Cass. Sent. n. 10559 del 07/05/2013.

Tornando alla pronuncia in esame, la Corte di Cassazione sottolinea come non rientri nei compiti del giudice di merito la verifica del risultato aziendale da cui dipende l'erogazione del beneficio, essendo consentito ai giudici territoriali, eventualmente e su richiesta di parte, esclusivamente l'accertamento del danno da perdita di *chance*, che può essere dimostrato dal danneggiato anche mediante presunzioni semplici, indici probabilistici o, in alternativa, attraverso una richiesta di liquidazione equitativa.

Viene così rigettata la richiesta di parte, che puntava all'ottenimento dell'intero importo astrattamente conseguibile da parte del dirigente per il conseguimento di tutti gli obiettivi

prefissati, venendo di conseguenza cristallizzato il risarcimento già concesso al dirigente licenziato in misura minore.

A completamento del ragionamento della Suprema Corte, sul punto pienamente condivisibile, si effettua un ulteriore rilievo critico, vigente a prescindere dalla qualificazione della condotta posta in essere dal datore di lavoro.

L'omissione da parte del datore di lavoro dalla fissazione, contrattualmente doverosa, degli obiettivi necessari ai fini dell'ottenimento di *bonus* economici per il lavoratore appare comportamento censurabile alla luce del criterio della buona fede nell'esecuzione del rapporto di lavoro.

Come noto, nel diritto delle obbligazioni — e, di riflesso, anche in ambito lavoristico — l'esecuzione delle prestazioni reciproche da parte dei soggetti obbligati deve avvenire nel rispetto del principio di buona fede, quale criterio generale di correttezza nei rapporti obbligatori.

Spesso la buona fede viene declinata col c.d. dovere di fedeltà del dipendente nei confronti del datore (art. 2105 c.c.), e tuttavia non può essere trascurato il fatto che anche il datore di lavoro, nell'esercizio delle proprie prerogative, è tenuto a comportarsi secondo buona fede nei confronti del lavoratore, non potendo assumere verso quest'ultimo atteggiamenti prevaricatori, arbitrari, o vessatori.

Tale obbligo, sancito dalle clausole generali di cui agli artt. 1175 e 1375 c.c., genera una corrispondenza, anche se non esattamente paritaria, tra i doveri di buona fede del datore di lavoro nei riguardi del lavoratore e quelli del lavoratore nei confronti del datore.

Alla luce del criterio di buona fede, dunque, anche il datore di lavoro è tenuto a comportarsi in maniera diligente nei confronti del lavoratore ed il suo inadempimento è fonte di responsabilità (cfr. Cass. Civ. Sent. n. 9339 del 16 aprile 2018; Cass. Civ. Sent. n. 6789 del 19 marzo 2018).

Esauriti i motivi di doglianza del ricorrente, gli Ermellini si concentrano sulle due motivazioni del ricorso incidentale promosso dal datore di lavoro, accogliendo il primo motivo di ricorso e reputando, di conseguenza, assorbito il secondo.

Merita ancora segnalare che la Corte ha precisato che, nelle controversie soggette al rito del lavoro, l'appello incidentale si perfeziona con il deposito del ricorso in cancelleria entro il termine di legge, ai sensi dell'art. 436 c.p.c., impedendo decadenze. Se l'appello incidentale è tempestivo nel deposito, ma la notifica della memoria che lo contiene non è stata effettuata correttamente o in tempo, non si dichiara l'inammissibilità dell'impugnazione, ma si concede un nuovo termine per la notifica, da considerarsi preteritorio, salvo rinuncia della controparte.

L'appello incidentale è inammissibile solo se non viene depositata la memoria difensiva dell'appellato entro dieci giorni prima dell'udienza di discussione. Se l'appello è tempestivo, ma non notificato alla controparte, è improcedibile. Il mancato rispetto del termine di deposito della memoria difensiva determina la nullità della notificazione, non la sua inesistenza. In tal caso, il giudice può autorizzare la rinnovazione della notifica o concedere il rinvio dell'udienza. Il termine di notifica serve a garantire il diritto di difesa dell'appellante principale.

Nel caso in esame, il rinvio dell'udienza era stato disposto dalla Corte territoriale, e l'appellante principale avrebbe potuto eventualmente contestare la limitazione delle difese alle sole questioni preliminari.

Renato Primerano Rianò, avvocato in Reggio Calabria

Visualizza il documento: [Cass., ordinanza 29 gennaio 2025, n. 2075](#)