

Trasferimenti illegittimi, tra limiti dello «ius variandi» e corretta applicazione dell’eccezione di inadempimento

di P. Dui - 16 settembre 2025

Il tema oggetto di questo commento è stato affrontato da due pronunce, che abbiamo esaminato: una di merito, risalente nel tempo, non appellata, a quanto consta, perché la causa è stata conciliata, Trib. Tivoli, 27 marzo 2024, n. 519; l’altra di legittimità, Cass., ordinanza, 30 luglio 2025, n. 21965.

1. Trasferimenti illegittimi e licenziamento per assenza ingiustificata: il Tribunale di Tivoli con la sentenza n. 519 (2024 riafferma i limiti dello *ius variandi* datoriale

1.1. Breve premessa

La pronuncia in commento affronta il rapporto tra legittimità del trasferimento e licenziamento per assenza ingiustificata, approfondendo l’onere probatorio gravante sul datore di lavoro in caso di contestazione, i limiti all’esercizio dello *ius variandi* ex art. 2103 c.c. e l’applicazione dell’art. 1460 c.c. nei contratti di lavoro. Sugli argomenti possono vedersi: L. Pelliccia, [La Corte di Cassazione conferma la necessità, per il datore di lavoro, di dimostrare la presenza di effettive ragioni tecniche, organizzative e produttive giustificanti il trasferimento del lavoratore reintegrato per ordine del giudice](#), in [www.rivistalabor.it](#), aggiornamenti, 29 dicembre 2024; L. Lorea, [Trasferimento di sede ingiustificato ed autotutela del lavoratore in via di eccezione di inadempimento ex art. 1460 c.c.: quando il rifiuto della prestazione illegittima è conforme a buona fede?](#), in [www.rivistalabor.it](#), aggiornamenti, 25 maggio 2022.

1.2. I fatti di causa

Due dipendenti di una società operante nel settore logistico impugnavano:

- due provvedimenti di trasferimento (febbraio e giugno 2023), rispettivamente dal sito di Pomezia a Monterotondo e poi a San Giorgio di Piano (Bologna), quest’ultimo a 400 km di distanza e con preavviso di 5 giorni;
- il licenziamento per giusta causa intimato il 7 agosto 2023 per assenza ingiustificata.

Secondo i ricorrenti, il primo trasferimento era stato disposto verso un sito prossimo alla chiusura, con mansioni inferiori e umilianti; il secondo trasferimento era stato organizzato in concomitanza con la procedura di licenziamento collettivo avviata per la sede di Monterotondo; la mancata presa di servizio a Bologna derivava dall’illegittimità del provvedimento e dalla disponibilità a lavorare in sedi più vicine.

La società sosteneva la legittimità dei provvedimenti, giustificati da esigenze organizzative e dal calo di personale in alcuni siti.

1.3. La disciplina e l’onere probatorio

Il Tribunale richiama i principi consolidati.

Il trasferimento non richiede forma scritta né motivazione immediata, ma, se contestato, il datore deve provare in giudizio “le reali ragioni tecniche, organizzative e produttive” che lo giustificano (Cass. 1383/2019; Cass. 807/2017).

L’accertamento giudiziale deve verificare il nesso causale tra provvedimento e finalità tipiche dell’impresa, esaminando anche la situazione della sede di destinazione (Cass. 27226/2018; Cass. 2143/2017).

Le esigenze aziendali non possono comprimere il diritto del lavoratore alla conservazione della professionalità, la cui lesione comporta illegittimità *ontologica* del trasferimento (Cass. 4265/2007; Cass. 11568/2017).

Si sottolinea inoltre che, in base ai principi di buona fede e correttezza (art. 1375 c.c.), tra soluzioni organizzative paritarie va scelta quella meno gravosa per il lavoratore.

1.4. Valutazione delle prove

L’istruttoria ha evidenziato: assenza di prova documentale del calo di volumi nella sede di Pomezia, addotto come ragione del primo trasferimento; conoscenza diffusa (anche datoriale) della prossima chiusura del sito di Monterotondo già a febbraio 2023, dunque ben prima del secondo trasferimento; assenza di tentativi concreti di ricollocazione in sedi più vicine; elementi di possibile tensione sindacale, ma non provati come causa diretta dei provvedimenti.

Le testimonianze dei responsabili aziendali hanno confermato la chiusura progressiva del sito, ma non l’inevitabilità delle destinazioni imposte né l’impossibilità di soluzioni alternative.

1.5. Il rifiuto della prestazione e l’art. 1460 c.c.

Il Tribunale inquadra il rifiuto di prendere servizio a Bologna come eccezione di inadempimento (*exceptio inadimpleti contractus*) nei contratti sinallagmatici: i) l’inadempimento datoriale (trasferimento senza comprovate ragioni) può giustificare il rifiuto del lavoratore solo se conforme a buona fede (art. 1460, co. 2, c.c.); ii) la giurisprudenza di legittimità (Cass. 18866/2016; Cass. 11408/2018) esclude che l’illegittimità del trasferimento legittimi *automaticamente* l’astensione dal lavoro; iii) il giudice deve svolgere una “valutazione comparativa degli opposti inadempimenti”, verificando gravità e incidenza sull’equilibrio contrattuale (art. 1455 c.c.).

Nel caso concreto, il rifiuto è stato ritenuto conforme a buona fede, poiché:

- il trasferimento imponeva un radicale mutamento logistico (400 km) con preavviso di soli 5 giorni;
- i ricorrenti si erano dichiarati disponibili a prestare attività in sedi più prossime.

1.6. Le conclusioni del Tribunale

Accertata l’illegittimità dei trasferimenti e la giustificazione del rifiuto, il licenziamento per assenza ingiustificata è stato dichiarato illegittimo.

Applicando l’art. 3, co. 2, d.lgs. 23/2015, il Tribunale ha disposto:

- la reintegrazione nel posto di lavoro originario;

- un'indennità risarcitoria pari a 12 mensilità dell'ultima retribuzione (€ 1.980,13 ciascuna), oltre accessori;
- il versamento dei contributi previdenziali e assistenziali;
- la condanna alle spese di lite.

1.7. Considerazioni conclusive

La sentenza ribadisce alcuni punti fermi. Onere probatorio stringente per il datore: non bastano affermazioni generiche, occorrono elementi concreti a sostegno delle ragioni tecniche e organizzative. Tutela della professionalità come limite sostanziale allo *ius variandi* (Cass. 27226/2018). Buona fede come criterio di legittimità del rifiuto della prestazione in caso di trasferimento illegittimo (Cass. 11408/2018). Proporzionalità e correttezza nella scelta della sede: tra opzioni equivalenti, va preferita la meno onerosa per il dipendente.

La pronuncia, oltre a confermare orientamenti consolidati, offre una lettura applicativa particolarmente attenta alla dimensione concreta del rapporto di lavoro, valorizzando le circostanze logistiche e temporali come elementi centrali per giudicare la buona fede del lavoratore e la correttezza dell'operato datoriale.

2. Trasferimento, demansionamento e rifiuto della prestazione: la Cassazione, ordinanza n. 21965/2025, afferma un principio di giusto equilibrio nell'eccezione di inadempimento

2.1. Breve premessa

La pronuncia affronta un caso di licenziamento per giusta causa motivato da assenza ingiustificata, conseguente al rifiuto della lavoratrice di prendere servizio nella sede assegnata a seguito di trasferimento. La Corte si sofferma sul rapporto tra *ius variandi*, demansionamento, mancata corresponsione delle retribuzioni e applicazione dell'art. 1460 c.c. (eccezione di inadempimento), richiamando numerosi arresti in materia.

2.2. I fatti

S.M., assunta nel 2007 come responsabile stile della maglieria (VI livello CCNL Tessile Abbigliamento Moda), dopo un periodo di CIG più lungo rispetto ad altri dipendenti, era stata trasferita nel 2021 alla sede di Urbania. Tale trasferimento era stato dichiarato illegittimo in sede cautelare nel giugno 2022.

Nel luglio 2022 l'azienda, in esecuzione dell'ordinanza cautelare, la destinava alla sede di Carpi, ma con mansioni di "addetta al prodotto linea B.", proprie del V livello e quindi inferiori rispetto all'inquadramento. Contestualmente, la lavoratrice non percepiva retribuzioni dal luglio 2021.

Ritenendo illegittimo il nuovo incarico e richiamando l'art. 1460 c.c., la dipendente non prendeva servizio a Carpi. La società la licenziava il 2 agosto 2022 per giusta causa (assenza ingiustificata).

Tribunale e Corte d'appello dichiaravano l'illegittimità del licenziamento, applicando la tutela reintegratoria attenuata ex art. 18, co. 4, L. 300/1970.

2.3. Le censure in Cassazione

La società ricorrente deduceva:

1. Violazione dell'art. 2103 c.c. – le nuove mansioni, pur di livello inferiore, sarebbero legittime ai sensi del testo novellato (d.lgs. 81/2015), ricorrendo i requisiti di modifica degli assetti organizzativi, forma scritta e mantenimento di inquadramento e retribuzione.
2. Violazione dell'art. 1460 c.c. – il rifiuto della lavoratrice sarebbe stato sproporzionato rispetto all'inadempimento datoriale (demansionamento e mancato pagamento retribuzioni).
3. Violazione dell'art. 1345 c.c. – la Corte d'appello avrebbe impropriamente valorizzato la frase dell'amministratore ("non la voleva più vedere") come motivo illecito dell'atto.

2.4. Le argomentazioni della Cassazione

2.4.1. Sul primo motivo (art. 2103 c.c.)

La Corte rileva che l'obbligo datoriale di assegnare mansioni conformi al VI livello discendeva da un giudicato cautelare sull'illegittimità del trasferimento a Urbania: le deduzioni ex art. 2103, co. 2, c.c. non potevano modificarlo.

In ogni caso, i giudici di merito avevano accertato in fatto l'assenza di una reale modifica degli assetti organizzativi, valutazione incensurabile in sede di legittimità (art. 348-ter c.p.c., doppia conforme).

2.4.2. Sul secondo motivo (art. 1460 c.c.)

La Corte richiama un consolidato orientamento secondo cui l'eccezione di inadempimento nel rapporto di lavoro richiede:

- valutazione comparativa dei comportamenti (Cass. 16530/2003; 21479/2005; 11430/2006; 2729/2009; 8911/2019);
- verifica di causalità e proporzionalità tra inadempimento altrui e rifiuto della prestazione, alla luce di correttezza e buona fede (artt. 1175 e 1375 c.c.).

In particolare:

- il lavoratore adibito a mansioni inferiori non può, senza avallo giudiziale, rifiutare *tout court* la prestazione, salvo inadempimento datoriale totale o gravissimo (Cass. 836/2018);
- in caso di trasferimento con mansioni dequalificanti, il giudice deve confrontare mansioni di provenienza e destinazione, senza presunzione di legittimità dell'ordine datoriale (Cass. 4060/2008);
- l'illegittimità del trasferimento non legittima automaticamente il rifiuto, che deve essere conforme a buona fede e accompagnato da disponibilità a prestare servizio nella sede originaria (Cass. 434/2019; 11408/2018; 3959/2016).

La Corte ammette che la valutazione di proporzionalità può considerare condotte datoriali distinte e successive se collegate e incidenti sull'equilibrio contrattuale complessivo.

Nel caso concreto, il rifiuto era stato provocato da una sequenza di inadempimenti: perdurante mancata retribuzione dal luglio 2021; assegnazione, nel luglio 2022, a mansioni inferiori, in violazione di un provvedimento giudiziale.

Tale condotta, incidendo su aspetti essenziali del rapporto, giustificava il rifiuto della lavoratrice, ritenuto proporzionato e conforme a buona fede.

2.4.3. Sul terzo motivo (art. 1345 c.c.)

La censura è inammissibile: la frase dell'amministratore non è decisiva, essendo la decisione fondata autonomamente sulla legittimità del rifiuto ex art. 1460 c.c.

2.5. La decisione

La Cassazione rigetta il ricorso, confermando:

- l'illegittimità del licenziamento;
- l'applicazione della tutela reintegratoria attenuata;
- la condanna della società alle spese.

2.6. Osservazioni conclusive

La sentenza ribadisce alcuni principi centrali:

1. Vincolo del giudicato cautelare – l'ordine di assegnare mansioni conformi all'inquadramento non può essere eluso invocando successivamente l'art. 2103, co. 2, c.c.
2. Art. 1460 c.c. nel lavoro subordinato – il rifiuto della prestazione è legittimo solo se proporzionato, causale e conforme a buona fede, potendo considerare più inadempimenti collegati.
3. Demansionamento e retribuzione – la contemporanea violazione di obblighi retributivi e di assegnazione alle mansioni incide gravemente sull'equilibrio sinallagmatico.
4. Prospettiva unitaria – il giudizio di proporzionalità può estendersi a condotte datoriali successive, se espressive di un disegno o effetto complessivo lesivo.

Questa impostazione rafforza il ruolo della buona fede come criterio cardine per valutare la legittimità della reazione del lavoratore a fronte di plurime violazioni, evitando sia la rigidità dell'automatismo, sia il sacrificio ingiustificato della posizione del dipendente.

Pasquale Dui, avvocato in Milano e professore a contratto nell'università degli Studi di Milano Bicocca

Visualizza i documenti: [Cass., ordinanza 30 luglio 2025, n. 21965](#); [Trib. Tivoli, 27 marzo 2025, n. 519](#)