

## Oltre la colpa del lavoratore: la responsabilità dell'impresa nella genesi del danno

di F. Capurro - 10 dicembre 2025

### 1. Il perimetro dell'indagine

La vicenda decisa da **Cass. 2 ottobre 2025, n. 26575 ord.**, riguarda l'ammanco di cassa verificatosi in una filiale bancaria durante il turno di un'operatrice. Il denaro era stato sottratto da un collega, poi resosi irreperibile e condannato penalmente.

La Corte d'Appello aveva attribuito all'operatrice l'intera responsabilità, ritenendola gravemente inadempiente alle procedure interne: il "tesoretto" non era stato temporizzato né chiuso, e l'accesso del collega che aveva effettuato il furto non era stato seguito dalle verifiche prescritte.

Nel ricorso, la lavoratrice aveva denunciato, tra l'altro, la mancata valutazione della corresponsabilità della banca, che non le aveva comunicato i precedenti del collega – già autore di altri ammanchi – né ne aveva impedito l'accesso alla cassaforte.

La domanda centrale che il caso impone – e che attraversa tutto questo saggio – è se il danno possa essere attribuito al solo lavoratore quando nasce dentro un ambiente organizzativo che ha contribuito a renderlo possibile.

Per rispondere, il commento esamina il quadro **normativo** (artt. 1227, 1228 e 2055 c.c.), la logica **organizzativa** del rischio, i profili **probatori** e le ricadute **risarcitorie**, per mostrare come la responsabilità dell'impresa diventi parte integrante della genesi del danno.

### 2. Il quadro normativo e la decisione

#### *2.1. La funzione correttiva degli artt. 1227 e 1228 c.c. nel sistema delle responsabilità datoriali*

L'ordinanza affronta il tema del **concorso colposo** della banca muovendo da tre assi: l'art. 1227 c.c., l'art. 1228 c.c. e i limiti dell'art. 2055 c.c.

La Corte d'Appello aveva ritenuto sufficiente affermare la libertà della banca di agire contro un coobbligato solidale, eludendo la verifica sul ruolo eziologico delle omissioni datoriali.

La Cassazione, invece, afferma che il giudice deve accertare se condotte organizzative, informative o di vigilanza della banca abbiano contribuito al danno.

L'art. 1227 c.c. impone infatti di **ridurre il risarcimento** quando la condotta del creditore abbia **agevolato** l'evento.

L'art. 1228 c.c. estende al datore di lavoro la **responsabilità per gli ausiliari**, includendo direttore e responsabili operativi. Richiamando un orientamento consolidato (Cass. 22 gennaio 1976 n. 185), la Corte sottolinea il parallelismo con l'**art. 2049 c.c.**: la responsabilità può sorgere anche quando il fatto illecito del dipendente sia compiuto all'insaputa dell'organizzazione, purché nell'**ambito funzionale dell'incarico**. Le omissioni del direttore, dunque, si

imputano alla banca sia come concorso ex art. 1227 c.c., sia come responsabilità per fatto dell'ausiliario.

L'art. 2055 c.c. non può essere invocato per evitare tale verifica: la facoltà del creditore di **scegliere il condebitore solidale** non dispensa dall'accertare se egli stesso abbia concorso alla produzione del danno. Solo dopo tale accertamento può operare il **regresso**.

Ne deriva un principio di equilibrio: il datore non può pretendere un ristoro **integrale** quando abbia contribuito, con carenze organizzative o omissioni, a creare il rischio che si è poi realizzato. La logica è coerente con la costante giurisprudenza bancaria che, in applicazione dell'art. 2049 c.c., riconosce il rilievo del **contesto organizzativo** nell'agevolare condotte illecite dei dipendenti.

La ricostruzione della Suprema Corte trova, peraltro, un solido fondamento in una linea giurisprudenziale ormai consolidata. Si muove in questa stessa direzione Cass. 12 maggio 2021, n. 12598, che ha valorizzato il ruolo delle omissioni organizzative della banca nell'agevolare condotte illecite del dipendente, affermando che la responsabilità datoriale può radicarsi tanto nell'art. 2049 c.c. quanto nella regola di riduzione del danno di cui all'art. 1227 c.c., quando il contesto organizzativo abbia contribuito in modo apprezzabile all'evento.

Analoga attenzione per il profilo organizzativo emerge da Cass. 6 novembre 2024, n. 28565, nella quale la Corte ha sottolineato che la responsabilità del depositario o del custode di valori non dipende unicamente dalla condotta materiale degli operatori, ma anche dall'idoneità dei presidi di sicurezza e dei meccanismi di controllo predisposti dall'organizzazione, che possono incidere sul riparto finale delle responsabilità e sugli oneri probatori in capo alle parti.

Si colloca nello stesso solco anche Cass. 11 dicembre 2020, n. 28362, che ha ribadito come il concorso del danneggiato ex art. 1227 c.c. richieda una verifica concreta delle condotte omissive o imprudenti imputabili a chi subisce il danno, non potendo il giudice arrestarsi a una valutazione atomistica dei comportamenti delle parti.

Infine, Cass. 18 agosto 2023, n. 24820, nel disciplinare i rapporti interni tra banca e dipendente ai fini del regresso e della manleva, ha riaffermato che la responsabilità dell'istituto può coesistere con quella del lavoratore quando il pregiudizio sia maturato all'interno di **assetti organizzativi inadeguati** o privi delle necessarie cautele, confermando che la ripartizione del danno è frutto di una valutazione complessiva del sistema nel quale la condotta individuale si è inserita.

Nel loro insieme, tali precedenti convergono nell'idea – pienamente accolta dall'ordinanza in commento – che la responsabilità non possa essere attribuita senza interrogarsi sulla struttura organizzativa che ha reso possibile l'evento. È la logica dei sistemi complessi: dove l'organizzazione incide sul rischio, l'organizzatore risponde del danno.

Un contributo teorico particolarmente utile per comprendere il ruolo dell'organizzazione nella genesi del danno e che ha proposto una rilettura della responsabilità vicaria alla luce dei modelli organizzativi dell'impresa contemporanea è E. GUARDIGLI "La responsabilità vicaria: una rilettura alla luce dei modelli di organizzazione dell'impresa", in Lavoro Diritti Europa, 4 aprile 2022.

La sua analisi mostra come, nei sistemi complessi, il rischio non si annida solo nella condotta del singolo, ma nella struttura stessa che rende possibile, o non impedisce, l'evento lesivo, offrendo una chiave interpretativa perfettamente coerente con l'approccio accolto dalla Cassazione. Si evidenzia come il baricentro della responsabilità tenda a spostarsi dal livello dell'esecuzione a quello dell'organizzazione, valorizzando l'inserimento dell'individuo in un assetto tecnico-funzionale che incide sulla prevedibilità e prevenibilità dell'illecito. Questo spostamento concettuale illumina il ragionamento della Corte: quando l'impresa è nella posizione migliore per governare il rischio, non può riversarne integralmente le conseguenze sul dipendente.

## 2.2. Le condotte "attese"

Nel contesto bancario, la gestione del contante e l'accesso ai mezzi forti richiedono un **sistema di cautele** che va oltre le procedure formali: comprende misure informative, organizzative e di vigilanza idonee a prevenire sottrazioni dall'interno. Per questo la verifica del concorso colposo ex art. 1227 c.c. non può arrestarsi alla condotta della cassiera, ma deve investire l'intero assetto organizzativo.

Il giudice del rinvio dovrà quindi accertare quali condotte alternative la banca avrebbe potuto e dovuto adottare, tenendo conto di un dato cruciale: il collega responsabile del furto era già autore di ammanchi, con precedenti penali e disciplinari noti alla direzione ma non comunicati a chi lavorava con lui su attività sensibili.

La prima misura attesa è l'**obbligo informativo**. La banca avrebbe dovuto rendere edotta la cassiera della pericolosità del collega, perché un rischio conosciuto solo dal datore non può gravare interamente sul dipendente esposto senza consapevolezza. Né la tutela della *privacy* può impedire la comunicazione di dati disciplinari essenziali alla sicurezza interna.

A ciò si aggiungono i **doveri organizzativi**: l'istituto avrebbe potuto impedire al collega l'accesso alla cassaforte o comunque limitarne la possibilità attraverso la segregazione delle funzioni, controlli sugli accessi, doppia chiave o doppia firma, log automatici delle operazioni e *audit* periodici. Si tratta di presidi ordinari in un contesto bancario e la loro assenza può integrare un contributo causale apprezzabile.

Infine, occorre considerare le **misure interdittive**. Dopo gli ammanchi precedenti, la banca avrebbe potuto sospendere il collega dal maneggio del contante o ricollocarlo in mansioni non esposte. Non lo ha fatto, lasciando aperto uno spazio operativo che ha reso materialmente possibile la sottrazione.

L'omissione, anche di una sola di queste cautele, può integrare concorso colposo del datore ai sensi degli artt. 1227 e 1228 c.c. La valutazione non pretende un modello ideale di perfezione organizzativa, ma il livello di diligenza esigibile da un istituto bancario: più alto, perché più alto è il rischio.

In questa prospettiva, la domanda dirimente non è solo se la lavoratrice avrebbe potuto essere più accorta, ma se la banca avrebbe potuto **evitare** l'evento attraverso misure che rientravano pienamente nella sua sfera di controllo.

### 3. I profili probatori

Dalle condotte attese discende, in modo naturale, l'oggetto dell'accertamento probatorio: il giudice deve verificare se l'organizzazione abbia effettivamente adottato – o scientemente omesso – quelle stesse cautele il cui difetto integra il concorso colposo.

L'accertamento del concorso colposo della banca richiede un'istruttoria centrata sul funzionamento reale della filiale, non limitata alla violazione procedurale della cassiera. La domanda non è solo "che cosa ha fatto il lavoratore?", ma anche "che cosa ha fatto – o omesso – l'organizzazione?".

In primo luogo, occorre verificare la documentazione formale: manuale di sicurezza, procedure di *cash handling*, direttive sulla segregazione delle funzioni, *policy* di controllo degli accessi e delle chiavi. Tali atti consentono di valutare se l'assetto organizzativo fosse adeguato in presenza di un collega già autore di ammanchi e noto come soggetto a rischio.

A questa verifica va affiancato l'esame delle evidenze operative: log di apertura dei mezzi forti, tracciatura dei *badge*, registrazioni CCTV, *timestamp*, report ispettivi successivi al furto, eventuali *audit* interni antecedenti. Questi elementi ricostruiscono la sequenza concreta degli accessi e rivelano se la prassi effettiva divergesse dalle regole formali.

Rilevano poi gli atti riguardanti il collega autore del furto: precedenti penali e disciplinari, provvedimenti di interdizione dal contante, segnalazioni inviate alla direzione o all'area sicurezza. Essi misurano la **prevedibilità del rischio** e la correttezza delle scelte organizzative della banca, inclusa la mancata informazione ai colleghi.

Si tratta di presidi che non appartengono a un modello astratto di banca ideale, ma rientrano nelle *best practice* codificate dalle linee guida dell'ABI e dai protocolli di *audit* interni comunemente adottati nel settore.

Le testimonianze del direttore, degli operatori e degli ispettori contribuiscono a ricostruire l'operatività quotidiana, le abitudini sugli accessi alla cassaforte, il modo in cui venivano condivise informazioni sui rischi e svolti i controlli di fine giornata.

Può occorrere anche una CTU tecnica, utile a valutare l'adeguatezza dei sistemi di temporizzazione, delle procedure di registrazione degli accessi e dell'architettura della cassaforte, nonché la possibilità di bypass o vulnerabilità strutturali.

Infine, è necessario valutare le prassi di fatto: eventuali tolleranze condivise, margini operativi lasciati ai colleghi, divergenze consolidate rispetto alle procedure scritte. In contesti bancari la **prassi**, se difforme e nota alla direzione, è parte integrante del giudizio sul concorso del datore.

Solo componendo questi diversi livelli è possibile accertare se la banca – tramite omissioni informative, vulnerabilità organizzative o negligenze nella vigilanza – abbia contribuito causalmente all'evento.

Questa impostazione supera il settore bancario: ogni ambito in cui la prestazione dipende da procedure interne, coordinamento tra colleghi, adeguatezza dei mezzi e affidabilità dei

controlli richiede la stessa logica probatoria. L'organizzazione non può dunque trasferire sul lavoratore rischi che essa stessa non ha idoneamente gestito.

Il contributo causale delle omissioni datoriali non richiede la prova "piena" dell'inevitabilità dell'evento, ma la sola dimostrazione – secondo la regolarità causale – che l'adozione della cautela doverosa avrebbe reso **significativamente meno probabile** la verifica del danno.

#### **4. I profili risarcitori**

##### ***4.1. I rapporti tra risarcimento e sfera disciplinare***

La distinzione tra **responsabilità disciplinare** e **responsabilità risarcitoria** rappresenta un cardine del sistema giuslavoristico e costituisce un passaggio indispensabile per comprendere la portata della pronuncia in commento. Le due sfere – pur potendo muovere dai medesimi fatti – operano su **piani autonomi**, retti da presupposti, finalità e garanzie differenti. L'una tutela l'assetto interno dell'organizzazione e il rispetto degli obblighi contrattuali, l'altra mira al ristoro del pregiudizio economico eventualmente subito dal datore.

La giurisprudenza lo ribadisce con chiarezza: la valutazione disciplinare della condotta del lavoratore non condiziona l'accertamento giudiziale del danno, né la decisione disciplinare assunta dal datore preclude l'azione risarcitoria. Così Cass. 4 ottobre 2023, n. 27940, ha affermato che i due percorsi sono indipendenti, sicché la sanzione disciplinare non costituisce presupposto della domanda di risarcimento.

##### ***4.2. Le tipologie di danno risarcibili***

Il danno imputabile al lavoratore può assumere forme diverse, ma non può essere presunto. Oltre all'ammanco o al costo di ripristino, può emergere un danno all'immagine del datore: una lesione oggettivamente apprezzabile alla reputazione dell'impresa. Cass. 8 febbraio 2021 n. 2968 ord. ricorda che non basta il mero inadempimento: occorre verificare la risonanza del fatto, la posizione del datore e l'effettiva capacità lesiva della condotta, provabile anche per presunzioni gravi e concordanti.

L'ambito risarcibile è quindi ampio, ma rigorosamente ancorato alla prova del nesso causale. Nessun automatismo è ammesso: spetta al datore di lavoro dimostrare la concreta ricaduta economica o reputazionale dell'inadempimento.

##### ***4.3. Gli effetti del concorso colposo sulla quantificazione del danno***

L'accertamento di un concorso colposo della banca ex art. 1227 c.c. incide direttamente sulla **misura del risarcimento**: il danno imputabile al lavoratore deve essere **ridotto proporzionalmente** alla quota di responsabilità datoriale. Non è più possibile assumere l'ammanco come importo automaticamente dovuto dalla cassiera.

Sul piano dei rapporti interni la lavoratrice risponde solo della parte di danno riconducibile alla sua condotta; la quota derivante dalle omissioni datoriali resta definitivamente a carico dell'istituto, poiché la disciplina dell'art. 2055 c.c. non consente di trasferire sul prestatore la porzione imputabile al creditore danneggiato.

La banca potrà esercitare azione di regresso nei confronti del collega autore del furto, ma solo entro i **limiti** della propria concorrente responsabilità e senza poter trasferire sulla cassiera la quota di danno imputabile alle omissioni organizzative e di vigilanza dell'istituto

#### ***4.4. Le penali contrattuali e i limiti alla loro applicazione***

Nel sistema della responsabilità patrimoniale del lavoratore, un profilo spesso controverso riguarda la validità e l'efficacia delle penali inserite in regolamenti interni, circolari aziendali o manuali operativi. La Cassazione ha chiarito che tali previsioni non vincolano automaticamente il dipendente, poiché la clausola penale, per sua natura, richiede un accordo espresso tra le parti e non può discendere dalla sola potestà regolamentare del datore di lavoro. Il richiamo del regolamento al contratto collettivo non trasforma un atto unilaterale in una previsione contrattuale.

La Corte, con un orientamento ormai consolidato (Cass. 1° dicembre 2020 n. 27422, ord.), afferma che le penali interne equivalgono a una liquidazione preventiva del danno e pertanto necessitano di un **consenso effettivo** del lavoratore, non presunto né surrettiziamente ricavato dall'accettazione delle mansioni. In mancanza, esse rimangono inefficaci e non possono essere utilizzate per imporre trattenute automatiche sul salario o per far valere obbligazioni risarcitorie preconfezionate.

Il principio risponde alla logica di equilibrio del rapporto di lavoro: il datore può certamente disciplinare le modalità operative, ma non può unilateralmente predeterminare le conseguenze economiche degli inadempimenti, né trasformare un atto organizzativo in una fonte di obbligazioni pecuniarie. La validità della penale richiede un patto, non una circolare.

Ne deriva che, anche in presenza di regolamenti che prevedano importi fissi per smarrimento di valori, errori di gestione o violazioni procedurali, il giudice dovrà sempre verificare l'esistenza di un accordo individuale o collettivo effettivamente vincolante. In difetto, si applicano i criteri generali della responsabilità contrattuale del lavoratore, che impongono la prova dell'inadempimento, del danno e del nesso causale, senza scorciatoie preordinate.

### **5. Considerazioni conclusive**

Questa decisione ci ricorda che il rapporto di lavoro è un intreccio di responsabilità, di doveri e di rischi condivisi.

La Cassazione evidenzia l'equilibrio al sistema: non per sminuire la colpa del prestatore, ma per ribadire che la responsabilità non può mai essere disgiunta dal potere di organizzare, vigilare e prevenire.

Perché la colpa del singolo non può assorbire la colpa dell'organizzazione. È un diritto del lavoro maturo non teme di dirlo.

Filippo Capurro, avvocato in Milano

Visualizza il documento: [Cass., ordinanza 2 ottobre 2025, n. 26575](#)