

Condotta (individuale) del dipendente e malfunzionamento (collettivo) dell'unità produttiva

di M. Sartori – V. Messina - 7 aprile 2026

Il tema

L'approfondimento investe il «luogo della prestazione», nel rapporto tra «inadempimento contrattuale» del dipendente e corrispondente «reazione del datore di lavoro».

L'ordinanza identifica i tratti tipici delle situazioni che legittimano il potere di trasferimento per «incompatibilità ambientale», unitamente ad una breve rassegna di merito che evidenzia la presenza di tali caratteristiche.

Il caso

Nel quadro di un appalto, una lavoratrice, dipendente della società appaltatrice e collocata presso la committente, veniva “richiamata” presso gli uffici della datrice di lavoro.

Lo spostamento avveniva in conseguenza del mancato gradimento espresso dalla committente, la quale, tra l'altro, aveva ritirato il *badge* di accesso nei propri locali.

Il trasferimento, impugnato dalla dipendente, veniva annullato dal Giudice di merito, con ordine di reintegra presso lo stabilimento dell'appaltante.

La Corte territoriale riteneva che, in assenza di una clausola contrattuale di “gradimento” nel contratto di appalto (non documentata, né dedotta negli atti da nessuna delle parti), non si potesse ravvisare, nella specie, una valida giustificazione del trasferimento riconducibile alle ragioni tecniche, organizzative e produttive.

Diverso il percorso argomentativo della Suprema Corte che, con l'ordinanza n. 4198 pubblicata il 25 febbraio 2026 che qui si commenta, ha confermato la validità dell'operato della appaltatrice.

La questione di diritto: lo schema oggettivo dell'art. 2103 cod. civ.

L'ordinamento ammette variazioni unilaterali del luogo della prestazione lavorativa *unicamente* in presenza di causali oggettive.

Dato lo schema dell'art. 2103 cod. civ., per cui il datore è abilitato al trasferimento solo «*per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive*», la norma codicistica *non* apre *testualmente* a ipotetiche *fattispecie soggettive/disciplinari* attributive di pari potere.

Pertanto (fatte salve ipotesi eccezionali collettive per i *manager* con un predeterminato requisito di anzianità anagrafica, quali l'art. 14, comma 9, del CCNL Dirigenti Industria o l'art. 16, comma 6, del CCNL Dirigenti Terziario, laddove il cambio sede è possibile *solo* tramite accordo), quando lo *ius variandi* è esercitato nel corretto perimetro oggettiva, il dipendente *subisce* il “cambio sede” anche se dissenziente.

Su un piano generale, la Corte, nella sentenza che qui si commenta, ribadisce lo schema oggettivo e, in particolare, si sofferma sull'ambito di operatività dell'art. 2103 cod. civ., statuendo che non «*ogni cambiamento fisico della sede di lavoro definitiva*» è idoneo ad integrare la *fattispecie* del trasferimento.

Contrariamente a quanto affermato dalla Corte territoriale, occorre che il trasferimento avvenga, in via definitiva, da una unità produttiva all'altra.

A tale proposito, osserva la Suprema Corte, *«solo l'atto unilaterale del datore di lavoro che comporti il mutamento dell'unità produttiva dev'essere assistito da comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive, mentre le stesse non occorrono per ogni altro provvedimento che, pur comportando un mutamento del luogo di esecuzione della prestazione, non alteri la destinazione del prestatore all'unità produttiva cui è adibito»*.

(segue): incompatibilità ambientale e profili soggettivi nell'ambito dell'art. 2103 cod. civ.

Fissata questa cornice, nel meccanismo di funzionamento dell'art. 2103 cod. civ. *non fanno ingresso*, in linea di principio, elementi soggettivi.

Più in generale (e venendo al cuore della questione affrontata dalla Corte) il pregresso inadempimento del dipendente *non* giustifica un trasferimento "disciplinare".

In altri termini, ancora, l'ordinamento non consegna al datore di lavoro uno *strumento di reazione* che contempli il "trasferimento" come esito di una procedura disciplinare avviata ai sensi dell'art. 7, L. n. 300/1970.

La prospettiva è diversa.

Nel contesto della fattispecie di "incompatibilità ambientale" (in cui il piano oggettivo ed il piano soggettivo sembrano sovrapporsi, mettendo in crisi i ricordati principi, invero) lo schema dell'art. 2103 cod. civ. trova piena conferma e le regole di attivazione dell'art. 7, L. n. 300/1970 restano intatte.

In particolare, i precedenti giurisprudenziali richiamati dalla ordinanza in commento consentono di delineare due gruppi di situazioni ben distinte tra loro:

- situazioni di inadempimento del dipendente incidenti *solo* sul piano del proprio (singolo) rapporto di lavoro, le quali, in quanto tali, producono effetti solo rispetto al vincolo fiduciario con il datore di lavoro;
- situazioni di inadempimento del dipendente incidenti – non solo sul piano del proprio (singolo) rapporto di lavoro, ma anche – sul piano degli *ulteriori* rapporti di lavoro limitrofi.

Mentre nel primo gruppo di situazioni opera il principio generale (per cui l'inadempimento non abilita il datore di lavoro al trasferimento disciplinare), nel secondo gruppo l'inadempimento del dipendente, generando un elemento di anomalia a "propagazione collettiva", causa una patologia (non solo disciplinare, ma anche) "organizzativa".

È questo lo specifico gruppo di situazioni in cui germoglia la fattispecie di "trasferimento per incompatibilità ambientale".

«Un'eventuale ragione di incompatibilità creatasi fra un dipendente ed i suoi immediati collaboratori per fatti soggettivi addebitabili soltanto al primo» - in questi termini si era già espressa efficacemente una risalente sentenza di legittimità, cogliendo la linea di confine tra i due ricordati gruppi di situazioni, legittimandoli (Cass., Sez. Lav., 6 marzo 1975, n. 832) - *«può giustificare il trasferimento di questo nel solo caso in cui, in relazione alle specifiche*

circostanze del caso, essa sia venuta ad incidere, in senso negativo ed oggettivo, sul normale svolgimento dell'attività tecnico organizzativa dell'impresa».

In questo senso, la dimensione dell'inadempimento (solo ed in quanto, collettiva) crea un «malfunzionamento organizzativo», idoneo ad integrare a pieno titolo quelle «*comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive*» richieste dall'art. 2103 cod. civ., senza la necessità (trattandosi di un evento oggettivo e, dunque, non disciplinare) di preventiva attivazione dell'art. 7, L. n. 300/1970.

Così delimitato l'ambito argomentativo, la Suprema Corte ha ricordato il consolidato orientamento giurisprudenziale secondo il quale il controllo giurisdizionale sulla legittimità del provvedimento datoriale debba limitarsi a verificare l'effettività della ragione oggettiva indicata dal datore di lavoro la sussistenza del nesso causale con il mutamento di luogo, senza che la scelta imprenditoriale sia sindacabile nella sua opportunità.

L'arresto è in linea con la previsione dell'art. 30, L. n. 183/2010 (cd. Collegato Lavoro), secondo cui «*In tutti i casi nei quali le disposizioni di legge nelle materie di cui all'articolo 409 del codice di procedura civile e ..., contengano clausole generali, ivi comprese le norme in tema di ... esercizio dei poteri datoriali, ..., il controllo giudiziale è limitato esclusivamente, in conformità ai principi generali dell'ordinamento, all'accertamento del presupposto di legittimità e non può essere esteso al sindacato di merito sulle valutazioni tecniche, organizzative e produttive che competono al datore di lavoro o al committente*»

Conclusioni

Sul piano pratico, dunque, l'inadempimento del dipendente "a rilievo collettivo" potrà aprire al datore di lavoro due vie alternative: la via *soggettiva* (con procedura ex art. 7, L. n. 300/1970), foriero di una sanzione disciplinare tra quelle indicate dalla contrattazione collettiva *oppure* la via *oggettiva* (senza la predetta procedura), foriera di un trasferimento da intendersi quale scelta di natura organizzativo/produttiva.

In breve, come ricordato da altro precedente che intercetta tale alternatività, «*nel caso il comportamento del lavoratore integri insieme un fatto disciplinare ed altresì una delle ragioni previste dalla legge per il trasferimento del lavoratore medesimo... l'imprenditore [può, n.d.r.], nel legittimo esercizio dei suoi poteri organizzatori e di quelli disciplinari, far ricorso agli uni piuttosto che gli altri, ove ne sussistano i presupposti di legge*» (Cass., Sez. Lav., 24 luglio 1986, n. 4747).

Nel caso di specie, l'appaltatore ha scelto la strada oggettiva.

La Suprema Corte condivide la scelta datoriale e (discostandosi dal rilievo della Corte d'Appello, che aveva negato la configurabilità della ragione oggettiva stante l'assenza di una clausola di gradimento nel contratto di appalto, invece) afferma che «*la mancanza di gradimento della presenza del lavoratore esercitata da parte del committente un servizio in appalto, a prescindere dalla formalizzazione preventiva in una clausola contrattuale, pone il mutamento di sede lavorativa, in considerazione del conflitto venutosi a creare tra appaltante e prestatore, tra le scelte ragionevoli che il datore di lavoro appaltatore può adottare sul piano tecnico, organizzativo e produttivo, anche al fine di scongiurare ben più penalizzanti provvedimenti di risoluzione del rapporto di lavoro*».

Breve repertorio di giurisprudenza di merito

Qui di seguito, un breve repertorio di pronunce di merito che hanno ribadito la dimensione oggettiva del trasferimento per incompatibilità ambientale, anche laddove quest'ultima trovi origine in condotte disciplinarmente rilevanti del lavoratore.

- Il **Tribunale di Milano**, con **sentenza 25 giugno 2018, n.1792**, ha ritenuto valido il trasferimento di una lavoratrice presso altro appalto disposto a seguito di un litigio che la dipendente aveva avuto con una collega sul luogo di lavoro per cui era stato presentato un esposto ai Carabinieri. La condotta non era stata contestata.

«L'istituto del trasferimento per incompatibilità ambientale è, per giurisprudenza costante, riconducibile alle ragioni tecniche, organizzative e produttive di cui all'art. 2103 c.c.. La sua adozione è subordinata ad una valutazione discrezionale dei fatti che possono fare ritenere nociva, per il prestigio ed il buon andamento dell'ufficio, l'ulteriore permanenza dell'impiegato in una determinata sede. Trattasi di un provvedimento che non ha carattere disciplinare, con la conseguenza che la sua legittimità prescinde dall'osservanza di qualsiasi altra garanzia sostanziale o procedimentale che sia stabilita per le sanzioni disciplinari».

- Lo stesso **Tribunale di Milano**, **sentenza 10 febbraio 2022, n. 368**, ha rigettato l'impugnazione del trasferimento per incompatibilità ambientale ordinato a seguito di una serie di condotte per le quali erano state irrogate delle sanzioni disciplinari, peraltro, mai impugnate dal lavoratore.

«[...] Trasferimento che, seppur nella motivazione fa riferimento anche alle contestazioni disciplinari, deve essere letto con riferimento all'intero contesto nel quale si è maturato. Ciò, soprattutto, perché le stesse contestazioni disciplinari sono state sollevate per segnalazioni provenienti dalla committenza ed hanno contribuito a creare l'incompatibilità ambientale.

Le contestazioni disciplinari, pur citate nella lettera di trasferimento, hanno costituito non già il motivo-causa della decisione datoriale, ma il motivo-causa della incompatibilità ambientale che, poi, questa sì, è stata all'origine del trasferimento».

- La **Corte d'Appello di Roma**, **sentenza 1° giugno 2022, n. 2230**, ha confermato la posizione del datore di lavoro, il quale aveva ordinato il trasferimento successivamente alle lamentele ricevute dalla committente presso nella cui sede era resa la prestazione di lavoro.

La committente aveva espressamente richiesto la sostituzione della lavoratrice, riferendo come l'orario giornaliero fosse “*spesso disatteso*” così rendendo sostanzialmente inutile un servizio di pulizia che andava effettuato in un momento antecedente all'apertura degli uffici.

Secondo il Collegio il datore di lavoro aveva fatto congruo uso del potere contrattuale attribuitogli, e ciò anche a prescindere dalla esistenza o meno di una formale clausola di gradimento nel contratto di appalto «*in quanto per natura l'appalto svolto all'interno di un locale altrui presuppone che il personale inviato sia accettato ed apprezzato dal committente che ben può esprimere al riguardo la propria preferenza...*» dimodoché «*le esigenze produttive sottese al cantiere non potevano essere soddisfatte che con la sua sostituzione e quindi con il suo trasferimento*».

- Ancora la **Corte di Appello di Roma, sentenza 24 novembre 2022, n. 4095**, ha riformato una sentenza del Tribunale del Lavoro capitolino che aveva ritenuto illegittimo il trasferimento di un lavoratore «*in ragione del difetto di espressa contestazione della c.d. incompatibilità ambientale*».

Il collegio, rilevata l'idoneità di una serie di condotte disciplinari - comunque contestate, che avevano comportato dei danni all'utenza della società e tensioni con i colleghi – a fondare la sussistenza della cd. incompatibilità ambientale, ha dichiarato la legittimità del provvedimento di trasferimento adottato in ragione della necessità di evitare pregiudizio ai colleghi ed alla produttività dell'impresa.

Marco Sartori, avvocato in Milano

Valentina Messana, avvocatessa in Milano

Visualizza il documento: [Cass., ordinanza 25 febbraio 2026, n. 4198](#)