

Il fatto disciplinare tra sanzione conservativa e reintegrazione attenuata

di G. Bergamaschi – J. Scardino – 29 agosto 2026

1. La questione

La sentenza della Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, 22 luglio 2026, n. 23817, qui segnalata, offre l'occasione per tornare sul regime di tutela del licenziamento disciplinare illegittimo ed in particolare sul confine tra tutela reintegratoria attenuata e tutela indennitaria quando il fatto contestato sia punito dalla contrattazione collettiva con una sanzione conservativa. Tema già affrontato recentemente a commento dell'ordinanza 6 novembre 2025, n. 29343 (*"Sanzione conservativa prevista dal CCNL e tutela reintegratoria: si consolida l'orientamento della Cassazione"*, di C. D'Angelo, in www.rivistalabor.it, 5 marzo 2026, cui si rinvia anche per ulteriori riferimenti).

Le due pronunce affrontano la medesima questione muovendo, tuttavia, da disposizioni differenti. Cass., 6 novembre 2025, n. 29343 opera nell'ambito dell'art. 18, commi 4 e 5, st. lav.; Cass., 22 luglio 2026, n. 23817 riguarda invece l'art. 3, commi 1 e 2, d.lgs. n. 23/2015. Il loro esame congiunto consente di individuare il principio comune ai due sistemi e, al tempo stesso, la diversa ampiezza che in ciascuno di essi assume il rilievo attribuito alla contrattazione collettiva.

Il problema si pone quando il fatto contestato, pur sussistente nella sua materialità e dotato di rilievo disciplinare, risulta sussumibile in una fattispecie per la quale la contrattazione collettiva prescrive una sanzione conservativa. In tale evenienza, il giudice è chiamato a qualificare il fatto e a individuare la tutela applicabile.

Nel sistema dell'art. 18, commi 4 e 5, st. lav. non ogni licenziamento disciplinare illegittimo comporta la reintegrazione; se il fatto contestato sussiste ma il giudice ritiene soltanto sproporzionato il licenziamento, la tutela ordinariamente applicabile è quella indennitaria di cui al comma 5. Se però quel medesimo fatto rientra tra le condotte che il contratto collettivo o il codice disciplinare puniscono con una sanzione conservativa, trova applicazione la tutela reintegratoria attenuata di cui al comma 4.

Una struttura parzialmente diversa caratterizza l'art. 3 d.lgs. n. 23/2015. Il comma 2, diversamente dall'art. 18, comma 4, non richiama espressamente le previsioni conservative della contrattazione collettiva ma circoscrive testualmente la reintegrazione all'ipotesi in cui sia direttamente dimostrata in giudizio l'insussistenza del fatto materiale contestato. C. cost., 16 luglio 2024, n. 129 (che si può leggere in www.rivistalabor.it, 22 settembre 2024, con nota di M. Verzaro, *"Ogni speme deserta non è". La Corte costituzionale sulla reintegrazione nelle fattispecie disciplinari punite con sanzione conservativa dal contratto collettivo*) ha tuttavia chiarito che tale disposizione deve essere interpretata nel senso di ricomprendere anche le ipotesi nelle quali specifiche e nominate inadempienze siano assoggettate dal contratto collettivo esclusivamente a sanzioni conservative. La recente sentenza Cass., 22 luglio 2026, n. 23817 costituisce applicazione di tale principio.

Il punto controverso è allora comprendere quando possa dirsi che il fatto rientri in una previsione collettiva conservativa. È necessario che il CCNL descriva in modo puntuale e specifico proprio quella condotta, oppure è sufficiente che il fatto sia riconducibile a una clausola disciplinare generale o di chiusura, come quelle che puniscono la negligenza, la violazione non grave dei doveri di servizio o l'esecuzione non diligente della prestazione?

2. Dal formalismo della tipizzazione alla sussunzione nelle fattispecie conservative del CCNL

Il punto di svolta è rappresentato da Cass., 11 aprile 2022, n. 11665 (commentata da F. Negri, *“La tutela reintegratoria di cui all’art. 18, comma 4, st. lav., è applicabile anche laddove la sanzione conservativa sia prevista da norme collettive contenenti clausole generali o elastiche”*, in www.rivistalabor.it, 10 agosto 2022).

La Cassazione chiarisce un principio destinato a orientare la giurisprudenza successiva. Ai fini della scelta tra la tutela reintegratoria attenuata di cui all’art. 18, comma 4, st. lav. e la tutela indennitaria di cui al comma 5, non è necessario che il contratto collettivo descriva in modo puntuale e analitico proprio la condotta contestata. È sufficiente che il fatto accertato possa essere ricondotto a una previsione disciplinare collettiva che punisca con sanzione conservativa una determinata categoria di comportamenti, anche se formulata in termini generali, come accade per le ipotesi di lieve irregolarità nell’adempimento, esecuzione negligente della prestazione, negligenza grave o omissione parziale del servizio.

Se il giudice si limita ad affermare che il licenziamento è sproporzionato rispetto al fatto accertato, senza individuare una previsione conservativa del CCNL nella quale quel fatto possa essere collocato, la tutela applicabile resta quella indennitaria; se invece il fatto, pur materialmente sussistente, rientra in una fattispecie disciplinare che il contratto collettivo punisce con una sanzione conservativa, allora opera la tutela reintegratoria attenuata. Nel primo caso il giudice compie una valutazione autonoma di proporzionalità tra fatto e licenziamento. Nel secondo caso interpreta e applica la scala disciplinare già predisposta dalle parti sociali. In questa prospettiva, il giudice non sostituisce la propria valutazione a quella dell’autonomia collettiva, ma verifica se il fatto concreto appartenga a una categoria di illecito che il CCNL ha già ritenuto non espulsiva.

La reintegrazione non dipende dalla tecnica redazionale utilizzata dal contratto collettivo, né dalla presenza di un elenco minuzioso di condotte. Dipende, piuttosto, dalla possibilità di ricondurre il fatto accertato a una previsione conservativa del CCNL, anche quando tale previsione sia costruita per categorie generali e non per singole ipotesi casistiche. Tale conclusione deve tuttavia essere mantenuta entro il perimetro normativo nel quale è maturata. Essa valorizza il rinvio espresso dell’art. 18, comma 4, alle condotte punibili con sanzione conservativa sulla base delle previsioni dei contratti collettivi o dei codici disciplinari applicabili. Non può, pertanto, essere automaticamente trasferita all’art. 3, comma 2, d.lgs. n. 23/2015, nel quale il rilievo della contrattazione collettiva è stato ricavato in via interpretativa e assume, secondo C. cost., 16 luglio 2024, n. 129, un’estensione più circoscritta.

3. La valutazione bifasica del giudice

La giurisprudenza successiva ha chiarito che il giudice è chiamato a una valutazione bifasica. In una prima fase deve accertare se il licenziamento sia legittimo, verificando la sussi-

stenza della giusta causa o del giustificato motivo soggettivo; se ritiene che il fatto non abbia gravità sufficiente per giustificare il licenziamento, il recesso è illegittimo.

Il secondo passaggio riguarda invece la tutela applicabile. Una volta esclusa la legittimità del licenziamento, il giudice deve stabilire se al lavoratore spetti soltanto l'indennità prevista dall'art. 18, comma 5, st. lav., oppure la tutela reintegratoria attenuata di cui al comma 4. Per farlo, deve verificare se il fatto accertato, pur sussistente, rientri tra le condotte che il contratto collettivo punisce con una sanzione conservativa.

La pronuncia Cass., 28 giugno 2022, n. 20780 sviluppa questo principio in modo particolarmente chiaro. In quel caso, il lavoratore, quadro direttivo di un ente di riscossione, era stato licenziato per essere intervenuto su una pratica di pignoramento. La Corte d'appello aveva escluso la giusta causa, ritenendo il fatto non abbastanza grave da giustificare il licenziamento ma aveva negato la reintegrazione perché il CCNL applicabile non conteneva una descrizione puntuale degli illeciti punibili con sanzione conservativa ma solo una scala di sanzioni graduata in base alla gravità della mancanza, alla recidiva e al grado della colpa.

La Cassazione cassa la decisione. Secondo la Corte, il giudice non può limitarsi a constatare che il contratto collettivo non contiene un elenco analitico delle condotte disciplinari. Deve invece interpretare la disciplina collettiva e verificare se il comportamento concretamente accertato possa essere ricondotto a una delle fattispecie punite con sanzione conservativa, anche quando tali fattispecie siano formulate in termini generali.

L'argomento è importante perché muove da un dato realistico. Non tutte le condotte disciplinarmente rilevanti possono essere previste dal CCNL in modo preciso e dettagliato. Gli obblighi di diligenza, fedeltà, correttezza e rispetto delle procedure aziendali sono, per loro natura, ampi e destinati a concretizzarsi in situazioni molto diverse. Per questa ragione i contratti collettivi non si limitano sempre a elenchi chiusi di infrazioni, ma utilizzano spesso previsioni generali o di chiusura, idonee a ricomprendere comportamenti non descritti singolarmente, ma omogenei per natura e gravità. Nell'ambito dell'art. 18, subordinare la reintegrazione a una descrizione casistica del fatto finirebbe per far dipendere la tutela dalla tecnica redazionale del CCNL, anziché dalla collocazione attribuita dalle parti sociali alla condotta nella scala disciplinare.

4. L'autonomia collettiva come scala assiologica del potere disciplinare

La funzione del contratto collettivo non è meramente descrittiva. Il CCNL costruisce una vera scala assiologica delle mancanze disciplinari. Quando le parti sociali collocano una condotta nell'area conservativa, il giudice non può ignorare quella scelta, perché essa costituisce trattamento di miglior favore per il lavoratore e, al tempo stesso, limite al potere datoriale di recesso.

Con la pronuncia Cass., ord., 30 luglio 2025, n. 22004 la Suprema Corte chiarisce bene questo punto. La Corte afferma che la previsione collettiva della sanzione espulsiva non è vincolante per il giudice, il quale conserva il potere di verificare la gravità concreta della condotta alla luce dell'art. 2119 c.c. Viceversa, quando il contratto collettivo configura un comportamento come infrazione meritevole soltanto di sanzione conservativa, il giudice non può discostarsi da tale previsione, salvo che accerti che le parti collettive abbiano lasciato aperta,

per i casi di maggiore gravità, la possibilità della sanzione espulsiva e che il fatto concreto presenti effettivamente tale maggiore gravità.

Il contratto collettivo non può rendere automaticamente legittimo un licenziamento solo perché qualifica una condotta come espulsiva. La giusta causa resta una nozione legale e il giudice deve sempre controllare la proporzionalità del recesso. Al contrario, quando il CCNL prevede una sanzione conservativa, quella previsione opera come garanzia più favorevole per il lavoratore e limita il potere datoriale di licenziare.

Il datore di lavoro non può leggere il codice disciplinare in modo selettivo, valorizzando solo le previsioni che consentono il licenziamento. Deve invece considerare l'intero sistema disciplinare previsto dal CCNL e chiedersi se il fatto contestato sia davvero collocabile nell'area delle sanzioni espulsive oppure se sia più correttamente riconducibile all'area delle sanzioni conservative, anche quando quest'ultima sia descritta attraverso formule generali. La portata di quest'ultima affermazione varia, tuttavia, a seconda del regime applicabile. Nell'art. 18, la clausola generale conservativa può costituire il parametro della sussunzione. Nell'art. 3 d.lgs. n. 23/2015, una clausola generale ed elastica che si limiti a rimettere la sanzione alla proporzionalità conserva rilievo ai fini dell'accertamento dell'illegittimità del recesso, ma non è sufficiente a determinare la reintegrazione. Per quest'ultima occorre che il contratto collettivo consenta di individuare una specifica inadempienza alla quale sia ricollegata soltanto una sanzione conservativa.

La giurisprudenza di legittimità, con l'ordinanza Cass., 20 luglio 2025, n. 20317 aggiunge poi un tassello ulteriore. La condotta intenzionale non è, di per sé, incompatibile con la sanzione conservativa. Nel caso di specie, un lavoratore aveva volontariamente disorientato telecamere poste a presidio delle casse. La Corte territoriale aveva qualificato il gesto come una sorta di sgarbo o molestia, non tale da incrinare irrimediabilmente il vincolo fiduciario, anche alla luce del contesto pandemico e della ridotta affluenza. La Cassazione ha confermato la sussunzione nell'art. 144 del CCNL Turismo Pubblici Esercizi, escludendo che il dolo comporti automaticamente la sanzione espulsiva.

Il principio che emerge è chiaro. La linea di confine non corre tra fatto colposo e fatto doloso, né tra fatto lieve e fatto materialmente esistente. Nel sistema dell'art. 18, il criterio decisivo è la concreta collocazione del fatto nella scala disciplinare collettiva, interpretata secondo la sua funzione e senza arrestarsi a un formalismo lessicale. Nel sistema delle tutele crescenti, la medesima collocazione produce l'effetto reintegratorio soltanto quando trovi fondamento in una previsione pattizia sufficientemente specifica e univoca.

5. L'ordinanza della Cassazione n. 29343 del 6 novembre 2025

Ritorniamo brevemente su Cass., ord., 6 novembre 2025, n. 29343. Questa pronuncia si inserisce nel solco di questa traiettoria evolutiva. La vicenda nasce da un licenziamento disciplinare intimato a un lavoratore cui era stata contestata la violazione di una prassi operativa aziendale relativa alla registrazione delle temperature dei prodotti cotti alla griglia. La Corte d'Appello di Roma aveva ritenuto illegittimo il licenziamento ma aveva applicato la tutela indennitaria ex art. 18, comma 5, st. lav., escludendo che la condotta potesse rientrare tra le ipotesi conservative dell'art. 144, comma 7, CCNL Turismo Pubblici Esercizi. Il ragionamento della Corte territoriale muoveva dall'idea che la condotta contestata non rientrasse tra

le condotte tipizzate dal contratto collettivo come punibili con sanzione conservativa. Da questa premessa aveva tratto la conseguenza che la disciplina applicabile fosse quella ordinaria dell'art. 18, comma 5.

Il lavoratore ricorre in Cassazione, denunciando la violazione dell'art. 18, commi 4 e 5, st. lav. e dell'art. 144 CCNL Turismo Pubblici Esercizi. La censura è accolta. La Cassazione ha rilevato che la Corte d'appello aveva impostato il ragionamento su un presupposto eccessivamente restrittivo, richiedendo una previsione collettiva conservativa tipizzata nel dettaglio. Inoltre, non aveva spiegato per quale ragione la violazione di una prassi operativa aziendale non potesse essere qualificata come negligenza nell'esecuzione del lavoro, sussumibile nell'art. 144, comma 7, lett. c), del CCNL.

Il cuore dell'ordinanza risiede nel rilievo metodologico. La Cassazione non afferma direttamente che la condotta integri senz'altro negligenza conservativamente sanzionabile. Cassa con rinvio perché il giudice di merito non ha svolto correttamente l'operazione richiesta. Il punto, invero, non è sostituire un automatismo reintegratorio a un automatismo indennitario. Il punto è far sì che il giudice segua un percorso argomentativo più rigoroso, interrogandosi sulla natura della prassi violata, sul contenuto della regola aziendale, sul grado di scostamento del lavoratore, sulla funzione preventiva o organizzativa della procedura e, solo all'esito di questa verifica, stabilire se la condotta ricada nell'area conservativa delineata dal CCNL.

Il pregio dell'ordinanza è dunque nella sua funzione correttiva. La violazione di una prassi interna può certamente avere rilievo disciplinare e, in taluni casi, può assumere una gravità tale da rendere necessaria la sanzione espulsiva; occorre considerare il contesto, il rischio prodotto, l'eventuale reiterazione, l'elemento soggettivo e la funzione della procedura violata. Resta però sempre necessario confrontare il fatto con la disciplina collettiva applicabile; se il contratto collettivo contempla la negligenza nell'esecuzione del lavoro come ipotesi conservativa, il giudice deve motivare in modo puntuale l'eventuale inclusione o esclusione del fatto da tale previsione.

6. La sentenza della Cassazione n. 23817 del 22 luglio 2026

La sentenza Cass., 22 luglio 2026, n. 23817 riguarda il licenziamento disciplinare intimato a una lavoratrice per avere abbandonato il posto di lavoro durante il turno. Il giudizio di merito aveva accertato che l'allontanamento si era protratto per un arco temporale assai più breve rispetto a quello indicato nella contestazione e aveva ritenuto sproporzionata la sanzione espulsiva.

La Corte d'appello aveva tuttavia escluso la reintegrazione sul rilievo che, nel regime dell'art. 3, comma 2, d.lgs. n. 23/2015, non assumesse rilevanza la previsione di una sanzione conservativa da parte del CCNL applicato. Aveva pertanto dichiarato estinto il rapporto e riconosciuto alla lavoratrice dodici mensilità ai sensi del comma 1 della medesima disposizione.

Il fatto disciplinare, per quanto ridimensionato rispetto alla sua formulazione originaria, era stato ritenuto materialmente sussistente e antigiusuristico. Proprio tale circostanza rende particolarmente significativo il caso: la possibile reintegrazione non dipende dall'accertamento diretto dell'inesistenza storica della condotta, ma dalla sua eventuale riconducibilità a una fattispecie che il contratto collettivo considera esclusivamente conservativa.

La Suprema Corte cassa la decisione richiamando l'interpretazione dell'art. 3, comma 2, offerta da C. cost., 16 luglio 2024, n. 129. Il riferimento legislativo all'insussistenza del fatto materiale deve ricomprendere anche le particolari ipotesi di regolamentazione pattizia nelle quali specifiche e nominate inadempienze del lavoratore siano passibili soltanto di sanzioni conservative. In queste ipotesi, il comportamento è materialmente esistente e disciplinamente illecito ma risulta in radice inidoneo, per espressa scelta dell'autonomia collettiva, a giustificare il licenziamento.

La predeterminazione della sanzione consente al datore di conoscere in anticipo il grado di gravità attribuito dalle parti sociali alla condotta e di adeguare *ex ante* l'esercizio del potere disciplinare. Il licenziamento intimato in presenza di una chiara ed esclusiva previsione conservativa non rappresenta, quindi, soltanto l'esito di una valutazione di proporzionalità successivamente disattesa dal giudice ma si pone in contrasto con una regola pattizia preventivamente conoscibile.

Si badi, che Cass., 22 luglio 2026, n. 23817 non dispone direttamente la reintegrazione della lavoratrice. La Corte rinvia alla Corte d'appello di Napoli affinché verifichi se l'abbandono del posto di lavoro, nella consistenza concreta ormai definitivamente accertata, sia oggetto di una specifica previsione di sanzione conservativa nel codice disciplinare contenuto nel CCNL Mobilità. Soltanto in caso di risposta positiva troverà applicazione la tutela reintegratoria attenuata di cui all'art. 3, comma 2.

Il giudice deve, dunque, individuare il fatto effettivamente provato, valutarne l'idoneità a giustificare il recesso e, una volta accertata l'illegittimità, confrontarlo con la disciplina collettiva per determinare la tutela applicabile.

7. Conclusioni

In definitiva, l'evoluzione giurisprudenziale degli ultimi anni mostra una linea coerente nel riconoscere alla contrattazione collettiva una funzione di delimitazione del potere disciplinare, ma non consente di sovrapporre integralmente il sistema dell'art. 18 a quello delle tutele crescenti. In entrambi i regimi la mera sproporzione del licenziamento deve essere distinta dalla violazione di una predeterminazione collettiva conservativa. Cambia, tuttavia, il grado di determinatezza richiesto alla previsione pattizia perché da essa possa derivare la reintegrazione.

Nel sistema dell'art. 18, il giudice non può limitarsi ad affermare che la condotta non sia specificamente tipizzata. Deve interpretare anche le clausole conservative generali, individuarne la funzione e spiegare perché il fatto accertato sia o non sia riconducibile alla categoria disciplinare descritta. L'operazione di sussunzione nella clausola generale ed elastica non costituisce una nuova e autonoma valutazione giudiziale di proporzionalità, ma dà attuazione alla graduazione delle mancanze già compiuta dalla contrattazione collettiva.

Nel sistema dell'art. 3 d.lgs. n. 23/2015, invece, il giudice deve verificare che la disposizione collettiva individui una specifica e nominata inadempienza, punibile esclusivamente con una sanzione conservativa.

Quando il contratto collettivo lo colloca nell'area conservativa, il giudice deve dare attuazione alla graduazione di gravità espressa dalle parti sociali. La conseguente tutela dipende, pe-

rò, dal regime applicabile: nell'art. 18 può assumere rilievo anche una clausola formulata per categorie generali; nelle tutele crescenti occorre che la previsione sia riferibile a un'inadempienza sufficientemente specifica e nominata, assoggettata soltanto a sanzioni conservative.

La prima pronuncia rifiuta, nell'art. 18, un formalismo che renderebbe la tutela dipendente dalla tecnica redazionale del CCNL anziché dalla reale collocazione del fatto nella scala disciplinare. La seconda, nel regime dell'art. 3 d.lgs. n. 23/2015, distingue le clausole generali di proporzionalità dalle specifiche previsioni collettive che escludono preventivamente l'idoneità espulsiva di determinate inadempienze.

Non si assiste, dunque, a un ritorno surrettizio alla reintegrazione generalizzata, si consolida, piuttosto, un sistema nel quale la contrattazione collettiva conserva il potere di escludere l'idoneità espulsiva di determinate condotte, mentre il giudice è chiamato a individuare con precisione il fatto accertato, la previsione collettiva applicabile e il regime di tutela che governa il rapporto. Il fatto materialmente esistente può essere giuridicamente inidoneo a fondare il licenziamento; nel regime delle tutele crescenti, tuttavia, tale inidoneità deve risultare da una scelta pattizia sufficientemente specifica, univoca e preventivamente conoscibile.

Giulietta Bergamaschi, avvocato in Milano

Jacopo Scardino, avvocato in Milano

Visualizza il documento: [Cass., 22 luglio 2026, n. 23817](#)