

Dipartimento di Giurisprudenza

Dottorato di Ricerca in Scienze Giuridiche – Ciclo XXXVI

**Curriculum in Diritto Romano, Diritto Privato, Diritto del Lavoro, Diritto
Tributario e Diritto Processuale Civile**

**IL RAPPORTO DI LAVORO DIRIGENZIALE
ALLA PROVA DELL'EVOLUZIONE DEI
MODELLI ORGANIZZATIVI DI IMPRESA.**

Dottoranda: Irene Crisci

Matricola: 789579

Tutor: Prof. Franco Scarpelli

Coordinatore: Prof. Antonello Tancredi

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

Indice

Note introduttive. Struttura e metodologia della ricerca.....	5
---	---

CAPITOLO I

Il dirigente nell'evoluzione legislativa, sociale ed economica. Tentativi di sistematizzazione tra legge, contrattazione collettiva e giurisprudenza.

1. Premessa: le trasformazioni strutturali dell'impresa e la loro incidenza sulla figura professionale del dirigente.	9
2. Dalla pratica dei rapporti commerciali ai profili giuslavoristici.....	15
3. Le categorie dei prestatori di lavoro e i dirigenti nell'art. 2095 cod. civ.	19
3.1. I lavoratori con funzioni direttive.....	24
3.2. L'introduzione della categoria dei quadri e i suoi riflessi su quella dei dirigenti.	26
4. Il dirigente privato: una figura poliedrica. Il problema definitorio e la varietà delle tipologie dirigenziali oggi configurabili.	29
5. Il dirigente nella contrattazione collettiva. Nozione, ambito e portata della qualifica dirigenziale secondo i principali CCNL di categoria.....	32
6. Gli apporti della giurisprudenza nell'individuazione della figura dirigenziale... 36	
6.1. Il dirigente quale <i>alter ego</i> dell'imprenditore.	37
6.2. Il dirigente in posizione apicale e i dirigenti intermedi.....	41
6.3. Lo pseudo-dirigente (o dirigente convenzionale) e il mini-dirigente.....	43
7. I livelli della categoria dirigenziale e l'applicazione dell'art. 2103 cod. civ. dopo la riforma operata dal d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81.	45
7.1. Mutamento di posizione e tutele fornite dalla contrattazione collettiva.	48
8. Il dirigente nella legislazione interna e in quella europea.	50
8.1. La definizione proposta dal d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.....	51
8.2. Le definizioni di dirigente predisposte dall'ordinamento italiano in attuazione di direttive europee.....	52
9. Valutazioni di sintesi. Gli indici della dirigenza privata oggi.	54
10. Un confronto con l'esperienza pubblicistica. Evoluzione e caratteri del dirigente pubblico.	57

CAPITOLO II

Svolgimento e disciplina del rapporto di lavoro dirigenziale.

1. Considerazioni metodologiche. Le tecniche di regolazione della dirigenza privata nell'ordinamento italiano.	62
---	----

Sezione I

La costituzione e lo svolgimento del rapporto di lavoro del dirigente privato.

1. L'accesso alla dirigenza. L'instaurazione del rapporto di lavoro e il patto di prova.	65
1.1. La clausola di durata minima garantita (o patto di stabilità).....	68
1.2. Il patto di non concorrenza.....	70
2. Il dirigente e l'attribuzione di deleghe. Le responsabilità dirigenziali.	74
2.1. I compiti e le correlate responsabilità in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.	77
2.2. La responsabilità dei dirigenti nel sistema delineato dal d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231.....	80
2.3. Le tutele predisposte dalla legge e dalla contrattazione collettiva al configurarsi della responsabilità dirigenziale: profili applicativi e questioni problematiche tra prassi e interpretazioni della giurisprudenza.....	82
3. L'orario di lavoro, i riposi settimanali e il lavoro straordinario.	84
4. Le ferie. Il potere del dirigente (apicale) di autodeterminare il periodo feriale e il diritto all'indennità sostitutiva in caso di mancato godimento.	88
5. Il lavoro agile manageriale e il diritto alla disconnessione.	90
6. I contratti di lavoro dirigenziale atipici.	93
6.1. Il dirigente con contratto di lavoro a tempo parziale.	93
6.2. Il dirigente con contratto di lavoro a tempo determinato.	95
6.3. Il caso del <i>temporary management</i>	97
7. Il trattamento retributivo del dirigente. Le indicazioni della contrattazione collettiva, le forme di retribuzione variabile e la speciale regolazione prevista per il settore bancario.	99

Sezione II

La cessazione del rapporto di lavoro del dirigente privato e la tutela della sua posizione professionale.

1. Alcune considerazioni preliminari.....	107
2. La risoluzione del rapporto di lavoro dirigenziale in generale.....	108
3. Il licenziamento del dirigente tra tutele legali e convenzionali. Presupposti, implicazioni pratiche e profili critici.....	109
4. L'esclusione dei dirigenti dall'ambito di applicazione della l. 15 luglio 1966, n. 604 e l'intervento della contrattazione collettiva: la necessaria giustificatezza del recesso.....	113
4.1. Il licenziamento di natura disciplinare. Giusta causa, giustificatezza soggettiva e rilevanza dell'elemento fiduciario nel rapporto dirigenziale.	117
4.2. La dimensione oggettiva della giustificatezza del licenziamento.	121

4.3. Un caso particolare: le tutele previste dall'accordo interconfederale del 27 aprile 1995 per il licenziamento dei dirigenti industriali causato da situazioni di crisi, ristrutturazione, riconversione o riorganizzazione aziendale.	124
5. Il blocco dei licenziamenti durante l'emergenza da Covid-19 e la sua efficacia nei confronti dei dirigenti.	126
6. I requisiti formali e contenutistici dell'atto di licenziamento.	129
7. Il licenziamento collettivo e l'estensione della relativa disciplina ai dirigenti..	131
8. La risoluzione del rapporto di lavoro per determinazione del dirigente. Le dimissioni qualificate e le misure di tutela previste dai contratti collettivi.	134
9. La risoluzione consensuale e/o incentivata del rapporto di lavoro. Aspetti procedurali e sostanziali.....	136
10. Gli importi spettanti al dirigente al momento della cessazione del rapporto di lavoro.	138

CAPITOLO III

Il dirigente d'azienda nella dicotomia tra subordinazione e autonomia.

1. Premessa: il problema dell'individuazione della fattispecie e le conseguenze che ne derivano nel processo di riconduzione di alcune tipologie di dirigenti nell'area del lavoro subordinato.	143
2. L'evoluzione del concetto di subordinazione <i>ex art. 2094 cod. civ.</i> e i riflessi sulla qualificazione del rapporto di lavoro dei dirigenti.....	146

SEZIONE I

I caratteri della subordinazione nel rapporto di lavoro dirigenziale.

1. Il dirigente nell'art. 2094 cod. civ.; la declinazione degli indici della subordinazione nel rapporto di lavoro dirigenziale.	149
1.1. L'assoggettamento al potere direttivo e il suo contemporaneo esercizio da parte del dirigente.....	151
1.2. Il potere disciplinare nei confronti della categoria. Il dibattito circa l'applicabilità della procedura <i>ex art. 7, l. 20 maggio 1970, n. 300</i> e le conseguenze in caso di violazione delle garanzie ivi previste.....	154
1.3. L'assoggettamento al potere di controllo.	159
2. Subordinazione "forte" e subordinazione "attenuata". Quale rilevanza per il rapporto di lavoro dirigenziale?	160
3. Gli indici sussidiari della subordinazione che assumono rilevanza ai fini della qualificazione di alcuni rapporti dirigenziali.	162
3.1. La collaborazione tra dirigente e datore di lavoro e tra dirigenti di diverso livello.....	164
4. La rilevanza della volontà manifestata dalle parti al momento dell'instaurazione del rapporto e la debolezza contrattuale del dirigente.	166

SEZIONE II

Cariche sociali e rapporto di lavoro dirigenziale. Ipotesi ai confini della subordinazione.

1. Il rapporto tra amministratore e società e le sue caratteristiche. Analisi dell'evoluzione giurisprudenziale sul tema.	169
2. Il dirigente che collabora nell'attività sociale. Il cumulo tra carica gestoria e rapporto di lavoro (tendenzialmente) dirigenziale.	173
2.1. Il particolare caso dell'amministratore delegato.	179
2.2. Il dirigente nominato amministratore di una società collegata o controllata dalla capogruppo datrice di lavoro.	180
3. Le ipotesi di incompatibilità tra rapporto di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato.	182
3.1. Le questioni connesse alla figura del presidente del consiglio di amministrazione.	183
4. Le ripercussioni sul piano previdenziale e fiscale in caso di disconoscimento del rapporto di lavoro subordinato instaurato parallelamente alla carica gestoria (cenni). 184	
5. Recesso dal rapporto di lavoro e revoca dell'incarico di amministratore.	186
6. Il direttore generale e il suo rapporto con la società. Questioni controverse tra diritto del lavoro e diritto commerciale.	188
Note conclusive.	192
Bibliografia.	195

Note introduttive. Struttura e metodologia della ricerca.

Il presente elaborato si propone di esaminare la figura del dirigente nel settore privato e tracciare un quadro dei diversi modelli di lavoro *manageriale* esistenti nella realtà fattuale, con il fine ultimo di sviluppare alcune riflessioni sulla qualificazione giuridica del rapporto di lavoro di alcuni dei soggetti appartenenti alla categoria.

A tal fine, si prenderà in considerazione la dirigenza in una prospettiva dinamica e di ricontestualizzazione, analizzandone l'evoluzione alla luce delle recenti trasformazioni industriali che ne hanno messo in crisi l'asserita unitarietà; un simile approccio consentirà di condurre una ricerca che non si arresti sul piano meramente teorico, ma che sia in grado, da un lato, di arricchire gli studi già svolti in materia con la disamina delle ricadute in termini applicativi dell'assetto oggi esistente e, dall'altro, di aggiornarne il contenuto a fronte dei cambiamenti intervenuti nelle strutture d'impresa e nel mercato del lavoro in cui i moderni dirigenti si collocano.

Sulla scorta di quanto precede, sarà necessario in primo luogo inquadrare i *managers* nella realtà dei fenomeni organizzativi all'interno dei quali esplicano le loro mansioni e approfondire il concreto svolgimento del loro rapporto di lavoro nel complesso intreccio di indicazioni fornite dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dalla giurisprudenza.

A tal proposito, si è scelto di dedicare la prima parte della ricerca (capitolo I) alla ricostruzione della figura a partire dalle sue origini, esaminando le diverse fonti che concorrono a identificarla e indagando in una prospettiva non solo strettamente giuridica, ma anche socioeconomica, le caratteristiche che i dirigenti presentano, nonché le ripercussioni che le trasformazioni intervenute nel sistema produttivo hanno avuto sulla loro figura professionale. Gli studi effettuati intendono dimostrare come, di pari passo con l'evoluzione dei modelli organizzativi, la categoria in esame si sia ampliata in maniera consistente fino a ricomprendere una vasta gamma di soggetti con connotati differenti e, di riflesso, differenti esigenze di tutela.

Il capitolo di apertura, inoltre, farà cenno alla disciplina del rapporto di lavoro dei dirigenti pubblici, in un'ottica di raffronto con il settore privato; questo approccio comparatistico tra dirigenza privata e dirigenza pubblica verrà mantenuto anche in altre parti della tesi, in modo da evidenziare le commistioni che si verificano tra le relative discipline e proporre una trattazione pressoché unitaria delle due aree tematiche, pur mantenendo il *focus* sui dirigenti privati.

Una volta individuate le prerogative della fattispecie oggetto di studio, la seconda parte dell'elaborato (capitolo II) si occuperà della disciplina ad essa riservata, per

evidenziarne la complessità e le implicazioni che ne discendono nell'intero sistema giuslavoristico. La ricerca, nello specifico, mira a verificare se l'apparato normativo vigente sia in grado di soddisfare le istanze di tutela delle diverse tipologie di dirigenti, pur in assenza di una regolamentazione che tenga conto della eterogeneità della categoria.

Al fine di proporre una ricostruzione il più possibile completa che permetta di avere contezza del concreto atteggiarsi della vita professionale del dirigente d'azienda, ci si occuperà di tutte le fasi del rapporto in distinte sezioni; la prima sarà dedicata alle regole sull'instaurazione e sullo svolgimento del contratto (orario di lavoro, riposi, ferie, lavoro in modalità agile ecc.), rilevandone gli elementi di diversità rispetto a quelle previste per gli altri lavoratori subordinati e valutandone l'adeguatezza nel contesto attuale, in considerazione delle specificità della figura illustrate nel capitolo I. Particolare attenzione in questa sede sarà rivolta, inoltre, all'analisi delle attribuzioni tipicamente dirigenziali (ad esempio, in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e nel sistema delineato dal d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231) e alle responsabilità che ne derivano; l'argomento rappresenterà un passaggio tematico centrale e consentirà di mettere in luce, oltre ad alcune peculiarità ulteriori della figura, l'ampiezza delle attribuzioni talvolta riconosciute ai moderni dirigenti e la loro rilevanza strategica per le imprese.

In aggiunta a quanto precede, si illustreranno le caratteristiche di alcuni dei contratti atipici che nella prassi vengono più spesso stipulati con i dirigenti (come quello a tempo parziale e quello a tempo determinato), nonché dei sempre più diffusi sistemi di *temporary management*.

Nella parte conclusiva di tale sezione, infine, si approfondiranno alcuni profili relativi al trattamento retributivo prettamente riservato al personale dirigenziale, con particolare attenzione ai sistemi di retribuzione variabile più diffusi e alle problematiche che possono derivare dal loro utilizzo.

Quanto, invece, alla seconda sezione del capitolo II, questa sarà dedicata alla cessazione del rapporto di lavoro del dirigente e agli strumenti di tutela della sua posizione professionale; oltre alle varie questioni relative al licenziamento, in questa parte si dedicheranno alcuni paragrafi anche all'ipotesi delle dimissioni e della risoluzione consensuale del rapporto – e ciò sempre al fine di mantenere il taglio pratico che ci si è proposti di attribuire all'intero lavoro di ricerca.

Con i primi due capitoli dell'elaborato, dunque, si intende delimitare il campo di indagine e analizzare la disciplina giuridica della categoria oggetto di approfondimento,

creando in questo modo un collegamento con la parte finale della tesi – che, come si vedrà, vuole approfondire un tema che impone la preliminare conoscenza dei numerosi elementi di specialità che connotano il lavoro dirigenziale.

Il terzo e ultimo capitolo, anch'esso articolato in due sezioni, proporrà infatti alcune riflessioni sulla qualificazione giuridica del rapporto di lavoro del dirigente ove si riscontra – con intensità variabile a seconda dei casi – la presenza dei tratti tipici della subordinazione e, al contempo, di elementi che potenzialmente potrebbero far propendere per la riconduzione nell'area del lavoro autonomo.

Al tal riguardo, la prima sezione sarà dedicata ai diversi orientamenti sviluppatasi in merito alla nozione codicistica di lavoratore subordinato – la cui attualità è da tempo dibattuta – e alla loro rilevanza per la categoria oggetto di studio, per verificare come gli indici della subordinazione si atteggiino nel rapporto di lavoro dirigenziale, anche in considerazione del loro necessario coordinamento con gli elementi valorizzati dalle previsioni contrattualcollettive e dagli orientamenti giurisprudenziali per l'attribuzione della relativa qualifica.

Si osserverà, in particolare, come il potere direttivo del datore di lavoro si espliciti in una maniera del tutto insolita rispetto a quanto avviene per i lavoratori appartenenti alle altre categorie, motivo per il quale secondo una parte della giurisprudenza il rapporto *de quo* configurerebbe un'ipotesi di subordinazione “attenuata”.

Nella seconda sezione dell'ultimo capitolo, infine, quanto in precedenza illustrato in merito alla qualificazione giuridica del lavoro dirigenziale verrà declinato sotto uno specifico profilo applicativo, ritenendosi di interesse valutare la rilevanza delle riflessioni sulla subordinazione dei dirigenti nell'ambito della discussa tematica del cumulo tra cariche sociali e rapporto di lavoro.

Per il percorso di ricerca svolto è stato fondamentale lo studio di monografie, saggi e articoli reperiti in riviste scientifiche, così come la disamina della copiosa giurisprudenza in materia; un notevole arricchimento, inoltre, è derivato dalla partecipazione a diversi seminari e convegni che, anche indirettamente, si sono occupati dei diversi profili oggetto di studio. Numerosi spunti e sollecitazioni sono emersi, in particolare, nell'ambito di un seminario organizzato nel maggio 2023 con il Tutor Professor Franco Scarpelli, con il proposito di condividere i risultati delle ricerche sino a quel momento effettuate e approfondire insieme ad una platea di esperti (professori universitari, esponenti delle associazioni sindacali di categoria e avvocati) le tematiche argomento di tesi.

CAPITOLO I

Il dirigente nell'evoluzione legislativa, sociale ed economica. Tentativi di sistematizzazione tra legge, contrattazione collettiva e giurisprudenza.

SOMMARIO: 1. Premessa: le trasformazioni strutturali dell'impresa e la loro incidenza sulla figura professionale del dirigente. - 2. Dalla pratica dei rapporti commerciali ai profili giuslavoristici. - 3. Le categorie dei prestatori di lavoro e i dirigenti nell'art. 2095 cod. civ. - 3.1. I lavoratori con funzioni direttive. - 3.2. L'introduzione della categoria dei quadri e i suoi riflessi su quella dei dirigenti. - 4. Il dirigente privato: una figura poliedrica. Il problema definitorio e la varietà delle tipologie dirigenziali oggi configurabili. - 5. Il dirigente nella contrattazione collettiva. Nozione, ambito e portata della qualifica dirigenziale secondo i principali CCNL di categoria. - 6. Gli apporti della giurisprudenza nell'individuazione della figura dirigenziale. - 6.1. Il dirigente quale *alter ego* dell'imprenditore. - 6.2. Il dirigente in posizione apicale e i dirigenti intermedi. - 6.3. Lo pseudo-dirigente (o dirigente convenzionale) e il mini-dirigente. - 7. I livelli della categoria dirigenziale e l'applicazione dell'art. 2103 cod. civ. dopo la riforma operata dal d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81. - 7.1 Mutamento di posizione e tutele fornite dalla contrattazione collettiva. - 8. Il dirigente nella legislazione interna e in quella europea. - 8.1. La definizione proposta dal d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. - 8.2. Le definizioni di dirigente predisposte dall'ordinamento italiano in attuazione di direttive europee. - 9. Valutazioni di sintesi. Gli indici della dirigenza privata oggi. - 10. Un confronto con l'esperienza pubblicistica. Evoluzione e caratteri del dirigente pubblico.

1. Premessa: le trasformazioni strutturali dell'impresa e la loro incidenza sulla figura professionale del dirigente.

Le riflessioni che si intendono proporre nel presente lavoro di ricerca impongono in via preliminare un'analisi del contesto economico e sociale in cui i dirigenti si collocano, trattandosi di un dato essenziale per comprendere le caratteristiche e l'evoluzione di tale categoria di lavoratori.

A tal proposito, si prenderanno in considerazione nella prima parte dell'elaborato alcuni studi effettuati in campo sociologico, economico e nell'ambito delle relazioni industriali, utili per delineare un quadro delle attuali realtà di impresa e dei moderni sistemi di organizzazione del lavoro, in quanto elementi fondamentali per comprendere il concreto atteggiarsi del rapporto dirigenziale e creare un collegamento tra la disciplina giuridica, gli orientamenti giurisprudenziali in materia e la realtà fattuale.

Pur essendo argomenti noti, infatti, si ritiene utile soffermarsi su alcuni profili delle teorie economiche relative all'organizzazione dell'azienda e alla regolamentazione dei singoli rapporti professionali al suo interno, in modo da fornire al lettore una panoramica di quello che è l'ambiente in cui i moderni dirigenti svolgono le loro mansioni.

La dottrina giuslavoristica, del resto, è consapevole del fatto che il modello organizzativo prescelto dall'imprenditore permea profondamente il contenuto del contratto di lavoro e ne plasma indirettamente l'oggetto ampliando la sfera debitoria del lavoratore subordinato in quanto persona inserita all'interno di un'organizzazione complessa¹.

Tra struttura di impresa e disciplina dei rapporti di lavoro, infatti, esiste un forte legame, il quale assume un particolare rilievo nel caso delle prestazioni dirigenziali, soprattutto se considerate alla luce di quelle teorie economiche che individuano nel processo di delega il cuore dell'azione imprenditoriale.

Fatte tali premesse, in una prospettiva storico-economica si osserva come dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro il periodo fordista sia stato caratterizzato dalla tendenza ad operare all'interno dell'impresa secondo sistemi verticali con strutture gerarchiche molto rigide facenti capo ad un unico soggetto di diritto e nel cui ambito si sviluppano relazioni predeterminate sulla base delle sole esigenze aziendali – compensate solitamente con varie forme di sussidio per i lavoratori².

In tale contesto, il dirigente è stato notoriamente identificato quale *alter ego* dell'imprenditore sulla base di diversi indici, come l'ampia discrezionalità e autonomia operativa, il vasto potere gestorio, la preposizione gerarchica sugli altri dipendenti dell'impresa e, soprattutto, il carattere spiccatamente fiduciario del suo rapporto con l'imprenditore³.

A partire dagli ultimi decenni del ventesimo secolo si è assistito ad una vera e propria trasformazione strutturale della maggior parte delle realtà imprenditoriali, fenomeno che ha portato ad interrogarsi sulla portata e sull'attualità della nozione di subordinazione

¹ M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966, p. 23, a tal proposito, individuando il cuore dell'organizzazione del lavoro nel coordinamento dell'attività umana, evidenzia come il soggetto sia personalmente implicato all'interno della stessa organizzazione e da essa non separabile. Sul tema, più di recente, anche R. DEL PUNTA, *Modelli organizzativi d'impresa e diritto del lavoro*, in *Sociologia del diritto*, 2011, fasc. 3, p. 114.

² G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1963; R. DEL PUNTA, *Modelli organizzativi d'impresa e diritto del lavoro*, cit., p. 116; G. GAUDIO, *Organizzazioni complesse e tutela della persona che lavora. Verso un diritto del lavoro a geometria variabile*, Giappichelli, Torino, 2021, p. 24. Quanto alla dottrina economica si veda il contributo di G. DIOGUARDI, *Progettare il lavoro entro nuovi modelli di impresa e di tecnologia. Venti memorandum per una organizzazione in evoluzione*, in *Studi Organizzativi*, 2020, p. 145, il quale distingue tra «delega interazionale», realizzata tra individui o loro aggregati per trasferire decisioni, responsabilità e informazioni e «delega tecnologica», realizzata, invece, tra individui e sistemi informatici e avente ad oggetto processi informativo-decisionali e di controllo.

³ Cass. civ., sez. lav., 16 settembre 2015, n. 18165; Cass. civ., sez. lav., 9 settembre 2003, n. 13191; Cass. civ., sez. lav., 16 giugno 2003, n. 9640; Cass. civ., sez. un., 29 maggio 1995, n. 6041, tutte in *Dejure*. Per la descrizione analitica della figura dell'*alter ego* dell'imprenditore si rimanda al successivo paragrafo 6.1.

ex art. 2094 cod. civ.⁴, nonché, per quel che di interesse in questa sede, sulle ripercussioni che i cambiamenti intervenuti nel contesto di riferimento hanno avuto sulla figura professionale del dirigente.

Nell'impresa post-fordista, infatti, «l'esercizio della medesima attività di impresa è dapprima scomposta tra una pluralità di soggetti di diritto tra loro distinti, per poi essere eventualmente ricomposta in capo agli stessi mediante forme di integrazione produttiva tra loro eterogenee»⁵; in sostanza, le nuove strutture aziendali si connotano per il decentramento dei processi decisionali e per il conseguente conferimento di deleghe e poteri a lavoratori collocati in diversi livelli di inquadramento.

L'assetto descritto, inoltre, è stato fortemente influenzato da due importanti fenomeni che hanno interessato tutti i settori del diritto e dell'economia, ossia l'innovazione tecnologica e la globalizzazione; questi, a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, hanno inciso in maniera consistente sull'organizzazione del lavoro con modalità differenti a seconda delle dimensioni della realtà produttiva e della sua collocazione sul territorio⁶.

Gli elementi di novità che impattano sul ruolo del lavoratore nell'impresa – e, nei termini che verranno meglio chiariti *infra*, sulla specifica categoria qui esaminata – sono individuati nella crescente flessibilità richiesta al lavoro (e alla produzione) e nel conseguente allontanamento da assetti rigidamente gerarchici, nonché nella propensione verso sistemi basati su forme di cooperazione efficiente tra lavoratori appartenenti a diversi livelli di inquadramento⁷.

⁴ Le questioni relative alla c.d. «crisi della subordinazione» saranno affrontate nel successivo cap. 3 - sez. I, dove verranno prese in considerazione le implicazioni che ne derivano nell'ambito del rapporto di lavoro dirigenziale.

⁵ G. GAUDIO, *Organizzazioni complesse e tutela della persona che lavora. Verso un diritto del lavoro a geometria variabile*, cit., p. 2. Sul tema si vedano anche le riflessioni di C. CARDARELLO, *Il dirigente: la categoria, le peculiarità del rapporto, il licenziamento*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 1; U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2004, fasc. 1, p. 1 ss. e ID., *La responsabilità del datore di lavoro nelle organizzazioni di impresa complesse*, in *Dir. rel. ind.*, 2009, fasc. 1, p. 91.

⁶ AA. VV., *Impresa e nuovi modi di organizzazione del lavoro, Atti delle giornate di studio AIDLASS di Salerno (22-23 maggio 1998)*, Milano, 1999; M. BARBERA, *Noi siamo quello che facciamo: prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, in *Dir. rel. ind.*, 2014, fasc. 36, 144, p. 631, rileva a tal proposito come «l'impresa può forse essersi smaterializzata come spazio economico, per via delle innovazioni tecnologiche e della liberalizzazione dei mercati su scala mondiale, ma certo non si è smaterializzata come organizzazione del lavoro, come luogo in cui si svolge il lavoro umano e si esercita un potere sociale, e neppure come sotto-sistema che si integra nell'ambiente circostante e da esso dipende».

⁷ R. DEL PUNTA, *Modelli organizzativi d'impresa e diritto del lavoro*, cit., p. 116. Cfr. anche M. BALDUCCI, *Tendenze evolutive nell'organizzazione del lavoro italiana e ruolo del management intermedio*, Franco Angeli, Milano, 1986 e A. DI FRANCESCO, *La dirigenza privata: le trasformazioni della professionalità dirigenziale nell'attuale sistema dell'impresa*, Jovene, Napoli, 2006, p. 2, il quale ha evidenziato come «il modello organizzativo classico, incentrato sulla struttura verticalizzata e l'accentramento decisionale, ha

Si è assistito, dunque, ad uno stravolgimento del modello preesistente, il che ha reso più complessa la programmazione del lavoro e dei diversi fattori economici e ha imposto l'adozione di strutture caratterizzate da una maggiore flessibilità, in grado di adattarsi alle mutevoli situazioni emergenti nel nuovo quadro economico; di conseguenza, gli organigrammi aziendali hanno assunto caratteristiche differenti e alcuni dei soggetti inseriti al loro interno collocati in passato in posizioni verticistiche svolgono oggi un'attività che è esplicitazione di quella imprenditoriale, essendo questi titolari di specifici poteri e responsabilità, sebbene circoscritti alla sfera di intervento delegatagli⁸.

A ciò si aggiunga anche il moltiplicarsi dei meccanismi di aggregazione societaria e la creazione di gruppi di impresa sempre più grandi e complessi, fenomeni che hanno fatto sorgere l'esigenza di munirsi di organismi di coordinamento e di controllo, spesso dislocati sul territorio, facendo perdere rigidità alla struttura gerarchica che in passato aveva caratterizzato la maggior parte degli apparati produttivi.

Alcuni autori hanno rilevato come tali processi abbiano portato le imprese a prediligere la via dell'autoregolazione delle condizioni di lavoro con il conseguente rafforzamento della contrattazione individuale, in quanto strumento più idoneo a garantire una disciplina del singolo rapporto adeguata al mutato contesto nel quale la prestazione deve essere svolta, a differenza delle fonti legislative e contrattuali collettive considerate talvolta inefficienti e lontane da quelle che sono le effettive esigenze di tutela⁹.

Sulla scorta di tali premesse, si osserva come, tra tutte le categorie di lavoratori subordinati contemplate dall'art. 2095 cod. civ., i dirigenti rappresentino un caso di

lasciato il passo ad uno snellimento delle strutture organizzative, ad un decentramento decisionale, ma soprattutto ad una gerarchia non più fondata sul concetto di "qualifica o classificazione" professionale, quanto invero sulle "competenze", sempre più specialistiche e pertanto necessitate da un naturale coordinamento con l'entità aziendale allo scopo di realizzare le finalità produttive programmate».

⁸ G. DIOGUARDI, *Progettare il lavoro entro nuovi modelli di impresa e di tecnologia. Venti memorandum per una organizzazione in evoluzione*, cit., p. 147-148, evidenzia come tali meccanismi abbiano quale conseguenza il fatto che «all'interno della propria area di competenza il *manager* si trasforma così in un vero e proprio imprenditore, un "imprenditore di sé stesso"» ed osserva come «la gerarchia interna all'impresa si trasforma in una serie di rapporti tra *manager* diventati imprenditori di se stessi, o tra diverse funzioni aziendali guidate da *leader* imprenditoriali che possano offrire le loro prestazioni funzionali anche sul mercato, cioè al mondo esterno. L'impresa si esternalizza e di conseguenza le interazioni gerarchiche interne tendono a trasformarsi in tipiche transazioni di servizi tra singoli individui, o tra questi e le unità funzionali operative con la possibilità di identificare conseguenti flussi finanziari reali o semplicemente rappresentativi dei fenomeni che si svolgono all'interno della struttura imprenditoriale».

⁹ B. CARUSO, *Il contratto di lavoro come istituzione europea*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". INT- 84/2010*, 2010. Sul tema anche M. BARBERA, *Noi siamo quello che facciamo: prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, cit., p. 637.

particolare interesse in considerazione delle ripercussioni che le trasformazioni intervenute nell'impresa hanno avuto sulla loro figura professionale.

La classe dirigenziale, infatti, risulta quella che più di ogni altra è stata chiamata a rispondere alle esigenze di flessibilità del mutato contesto produttivo e, a seconda delle caratteristiche dell'organizzazione, ai dirigenti sono state affidate crescenti responsabilità e ampi spazi di autonomia oppure, al contrario, gli stessi si sono visti svuotare in termini quantitativi e qualitativi le proprie mansioni, con una perdita di apicalità controbilanciata dal riconoscimento delle tutele garantite agli altri lavoratori subordinati (in particolare, nell'ambito delle regole in materia di licenziamento, su cui *amplius* al cap. II, sez. II).

Si è assistito, infatti, ad una vera e propria metamorfosi della categoria dirigenziale – oggi fortemente ampliata e diversificata rispetto alle origini – dovuta ad un diverso atteggiarsi della collaborazione richiesta e, per l'effetto, delle caratteristiche intrinseche della prestazione lavorativa¹⁰; ciò ha portato ad una ridefinizione della figura del dirigente, che ha visto sfumare i suoi tratti tipici in quei contesti aziendali di medie e grandi dimensioni dove i processi di innovazione tecnologica e globalizzazione sopra menzionati hanno avuto un maggiore impatto.

Anche la dottrina e la giurisprudenza, preso atto di questi cambiamenti, hanno osservato come i fenomeni appena descritti abbiano comportato la graduale perdita di unitarietà della categoria (non più riconducibile soltanto all'*alter ego* dell'imprenditore) e dato vita ad un mercato del lavoro caratterizzato da una molteplicità di figure dirigenziali che tra loro si differenziano in base a diversi elementi quali, a titolo esemplificativo, la posizione gerarchica rivestita all'interno dell'impresa (e, dunque, l'eventuale sottoposizione ad altri dirigenti), le mansioni in concreto svolte e le responsabilità attribuite dal datore di lavoro¹¹.

¹⁰ A.R. TINTI, *Il dirigente d'azienda nell'ultimo decennio: profili evolutivi*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1979, p. 1126. In precedenza, tra i contributi più noti che hanno preso atto ed esaminato nel dettaglio tale fenomeno si segnala L. RIVA SANSEVERINO, *Sulla posizione professionale del dirigente*, in *Mass. giur. lav.*, 1972, p. 274; G. GIUGNI, *Il dirigente d'azienda nel diritto*, in AA.VV., *Il dirigente d'azienda nell'evoluzione della società*, Roma, 1974, p. 302.

¹¹ Cass. civ., sez. un., 29 maggio 1995, n. 6041, con nota di G. AMOROSO, *Le sezioni unite mutano giurisprudenza in ordine al licenziamento disciplinare del dirigente d'azienda: incertezze interpretative e dubbi di costituzionalità*, in *Foro it.*, 1995, fasc. 1, n. 6, p. 1777. Cfr. anche P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1974, p. 35. *Contra* A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, Napoli, 2000, p. 42 e ss., evidenzia come le innovazioni legislative degli anni in analisi, rese necessarie alla luce dei mutamenti socioeconomici descritti, non hanno in realtà interessato neppure formalmente i dirigenti, soprattutto a causa delle caratteristiche intrinseche della prestazione di lavoro dirigenziale: «le coordinate di fondo, per quanto riguarda il rapporto “contratto-organizzazione”, sono rimaste sostanzialmente identiche, vale a dire quelle della normativa codicistica»; E.

La stessa Corte di Cassazione ha evidenziato che «la figura del dirigente d'azienda come *alter ego* dell'imprenditore non risponde agli attuali assetti organizzativi delle imprese, specie se di rilevanti dimensioni, caratterizzate da una pluralità di dirigenti, di diverso livello, nell'ambito di un diffuso decentramento dei poteri decisionali; per l'individuazione degli elementi qualificanti la figura del dirigente, pertanto, non è più possibile fare riferimento soltanto all'aspetto della supremazia gerarchica e dei poteri direttivi ad essa connessi, essendo necessario tenere presente anche la qualità, l'autonomia e la discrezionalità delle mansioni affidate: i due suddetti aspetti, che certo non si escludono a vicenda, sono tuttavia anche separatamente sufficienti a qualificare l'attività dirigenziale, data la possibilità che un'elevata specializzazione o una sperimentata esperienza abbiano un'incidenza rilevante e immediata sugli obiettivi dell'impresa (siano essi quelli di carattere generale o quelli propri di un settore o ramo autonomo nel quale il dirigente si trovi ad operare)»¹².

Come si vedrà, tuttavia, la figura del dirigente-*alter ego* dell'imprenditore non è stata definitivamente superata, ma si trova a convivere con altri e diversi lavoratori anch'essi inquadrati nella medesima categoria legale; esistono ancora oggi, infatti, contesti nei quali è possibile riconoscere al dirigente tale ruolo, soprattutto nel caso di realtà aziendali di modeste dimensioni che presentano un organigramma caratterizzato da particolare semplicità, dove il dirigente collabora in via immediata e diretta con il datore di lavoro ed è collocato in un ruolo di vertice tale – in assenza di sottoposizione gerarchica ad altri lavoratori – da potergli riconoscere il ruolo di sostituto dell'imprenditore¹³.

In ogni caso, il modello organizzativo classico basato su una struttura accentrata dal punto di vista decisionale risulta ormai marginale rispetto a quanto accade nei più diffusi

SIGNORINI, *Il dirigente tra continuità e innovazione*, Università degli Studi di Bergamo, 2004, p. 17, evidenzia come nell'impresa post-fordista i criteri di inquadramento del dirigente abbiano rivelato una particolare debolezza e come l'eccessiva adattabilità degli stessi sia un sintomo dell'intero sistema di inquadramento professionale della categoria.

¹² Cass. civ., sez. lav., 4 agosto 2017, n. 19579, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 28 dicembre 1998, n. 12860, in *Giust. civ. mass.*, 1998, p. 2653.

¹³ Cass. civ., sez. lav., 16 giugno 2003, n. 9654, in *Dejure*, a tal proposito, ha affermato che «l'indagine del giudice di merito volta ad accertare la fondatezza della pretesa del lavoratore al riconoscimento della qualifica dirigenziale deve essere ispirata a particolare rigore nell'ipotesi di una struttura imprenditoriale modesta e con esiguo numero di dipendenti, prescindendo da una pretesa impossibilità teorica di configurazione di tale qualifica per un tal tipo di imprese, essendo difficilmente ipotizzabile la necessità di supplenza imprenditoriale se non si è in presenza di ampie articolazioni produttive e di un gran numero di dipendenti»; negli stessi termini, in passato, Cass. civ., sez. lav., 6 aprile 1992, n. 4185, in *Orient. giur. lav.*, 1992, I, p. 290.

sistemi di impresa, caratterizzati, al contrario, da gerarchie meno evidenti e da strutture decisionali decentrate.

Le ricerche effettuate – di cui si illustreranno gli esiti nei paragrafi successivi – dimostrano che nell’attuale sistema è possibile individuare diverse tipologie di dirigente (apicale, intermedio, pseudo-dirigente, mini-dirigente ecc.), con caratteristiche ed esigenze di tutela differenziate; in questa sede, basti osservare che si tratta di figure emerse in conseguenza dei numerosi mutamenti intervenuti nel mondo produttivo e, di riflesso, nei sistemi di organizzazione del personale.

Le figure dirigenziali oggi esistenti si distinguono tra loro in base a diversi fattori, come, ad esempio, la tipologia e l’ampiezza delle attribuzioni riconosciute, la collocazione nella scala gerarchica dell’impresa e l’intensità del vincolo fiduciario con il datore di lavoro – elementi che, come si vedrà, vengono solitamente presi in considerazione dalla giurisprudenza per valutare l’applicabilità della disciplina limitativa dei licenziamenti illegittimi, senza avere particolare incidenza sul riconoscimento di vantaggi in termini previdenziali, retributivi, di orario e di preavviso¹⁴.

2. Dalla pratica dei rapporti commerciali ai profili giuslavoristici.

Procedendo in ordine cronologico, si ritiene utile esaminare le caratteristiche della figura professionale in esame prima dell’individuazione formale della categoria ad opera del Codice civile del 1942, quando – in assenza di un apparato normativo che regolasse gli aspetti strettamente giuslavoristici – quei soggetti che successivamente sarebbero stati ricondotti alla categoria dirigenziale erano presi in considerazione con differenti finalità nell’ambito di specifiche discipline (non necessariamente inerenti il diritto del lavoro) e venivano spesso sovrapposti all’imprenditore a causa della comunanza di poteri, doveri e responsabilità¹⁵.

¹⁴ E. SIGNORINI, *Il dirigente tra continuità e innovazione*, cit., p. 19.

¹⁵ Si pensi, ad esempio, che il r.d. 8 febbraio 1923, n. 501, contenente disposizioni per l’industria e il commercio delle conserve alimentari preparate con sostanze vegetali, prevedeva che «chiunque a scopo di commercio fabbrica conserve alimentari di sostanze vegetali, è obbligato a farne denuncia, da trascriversi su apposito registro, al prefetto della Provincia entro un mese dalla pubblicazione del presente decreto-legge o dall’apertura della fabbrica. Il proprietario o *dirigente* della fabbrica è tenuto anche ad indicare insieme con la denuncia, e, in caso di variazioni apportate, prima della loro applicazione, il marchio di fabbrica approvato e depositato a termini di legge, i tipi di etichette dei quali si serve, le materie prime che intende di lavorare e il modo di preparazione delle conserve» (corsivo mio).

Tra le fonti più risalenti, il Codice del commercio del 1882 contemplava, senza fornirne una definizione, la figura del direttore – seppure al solo fine di attribuirgli una responsabilità verso i soci e verso i terzi per l’adempimento dei suoi doveri (art. 148) – e dell’istitutore, definito come «colui che viene preposto all’esercizio del commercio del preponente nel luogo dove questo lo esercita o in un luogo diverso» (art. 367).

Successivamente, il r.d.l. 10 settembre 1923, n. 1955, contenente l’approvazione del regolamento relativo alla limitazione dell’orario di lavoro per gli operai e gli impiegati delle aziende industriali, considerava personale direttivo «quello preposto alla direzione tecnica o amministrativa dell’azienda o di un reparto di essa con la diretta responsabilità dell’andamento dei servizi e cioè: gli istitutori, i gerenti, i direttori tecnici o amministrativi, i capi ufficio ed i capi reparto che partecipano soltanto eccezionalmente al lavoro manuale, esclusi i commessi di negozio e gli altri impiegati di grado comune di cui al n. 3 dell’art. 3 del decreto-legge 9 febbraio 1919, n. 112, e coloro che, pur essendo adibiti alla direzione tecnica di una lavorazione, concorrono, con prestazione d’opera manuale, alla esecuzione di essa».

Un accostamento tra i soggetti con funzioni direttive e il personale ausiliario dell’imprenditore in senso stretto si è verificato anche con il r.d.l. 13 novembre 1924, n. 1825 (contenente disposizioni relative al contratto di impiego privato) dove, con riferimento alla durata del periodo di prova, veniva previsto lo stesso limite temporale di sei mesi per istitutori, procuratori, rappresentanti a stipendio fisso, direttori tecnici o amministrativi ed impiegati di grado e funzioni equivalenti (art. 4); parimenti, per gli stessi soggetti era stabilito un termine di preavviso di due mesi in caso di licenziamento (art. 10).

La legislazione menzionata, dunque, sembrava porre sullo stesso piano quell’insieme di soggetti della cui collaborazione l’imprenditore può avvalersi nello svolgimento della sua attività, senza operare alcuna distinzione circa il loro stabile inserimento nell’organizzazione aziendale per effetto di un rapporto di lavoro subordinato o, al contrario, la loro posizione di soggetti esterni all’impresa, con cui collaborare sulla base di rapporti contrattuali di diversa natura (mandato, agenzia ecc.).

Bisognerà attendere l’entrata in vigore del Codice civile del 1942 per una disciplina organica dei soggetti ausiliari (interni o esterni) dell’imprenditore dal punto di vista giuscommerciale (con riferimento ai poteri di rappresentanza, alle responsabilità ecc.) e, in parallelo, per il riconoscimento formale dei dirigenti – che possono altresì

ricoprire il ruolo di ausiliari dell'imprenditore e tipicamente di institori o procuratori – quale categoria di lavoratori subordinati.

Il legislatore codicistico, infatti, contempla la figura dell'institore, quella del procuratore e, infine, quella del commesso; il primo è definito come «colui che è preposto dal titolare all'esercizio di un'impresa commerciale» (o di una sua sede secondaria o di un ramo specifico) (art. 2203, c. 1 e 2, cod. civ.) e la prassi mostra come questo ruolo sia di regola ricoperto da lavoratori con qualifica dirigenziale¹⁶, posti in una posizione di vertice nella gerarchia del personale in virtù di un atto di preposizione dell'imprenditore.

In una posizione di grado inferiore rispetto agli institori si trovano i procuratori, ossia quei soggetti che «in base a un rapporto continuativo, abbiano il potere di compiere per l'imprenditore gli atti pertinenti all'esercizio dell'impresa, pur non essendo preposti ad esso» (art. 2209 cod. civ.); tale ruolo è caratterizzato dal fatto di avere un potere decisionale circoscritto ad un determinato settore operativo (come avviene, ad esempio, nel caso del dirigente/direttore del personale o di settore)¹⁷.

Da ultimo, vengono considerati i commessi (art. 2210 cod. civ.), a cui sono affidati tipicamente mansioni esecutive e materiali – motivo per cui tali soggetti di regola non sono inquadrati come dirigenti.

Un primo passo verso il riconoscimento della particolare condizione giuridica della categoria, invero, è stato fatto anche prima dell'approvazione del vigente Codice civile, quando il r.d.l. 1° luglio 1926, n. 1130 è intervenuto, seppure non direttamente sulla regolazione del contratto di lavoro, bensì sul piano dei rapporti collettivi, prevedendo l'obbligo di adesione alle associazioni sindacali datoriali per «dirigenti tecnici e amministrativi e gli altri capi di uffici e servizi con funzioni analoghe, gli institori ed in generale gli impiegati muniti di procura»; come si vedrà successivamente, con questa previsione il legislatore ha voluto evidenziare la comunanza di interessi dei dirigenti con la classe imprenditoriale e, contemporaneamente, aumentare la distanza rispetto a

¹⁶ Sebbene sia stato osservato che non sussiste necessariamente una corrispondenza univoca tra la preposizione institoria e la qualifica dirigenziale; U. BELVISO, *L'institore*, Jovene, Napoli, 1966, p. 13 e ss.

¹⁷ U. BELVISO, *Ausiliari dell'imprenditore (profili generali)*, in *Enc. giur. Treccani*, XVII, Roma, 1989; D. CORAPI, *La rappresentanza commerciale*, in *Tratt. Galgano*, III, 1978, p. 311; P. DUI, *Il lavoro dirigenziale. Questioni controverse*, Giuffrè, Milano, 2010, p. 9. In giurisprudenza cfr. Cass. civ., sez. lav., 28 gennaio 1989, n. 537, in *Dejure*.

determinate figure impiegatizie, enfatizzando il ruolo di quei soggetti che esercitano una funzione sostitutiva della parte datoriale in azienda¹⁸.

Tale scelta legislativa, tuttavia, non ha avuto alcuna incidenza sulla disciplina degli ausiliari dell'imprenditore né sulla natura subordinata del rapporto di lavoro dirigenziale, posto che in questo ambito il concetto di subordinazione «non richiedeva di essere spogliato di quel significato conflittuale che nella prassi delle lotte sociali dell'inizio del secolo aveva rivelato con riguardo al rapporto di lavoro operaio: la dottrina aveva già provveduto a collocare la subordinazione su un piano squisitamente tecnico (=modo tipico di prestare attività lavorativa), il che consentiva una considerazione unitaria delle varie forme di lavoro dipendente, prescindendo dalla sua rispondenza agli aspetti socialmente caratterizzanti di tali forme»¹⁹.

In ogni caso, l'elencazione contenuta nella legge sindacale del 1926 ha rappresentato un punto di riferimento per le elaborazioni giurisprudenziali successive che hanno tentato di fornire una definizione di dirigente, oltre ad essere stato il presupposto essenziale per il riconoscimento formale della categoria dirigenziale ad opera dell'art. 2095 cod. civ. (v. *infra* par. 3); ciò, come è stato osservato, è da ricondurre con ogni probabilità al fatto che nel periodo corporativo il modello sociale di dirigente era definito nitidamente sia dal punto di vista delle sue caratteristiche che dal punto di vista del suo ruolo professionale e politico²⁰.

È proprio in questi anni, infatti, che viene elaborata la definizione di *alter ego* dell'imprenditore (v. *infra* par. 6.1), utilizzata dalla giurisprudenza per risolvere i problemi di qualificazione in quelle frequenti ipotesi in cui «non possa essere applicato il principio dell'inquadramento automatico (allora ritenuto legittimo), in virtù del quale la categoria va attribuita a quanti siano iscritti alla relativa associazione sindacale e vengano riconosciuti come dirigenti dal datore di lavoro»²¹.

La realtà fattuale antecedente all'introduzione del Codice civile del 1942, dunque, mostra un dirigente che ricopre una posizione di vertice rispetto a quella riconosciuta

¹⁸ G. GIUGNI, *Il dirigente d'azienda nel diritto*, in AA.VV., *Il dirigente d'azienda nell'evoluzione della società*, Roma, 1974, p. 305; R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, Giappichelli, Milano, 2020, p. 2. In giurisprudenza si veda Cass. civ., sez. lav., 4 dicembre 1934, n. 3467, in *Mass. giur. lav.*, 1935, p. 69. Tale elencazione, peraltro, avrà dei riflessi anche sulla definizione originariamente elaborata dalla giurisprudenza di dirigente *alter ego* (su cui si rimanda al successivo par. 6.1).

¹⁹ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 20.

²⁰ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 19.

²¹ A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, Jovene, Napoli, 1988, p. 56.

agli altri lavoratori subordinati con funzioni impiegatizie, al punto da essere considerato ausiliario e sostituto dell'imprenditore, di cui influenza l'attività con il suo operato²².

3. Le categorie dei prestatori di lavoro e i dirigenti nell'art. 2095 cod. civ.

Se l'obiettivo del presente capitolo è quello di analizzare le trasformazioni che la classe dirigenziale ha subito negli anni e delineare le diverse figure di dirigente oggi esistenti, è allora indispensabile esaminare la fonte da cui la categoria trae origine, ossia l'art. 2095 cod. civ.

La norma, nella sua attuale formulazione, suddivide i prestatori di lavoro subordinato in dirigenti, quadri, impiegati e operai, rinviando alle leggi speciali – «in relazione a ciascun ramo di produzione e alla particolare struttura dell'impresa» – per la determinazione dei requisiti di appartenenza alle suddette categorie²³.

L'art. 2095 cod. civ. è posto a completamento dell'impianto definitivo unitario del lavoratore subordinato così come avviato dal precedente art. 2094 e affonda le sue radici nella legge sull'impiego privato (r.d.l. 13 novembre 1924, n. 1825, conv. in l. 18 marzo 1926, n. 562), a lungo utilizzata quale parametro di distinzione della figura dell'impiegato e, per esclusione, dell'operaio.

Ad avviso della dottrina, il fatto che il legislatore abbia operato una diversificazione dei prestatori di lavoro subordinati in tre (e, nella versione attuale della norma, in quattro) ambiti è sintomo di una presa di consapevolezza circa la sussistenza di differenze ontologiche tra le classi di lavoratori individuate e della conseguente intenzione di andare a riempire di contenuti la classificazione effettuata²⁴.

Il Codice non fornisce definizioni per nessuna delle categorie, salvo il rinvio dell'art. 95 disp. att. al r.d.l. 13 novembre 1924, n. 1825 per i requisiti di appartenenza alla categoria di impiegato o di operaio quando le leggi o le norme corporative nulla

²² Si vedrà nel successivo paragrafo 3.1 quale valore si deve riconoscere a tali caratteristiche ai fini della distinzione tra il dirigente e l'impiegato con funzioni direttive.

²³ Nella sua formulazione originaria la norma recitava: «i prestatori di lavoro subordinato si distinguono in dirigenti *amministrativi o tecnici*, impiegati e operai. Le leggi speciali e le norme corporative, in relazione a ciascun ramo di produzione e alla particolare struttura dell'impresa, determinano i requisiti di appartenenza alle indicate categorie». La prima riforma è intervenuta a seguito della soppressione dell'ordinamento corporativo disposta con il r.d.l. 9 agosto 1943, n. 721 e della eliminazione delle organizzazioni sindacali fasciste, disposta con il d.lgs. 23 novembre 1944, n. 369. L'espunzione dall'art. 2095 cod. civ. della distinzione tra dirigenti tecnici e amministrativi e l'introduzione dei quadri, invece, è il risultato del riconoscimento giuridico di quest'ultima categoria operato dalla l. 13 maggio 1985, n. 190 (su cui v. *amplius* al par. 3.2). Per un'analisi delle categorie nel sistema corporativo si rimanda a A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, cit., p. 45.

²⁴ A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 42.

dispongono in tal senso; trattasi, invero, di una scelta avente una finalità ben precisa, ossia quella di garantire tramite il rinvio ad altre norme per loro natura più elastiche una migliore aderenza del dato reale al dato giuridico²⁵.

Il fatto che l'art. 2095 cod. civ. rifiuti di ancorare ad una nozione generale le categorie individuate al suo interno risponde ad uno specifico scopo, in quanto, con riferimento ai dirigenti, ciò rivelerebbe l'avversione del legislatore verso l'idea di un dirigente-tipo con caratteristiche costanti e uniformi, posto che «queste sono assunte come variabili in relazione non solo al fattore tempo, ma anche ai fattori del settore economico-produttivo e della struttura organizzativa dell'azienda, così come sono recepite dalla legislazione speciale e dalla contrattazione collettiva, intese quali veicoli di selezione dei diversi assetti di interessi per tramite della valutazione compiuta volta a volta dal legislatore e dagli operatori sociali»²⁶.

Sempre con riferimento alla mancata definizione dei soggetti appartenenti alla categoria dirigenziale, è utile prendere in considerazione quanto affermato dal Ministro Guardasigilli nella sua relazione al Re per l'approvazione del Codice civile, dove si chiarisce come siano superflue eventuali disposizioni integrative per circoscrivere la categoria «poiché i dirigenti sono inquadrati in separate associazioni, ed i requisiti di appartenenza alla categoria possono essere accertati in base all'art. 6 del r.d.l. 1° luglio 1926, n. 1130», ossia quella norma che prevedeva le figure dei direttori tecnici e amministrativi e degli altri capi di uffici o di servizi con funzioni analoghe, degli institori e in generale degli impiegati muniti di procura – senza, tuttavia, fornire criteri generali per l'individuazione dei dirigenti²⁷.

Le richiamate affermazioni del Guardasigilli assumono un particolare significato se inserite nel sistema sindacale di quel periodo storico, che prevedeva un inquadramento separato in base alla natura intellettuale o manuale della prestazione e, per quel che

²⁵ A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 59; peraltro, proprio nella relazione del Ministro Guardasigilli al Re per l'approvazione del Codice civile (Gazz. Uff., s.o., n. 48 del 27 dicembre 1942 – XX), si afferma chiaramente che «non si è ritenuto invece opportuno dare nel codice una definizione generale delle dette figure, perché qualunque definizione, che non tenga conto dei particolari atteggiamenti assunti da dette figure nei diversi rami della produzione, sarebbe imperfetta».

²⁶ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 51.

²⁷ In Gazz. Uff., s.o., n. 48 del 27 dicembre 1942 – XX. Occorre precisare, peraltro, che il r.d.l. 1° luglio 1926, n. 1130, si riferisce a «direttori tecnici e amministrativi e gli altri capi di uffici o di servizi con funzioni analoghe, gli institori e in generale gli impiegati muniti di procura» (art. 6) e non ai «dirigenti», categoria introdotta appunto dal Codice civile nel 1942.

riguarda il personale dirigenziale, un obbligo di adesione alle associazioni datoriali²⁸; tale approccio ha messo in luce la tendenza del periodo corporativo a dar vita ad una classe che – per le sue caratteristiche sociali e per le funzioni tecniche e politiche ricoperte – si avvicinava maggiormente alla figura dei datori di lavoro che a quella degli altri lavoratori subordinati²⁹.

Si consideri, inoltre, che la dottrina prevalente è del parere che il rinvio alle leggi speciali (e, in passato, alle norme corporative) operato dall'art. 2095 cod. civ. non fosse finalizzato all'individuazione degli elementi costitutivi delle categorie, perché nell'ordinamento corporativo – vista la rigida distinzione tra lavoro manuale e intellettuale – vi era una coincidenza intrinseca tra categoria contrattuale e categoria legale³⁰.

La corrispondenza tra nozione legale e nozione contrattuale, tuttavia, è apparsa particolarmente attenuata in tempi successivi, ravvisandosi un graduale declino della portata dell'art. 2095 cod. civ.³¹. Secondo alcune letture, infatti, nel nuovo sistema basato sul principio di libertà sindacale e sull'efficacia soggettiva limitata dei contratti collettivi, le definizioni delle categorie fornite dalla contrattazione collettiva continuano a fungere da criteri per determinare l'ambito di applicazione di specifiche discipline; la categoria legale rappresenta quindi un contenitore di regole specificamente rivolte a sé stessa e consente al legislatore di prevedere discipline differenziate – pur restando nell'area del lavoro subordinato – in base alle esigenze non solo organizzative, ma anche economiche e sociali³².

In sostanza – e ciò risulta particolarmente evidente nel caso della dirigenza – la categoria legale rappresenta uno strumento per delimitare l'ambito di applicazione di regole predisposte dal legislatore medesimo.

²⁸ Art. 34, c. 1, r.d.l. 1° luglio 1926, n. 1130. Sull'inquadramento sindacale dei dirigenti in generale cfr. S. GIUIA, *L'inquadramento sindacale dei dirigenti d'azienda*, in *Dir. lav.*, 1929, fasc. 1, p. 220 ss.; F. PERGOLESI, *I dirigenti di azienda nell'ordinamento sindacale*, Padova, 1938.

²⁹ A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, cit., p. 56; P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 56.

³⁰ F. LISO, *Categorie e qualifiche dei lavoratori*, in *Enc. Giur. Treccani*, VI, Roma, 1988, p. 8; A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 56.

³¹ A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 67.

³² A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 65; G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, cit., p. 179. P. ICHINO, *Il lavoro subordinato: definizione e inquadramento. Art. 2094-2095*, in *Comm. Sch.*, Milano, 1992, p. 245, ha rilevato come il Codice del 1942 contenga al suo interno una fotografia, riadattata alla gerarchia aziendale, della distinzione in ceti presenti nella società civile dell'epoca.

È necessario poi osservare che nel contesto post corporativo, la disposizione in analisi è stata interpretata come operante un rinvio alla contrattazione collettiva di diritto comune e si è assistito ad un superamento della suddivisione (apparentemente) rigida del Codice civile, riconoscendo ai contratti collettivi la facoltà determinare liberamente una diversa strutturazione dell'inquadramento dei lavoratori in base alle caratteristiche del settore, pur rimanendo valide le differenziazioni di disciplina stabilite dalla legge in base all'appartenenza all'una o all'altra categoria³³.

Con specifico riferimento ai dirigenti, tuttavia, si vedrà come un particolare merito sia da riconoscere anche alla giurisprudenza, la quale – sempre nell'ottica dell'adattamento della categoria dirigenziale alla realtà fattuale delle imprese moderne – ha riconosciuto nella prassi la sussistenza di diversi livelli all'interno della categoria sulla base del contenuto delle mansioni svolte, dell'organizzazione interna delle singole realtà produttive e delle caratteristiche del settore merceologico di riferimento³⁴.

Il ruolo decisivo ricoperto dall'autonomia sindacale nella determinazione dell'inquadramento nelle categorie legali (e, seppure in rare ipotesi, anche nell'introduzione di nuovi livelli c.d. contrattuali), peraltro, è stato enfatizzato proprio a livello giurisprudenziale³⁵, dove si è arrivati a riconoscere alla contrattazione collettiva una piena libertà di riconduzione delle mansioni in seno alle categorie, senza possibilità per il giudice di discostarsene o di sindacarne la congruità «a meno che gli stessi non siano tali da sconvolgere la natura sostanziale delle categorie considerate»³⁶.

³³ G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, cit., p. 181; per una ricostruzione del processo di superamento dell'art. 2095 cod. civ. si rimanda a R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, p. 20.

³⁴ Cass. civ., sez. lav., 1° ottobre 2019, n. 24484 e Cass. civ., sez. lav., 29 luglio 2016, n. 3981, in *Dejure*, sul punto hanno affermato che «negli assetti organizzativi delle imprese, se di rilevanti dimensioni, ben possono coesistere dirigenti di diverso livello (cfr. Cass. n. 12860 del 1988, conf. n. 14885 del 2000, v. pure Cass. n. 6393 del 1998). La previsione di una pluralità di dirigenti (a diversi livelli, con graduazione di compiti), tra loro coordinati, difatti è ammissibile in organizzazioni aziendali complesse, in riferimento a prassi aziendali ed alla concreta organizzazione degli uffici, purché sia fatta salva anche nel dirigente di grado inferiore un'ampia autonomia decisionale circoscritta dal potere direttivo generale di massima del dirigente di livello superiore (cfr. Cass. n. 8650 del 2005)». Sul tema v. *infra* al par. 7.

³⁵ Cfr., *ex multis*, Cass. civ., sez. lav., 5 giugno 1987, n. 4926, in *Dejure*, che in un giudizio instaurato per verificare l'effettiva natura dirigenziale di un rapporto di lavoro ha precisato che «per la determinazione dell'inquadramento del lavoratore subordinato, in relazione alle mansioni da lui svolte, è necessario fare riferimento in primo luogo alla normativa collettiva applicabile al rapporto dedotto in giudizio, le cui indicazioni, in quanto esprimono la volontà delle associazioni stipulanti, assumono valore vincolante e decisivo anche per quanto riguarda la classificazione di determinate mansioni specifiche nell'una o nell'altra categoria (Cass. n. 4060-1983; n.1565-1985)». In termini Cass. civ., sez. lav., 26 aprile 2005, n. 8650, sempre in *Dejure*.

³⁶ Cass. civ., sez. lav., 18 dicembre 1992, n. 13387 in *Riv. it. dir. lav.*, 1993, fasc. 2, p. 768. Negli stessi termini, successivamente, Cass. civ., sez. lav., 26 aprile 2005, n. 8650, in *Dejure*.

Tralasciando le questioni relative a operai e impiegati – in merito ai quali con l’inquadramento unico la distinzione in categorie ha progressivamente perso rilevanza sul piano giuridico³⁷ – e riservandosi di trattare della figura dei quadri nel successivo par. 3.2, è importante osservare in questa sede come la categoria dei dirigenti abbia seguito un percorso del tutto peculiare rispetto alle altre.

La distinzione predisposta dall’art. 2095 cod. civ. ha rappresentato, infatti, il principale strumento utilizzato dal legislatore per individuare, spesso per esclusione, la normativa applicabile al rapporto di lavoro *de quo*. In questo senso, dunque, la suddivisione codicistica è tornata ad assumere quella particolare utilità per la quale era stata introdotta e contribuisce oggi a delineare l’attuale statuto legale del dirigente³⁸.

Per analizzare quali siano i vantaggi e i limiti di tale tecnica legislativa e comprenderne a fondo le ricadute concrete (v. *infra* cap. II), occorre tracciare i confini della categoria dirigenziale, con l’obiettivo di individuare una classe più o meno variegata di soggetti a cui attribuire tale inquadramento e considerare destinataria di specifiche previsioni di legge.

Pertanto, il primo problema che il lavoro di ricerca si propone di affrontare sarà quello definitorio; dopo aver esaminato le evoluzioni della categoria, infatti, ci si interrogherà su chi sono i dirigenti oggi e sulle principali caratteristiche della loro figura professionale, così come identificate dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dalla giurisprudenza – fonti che, influenzandosi a vicenda, hanno generato un sistema particolarmente elastico di individuazione dei lavoratori appartenenti alla categoria, proponendo delle definizioni (tante e diverse, come si vedrà in seguito) sempre più aderenti alla realtà fattuale e in grado di conformarsi alle continue evoluzioni dei modelli organizzativi³⁹.

³⁷ Salvo la rivalutazione effettuata nell’ambito della riforma dell’art. 2103 cod. civ. (operata dall’art. 3 del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81), che ha attribuito alla categoria legale un ruolo molto importante, considerandola un limite fondamentale all’esercizio dello *ius variandi* datoriale (cfr. in particolare il c. 2 dell’art. 2103 cod. civ.). Il tema verrà affrontato più diffusamente nel successivo par. 7.

Con riferimento al tema dell’inquadramento unico si rimanda, invece, a R. NUNIN, *La classificazione dei lavoratori subordinati in categorie e l’inquadramento unico*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in *Tratt CP*, vol. IV, fasc. 1, Padova, 2012, p. 471.

³⁸ R. GALARDI, *Il dirigente d’azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 22, evidenzia come «le incertezze sui confini della categoria e le connesse questioni relative all’applicazione dello statuto legale del dirigente rendono attuale la categoria del quadro, che è, direttamente e indirettamente, coinvolto nei processi qualificatori sul dirigente d’azienda». Per maggiori approfondimenti sulla figura dei quadri e sui riflessi che l’introduzione di tale categoria ha avuto sui dirigenti si rimanda al successivo par. 3.2.

³⁹ P. TOSI, *Il licenziamento del dirigente: profili legali*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1996, fasc. 1, p. 386; ID., *Il dirigente d’azienda*, cit., p. 58; G. GIUGNI, *Il dirigente d’azienda nel diritto*, cit., p. 302; F. LISO, *Categorie e qualifiche dei lavoratori*, cit., p. 8; A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 61. *Contra* A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, cit., p. 204, rileva come le declaratorie dei

3.1. I lavoratori con funzioni direttive.

La figura del dirigente nasce dalla frammentazione delle mansioni del corpo impiegatizio e dalla conseguente emersione di figure professionali di più alto livello.

La demarcazione, tuttavia, non è stata netta e immediata: per molto tempo è stato difficile distinguere in maniera nitida i confini tra i dirigenti e gli altri lavoratori di alto livello con funzioni direttive, soprattutto in particolari settori dove, per le caratteristiche dell'organizzazione, iniziavano ad essere contemplate ulteriori classificazioni come quella dei funzionari⁴⁰.

Si è già visto in precedenza che un primo riconoscimento degli impiegati direttivi come soggetti distinti rispetto ai dirigenti si è avuto mediante l'istituzione di una apposita associazione sindacale, quando la definizione di questi lavoratori era inizialmente demandata agli statuti associativi.

Superato il periodo corporativo, è la contrattazione collettiva a preoccuparsi di elaborare una nozione di impiegato direttivo che consenta – non sempre con risultati ottimali – di distinguere tale figura da quella dirigenziale⁴¹.

Il vigente CCNL per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti del 5 febbraio 2021, ad esempio, definisce i lavoratori direttivi come quei soggetti «con funzioni gerarchiche o dotati di autonomia tecnica organizzativa in funzione del relativo livello di inquadramento» e li considera «dotati di competenze specialistiche rilevanti per l'efficienza e la continuità tecnico produttiva dell'azienda»⁴².

principali contratti collettivi abbiano una funzione meramente esemplificativa, mentre prevarrebbero i criteri di identificazione basati sulla valutazione della posizione e della funzione ricoperta; lo stesso autore, peraltro, evidenzia successivamente (p. 208) come «la disinvoltura delle operazioni giurisprudenziali nell'utilizzare, a seconda delle situazioni, o le declaratorie contrattuali o le caratteristiche ontologiche della funzione dirigenziale, deriva dalla genericità delle formule contenute nella contrattazione specifica della categoria e dal suo mancato coordinamento con le previsioni dei contratti collettivi di inquadramento unico».

⁴⁰ Il riferimento è, in particolare, al settore bancario e assicurativo.

⁴¹ M. DE CRISTOFARO, *La figura del funzionario nel settore del credito*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1979, fasc. 1, p. 370; A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, cit., p. 59.

⁴² Il CCNL in analisi fornisce anche una elencazione delle attribuzioni tipiche di tali lavoratori: «esercitano, con discrezionalità di decisione nell'ambito di direttive generali, responsabilità autonoma di unità e/o progetti, assicurando la gestione organizzativa ed economica delle risorse assegnate. Sono in grado di svolgere e coordinare con definizione delle priorità operative attività complesse in condizioni normalmente prevedibili ma soggette a cambiamento, diagnosticando le soluzioni e scegliendo l'utilizzo dei metodi e degli strumenti specialistici e generali pertinenti [...]. In funzione dei contesti aziendali, guidano lo sviluppo di competenza dei colleghi nelle aree di propria specializzazione e la motivazione dei propri collaboratori, stabilendo con le parti rilevanti le risorse di mezzi e tempi. Contribuiscono su ampie famiglie di tecnologie e funzioni, in diverse aree operative aziendali ed ambiti in relazione con altre funzioni aziendali e clienti e fornitori esterni in autonomia nell'ambito delle direttive generali. Promuovono e validano le modifiche ed

Si richiama, come ulteriore esempio, la classificazione operata dal CCNL per i lavoratori dipendenti delle aziende artigiane del settore tessile e dei settori della chimica, gomma, plastica, vetro e ceramica del 14 dicembre 2017 dove per il settore tessile, abbigliamento e calzaturiero sono contemplati (e classificati nel sesto livello) i lavoratori con funzioni direttive muniti di facoltà decisionale ed autonomia di iniziativa⁴³ e per il settore ceramica sono considerati lavoratori (sia tecnici che amministrativi) con funzioni direttive quei soggetti con responsabilità diretta e facoltà di iniziativa per l'attuazione ed il buon andamento dell'attività, tenuti comunque al rispetto delle direttive generali dell'imprenditore.

Quanto alle definizioni che sono state elaborate a livello giurisprudenziale, è considerato impiegato direttivo colui che «preposto ad uno o più rami di azienda, ne cura l'andamento esplicando la sua iniziativa in proposito, però con poteri unicamente nei confronti del personale sottoposto, senza che la sua iniziativa possa assurgere al coordinamento della produzione»⁴⁴.

L'elemento distintivo rispetto al personale dirigenziale, dunque, viene individuato nell'ampiezza dei poteri delegati dal datore di lavoro, riadattati alle organizzazioni moderne caratterizzate dalla presenza in contemporanea di più dirigenti, e dal peso che tali poteri possono avere sull'andamento aziendale⁴⁵: il dirigente, per essere considerato tale, deve essere munito di poteri di coordinamento generali dell'intero complesso aziendale o di suoi specifici settori autonomi, mentre l'impiegato direttivo ha un campo di intervento limitato a specifiche aree dell'impresa, con una influenza minore sul suo generale funzionamento⁴⁶.

innovazioni tecniche, metodologiche ed organizzative, e contribuendo con autonomia ai progetti di investimento, rappresentano la propria area in attività interfunzionali di miglioramento e progetto» (sez. IV, art. 1).

⁴³ È interessante osservare che, per lo stesso settore, il CCNL riconosce l'inquadramento nella categoria dei quadri e il livello «sesto super» al «personale con funzioni direttive il quale, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, per l'alto livello di responsabilità gestionale ed organizzativa attribuito e per l'elevata preparazione specialistica conseguita, è chiamato a fornire contributi qualificati per la definizione degli obiettivi dell'impresa e svolge, con carattere di continuità, funzioni di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione di tali obiettivi».

⁴⁴ Trib. Torino, sez. lav., 5 aprile 1935, in *Rass. lav.*, 1935, p. 324. Più di recente anche Trib. Roma, sez. lav., 12 settembre 2021, n. 5741; Cass. civ., sez. lav., 23 marzo 2018, n. 7295; Cass. civ., sez. lav., 22 febbraio 2011, n. 4272; Cass. civ., sez. lav., 19 luglio 2007, n. 16015, tutte in *Dejure*.

⁴⁵ A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, cit., p. 57; P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 32. In giurisprudenza Cass. civ., sez. lav., 18 marzo 1997, n. 2375 in *Giust. civ. mass.*, 1997, p. 411; Cass. civ., sez. lav., 23 febbraio 1994, n. 1806; Cass. civ., sez. lav., 25 ottobre 1989, n. 4358, tutte in *Dejure*.

⁴⁶ Cass. civ., sez. lav., 16 giugno 1979, n. 4155, secondo cui «connotazione essenziale della qualifica dirigenziale è il potere del dirigente di influenzare con le sue decisioni l'intera vita dell'azienda o di uno dei maggiori rami o settori di essa, in modo da incidere con autonome determinazioni (salve le direttive dell'imprenditore) sull'intero complesso produttivo». *Contra* A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di*

3.2. L'introduzione della categoria dei quadri e i suoi riflessi su quella dei dirigenti.

Nel percorso di individuazione delle caratteristiche del dirigente privato ha avuto un'incidenza non trascurabile anche l'intervento operato con la l. 13 maggio 1985, n. 190, con cui è stato modificato l'art. 2095 cod. civ. introducendo tra le categorie di lavoratori subordinati quella dei quadri.

In tale occasione il legislatore ha mutato il suo approccio rispetto al passato e all'introduzione della nuova categoria legale ha accompagnato non solo un rinvio alla contrattazione collettiva per l'identificazione delle sue caratteristiche, ma anche una definizione generale a livello legislativo⁴⁷.

La norma, infatti, stabilisce che i quadri sono quei «prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgano funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa» (art. 2, c. 1) e rinvia alla contrattazione collettiva per l'individuazione, entro il termine di un anno dall'entrata in vigore della legge⁴⁸, dei requisiti di appartenenza a tale categoria (che resta comunque destinataria delle regole previste per gli impiegati).

Al di là delle specifiche questioni sorte con riferimento alla figura dei quadri e delle regole per essi previste dalla legge del 1985⁴⁹, è indubbio che l'istituzione di una quarta categoria legale abbia apportato elementi di novità anche per quelle preesistenti e, per quel che di interesse in questa sede, per i dirigenti, che la legge prende in considerazione per esclusione.

lavoro, cit., p. 205, ritiene che la distinzione tra impiegati direttivi e dirigenti sia da individuare unicamente nel potere di questi ultimi di incidere sulle scelte di politica aziendale.

⁴⁷ Si segnala che secondo alcune letture la norma non consentirebbe di desumere una definizione giuridica di quadro, ma si preoccuperebbe soltanto di delinearne i confini per esclusione rispetto alla categoria dei dirigenti al fine di evitare sovrapposizioni. Cfr. P. ICHINO, *Il lavoro subordinato: definizione e inquadramento. Art. 2094-2095*, cit., p. 356; A. BELLAVISTA, *Quadri intermedi*, in *Dig. comm.*, XI, Torino, 1995, p. 510.

⁴⁸ Cass. civ., sez. lav., 9 ottobre 2006, n. 21652 in *Giust. civ. mass.*, 2006, p. 10 ha statuito che «il diritto al riconoscimento della qualifica di “quadro”, istituita dalla l. 13 maggio 1985 n. 190, è configurabile anche se, entro l'anno dall'entrata in vigore della legge, la contrattazione non abbia provveduto, a norma degli art. 2 e 3, a stabilire i requisiti di appartenenza alla categoria, che, in tal caso, vanno desunti dalle specifiche indicazioni poste dalla legge, considerando che la categoria dei quadri non appartiene alla categoria dei dirigenti e che ai quadri, salvo diversa disposizione, si applicano le norme riguardanti la categoria degli impiegati (art. 2, c. 1 e 3, l. 190 del 1985)».

⁴⁹ Per motivi di sintesi non si potranno affrontare tali tematiche in questa sede, pertanto si rimanda a P. TOSI, *Legge 13 maggio 1985, n. 190: riconoscimento giuridico dei quadri intermedi. Commentario*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 1986, p. 79; A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, cit., p. 251; G. DELLA ROCCA, *I quadri tra lealtà, defezione e protesta. Un'analisi del ruolo e del mercato del lavoro del management intermedio*, in *Studi organizzativi*, XXIII, fasc. 2, 1991.

Sin dalla fine degli anni Novanta è stato osservato come di fatto i quadri siano stati intesi come una categoria intermedia tra i dirigenti e gli impiegati: dei prestatori di lavoro, dunque, con un grado di autonomia d'iniziativa e decisionale superiore a quella del gruppo impiegatizio, ma non elevato al punto da essere ricondotti alla posizione dirigenziale⁵⁰.

Data l'ampiezza della definizione contenuta nella legge del 1985, risultava e risulta tutt'oggi centrale il ruolo della contrattazione collettiva nel delineare i tratti tipici della categoria in questione e, di riflesso, nel procedimento di esclusione della qualifica dirigenziale.

A titolo esemplificativo si ritiene utile richiamare le declaratorie contenute in alcuni contratti collettivi nei quali viene operata, in un'ottica di raffronto con le definizioni contrattuali di dirigente che verranno analizzate nel successivo par. 5.

Il CCNL per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi, nel Titolo IV, sez. IV, dedicato ai quadri, richiama la generica definizione della l. n. 190 del 1985, specificando che tale categoria di lavoratori presta la sua attività nell'ambito di strategie e programmi aziendali definiti, tipicamente in organizzazioni con strutture e dimensioni rilevanti (anche decentrate), riconoscendo loro «poteri di discrezionalità decisionale e responsabilità gestionali anche nella conduzione e nel coordinamento di risorse e persone, in settori o servizi di particolare complessità operativa» ovvero la preposizione «in condizioni di autonomia decisionale, responsabilità ed elevata professionalità di tipo specialistico, alla ricerca ed alla definizione di progetti di rilevante importanza per lo sviluppo e l'attuazione degli obiettivi dell'impresa, verificandone la fattibilità economico-tecnica, garantendo adeguato supporto sia nella fase di impostazione sia in quella di sperimentazione e realizzazione, controllandone la regolare esecuzione e rispondendo dei risultati» (art. 122)⁵¹.

Anche il CCNL per i dipendenti di imprese creditizie, finanziarie e strumentali del 2019 riconosce ai quadri – peraltro suddivisi in quattro livelli retributivi – caratteristiche simili, attribuendo rilevanza a elementi quali il grado di esperienza, le responsabilità nella direzione o nel coordinamento di altri lavoratori, il potere di rappresentanza

⁵⁰ Cass. civ., sez. lav., 2 dicembre 1998, n. 12214, in *Dejure*. In dottrina G. PERA, *La legge per i quadri*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1985, fasc. 2, p. 272, ha evidenziato come nella nuova categoria confluiscono figure professionali del tutto nuove, nate a seguito dei processi di innovazione tecnologica delle imprese.

⁵¹ Lo stesso CCNL, peraltro, riconosce ai quadri la possibilità di stipulare delle polizze assicurative che consentano l'accesso a tutele economiche analoghe a quelle previste da alcuni CCNL per i dirigenti (ad esempio, la copertura delle spese e l'assistenza legale in caso di procedimenti civili o penali per cause relative a fatti connessi con l'esercizio delle funzioni svolte).

dell'impresa nell'esercizio di poteri negoziali nei confronti di terzi (posti in essere sempre con autonomia e discrezionalità), seppure entro i limiti imposti dai vertici aziendali e restando comunque escluse le facoltà di firma a carattere meramente certificativo o dichiarativo.

Sulla base delle caratteristiche delineate dalla contrattazione collettiva si desume come sul piano concreto la distinzione tra quadri e dirigenti non sia sempre immediata e come spesso le mansioni riconducibili all'una o all'altra categoria risultino sovrapponibili; ciò trova conferma nel fatto che alcune organizzazioni sindacali dei dirigenti ammettono tra i propri iscritti anche lavoratori con la qualifica di quadro⁵².

Sulla scorta di quanto precede, la giurisprudenza nel tempo ha fornito diversi indici da tenere in considerazione per differenziare le figure in analisi, elaborando criteri che appaiono ragionevoli soprattutto se inseriti nel contesto economico e produttivo degli anni Novanta, ma che risultano difficilmente riadattabili nelle attuali organizzazioni di impresa caratterizzate, come visto, da maggiore complessità.

Dieci anni dopo l'introduzione della categoria dei quadri, ad esempio, è stato affermato che «lo svolgimento di compiti direttamente rivolti alla realizzazione dei fini dell'impresa, e per ciò stesso di tipo *lato sensu* direttivo e comunque caratterizzati da ampia autonomia, appare connesso con l'inquadramento come "quadro", ai sensi dell'art. 2, l. 13 maggio 1985, n. 190. Per contro le mansioni di dirigente sono ravvisabili quando il lavoratore, all'interno ed all'esterno dell'impresa, abbia ampi poteri decisionali, tali da consentirgli di operare senza necessità di chiedere al datore di lavoro istruzioni o consensi, e sia perciò in grado di influenzare la vita dell'azienda con le sue discrezionali determinazioni e con sua diretta responsabilità»⁵³.

Secondo un primo orientamento, dunque, i quadri rispetto ai dirigenti erano originariamente concepiti come lavoratori che, seppur destinatari di una frazione del potere direttivo dell'imprenditore, non erano muniti di un potere di azione totalmente svincolato dalle disposizioni datoriali; il possesso di un'ampia autonomia decisionale, di riflesso, non era considerato un indice sufficiente ai fini della collocazione nell'ambito della categoria dei dirigenti, essendo necessaria a tal proposito l'idoneità

⁵² Ne sono un esempio la Federazione Nazionale dei Dirigenti del Settore Commercio (Manageritalia) e la Federazione Nazionale Dirigenti di Aziende Industriali (Federmanager). Sul tema in dottrina S. BARTALOTTA, *La qualifica di dirigente fra legge e contratto*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, fasc. 2, p. 299.

⁵³ Trib. Milano, sez. lav., 18 gennaio 1995, in *Orient. giur. lav.* 1995, fasc. 1, p. 76.

dell'operato del lavoratore ad incidere sulle dinamiche aziendali, sopportandone le conseguenze che ne derivano in termini di responsabilità.

In tempi più recenti, invece, nell'individuazione dei requisiti di appartenenza alla categoria dei quadri, la giurisprudenza ha fornito un'interpretazione alquanto rigida degli indici contenuti nella relativa legge; tale approccio è riconducibile, da un lato, alla presa di consapevolezza circa i cambiamenti intervenuti nei sistemi produttivi e, dall'altro, alle nuove interpretazioni che hanno contribuito a meglio definire (e ampliare) la categoria dei dirigenti.

È stato infatti ritenuto che elementi come l'autonomia nel controllo delle funzioni, la gestione diretta dei rapporti con i terzi e la capacità di impegnare direttamente l'azienda siano requisiti da considerare del tutto estranei al contenuto della l. n. 190 del 1985, dovendo essere invece annoverate tra le caratteristiche tipiche della figura del dirigente⁵⁴.

4. Il dirigente privato: una figura poliedrica. Il problema definitorio e la varietà delle tipologie dirigenziali oggi configurabili.

Una volta illustrato il contesto in cui collocare la categoria dei dirigenti e gli elementi giuridici, economici e sociali che contribuiscono a caratterizzarla, si tenterà ora di ricostruire la varietà di figure dirigenziali oggi esistenti, la loro evoluzione e la rilevanza del ruolo da queste ricoperto all'interno dell'impresa.

L'analisi, inoltre, avrà ad oggetto la natura del rapporto intercorrente tra i diversi dirigenti potenzialmente presenti in azienda, con particolare attenzione al dibattito sorto in merito alla possibilità di configurare una gerarchia tra lavoratori appartenenti tutti alla medesima categoria (ossia quella dirigenziale).

Si segnala sin da ora che sono stati svolti degli studi anche sulla figura del dirigente pubblico e sul rapporto che lo lega all'organo incaricante, dei quali si darà conto in un'ottica di raffronto con le singole tipologie di dirigente privato individuate nel prosieguo dell'elaborato.

L'attività appena descritta risulta di particolare interesse se si considera che nell'ambito di quelle teorie dottrinali e giurisprudenziali che a partire dalla prima metà degli anni Settanta hanno iniziato a dubitare dell'attualità della nozione di subordinazione *ex art. 2094 cod. civ.* (per una disamina più approfondita delle quali si

⁵⁴ Cass. civ., sez. lav., 9 ottobre 2006, n. 21652, in *Dejure*.

rimanda al successivo cap. 3, sez. I), si inseriscono anche quegli studi che hanno riesaminato in maniera critica l'unitarietà tipologica del dirigente alla luce non solo del dato giuridico-formale, ma anche dei diversi fattori socioeconomici incidenti sulla figura (v. par. 1).

È stato infatti osservato che la categoria in analisi è andata incontro ad una duplice trasformazione: «dapprima, con l'avvento della grande impresa, che ha dato spazio all'avvento di una classe *manageriale* composta e variabile all'interno della catena di comando ed al conseguente superamento dell'idea originaria del dirigente “*alter ego*”, in seguito, con la destrutturazione dell'impresa dal piano verticale a quello orizzontale e con la diluizione dei poteri che ha comportato sempre maggiori difficoltà nell'individuare, non solo “*who is the employer*”, ma anche, nel “moltiplicarsi quantitativo e qualitativo” delle figure direttive, “*who is the boss*”»⁵⁵.

Il cuore della questione è da individuare nella difficoltà di delineare una figura unitaria di dirigente nell'attuale mercato del lavoro, caratterizzato, al contrario, da una vasta gamma di lavoratori riconducibili a tale categoria, con caratteristiche e ruoli diversi all'interno dell'impresa⁵⁶; le strutture aziendali più complesse, infatti, mostrano come in concreto sia oggi rimasto poco dell'originaria concezione di dirigente *alter ego* dell'imprenditore e impongono di considerare soggetti ulteriori – spesso di difficile definizione proprio perché posti in una zona di confine tra la qualifica dirigenziale, quella impiegatizia di alto livello e quella di quadro – che devono allineare tra loro il proprio operato, pur rimanendo dotati di autonomia decisionale nei rispettivi ambiti di competenza⁵⁷.

È infatti molto frequente assistere alla contemporanea presenza di una pluralità di dirigenti, anche in riferimento alle prassi aziendali ed alla concreta organizzazione degli uffici; ciò che forma oggetto di dibattito, soprattutto a livello giurisprudenziale, è la

⁵⁵ M. BIASI, *Brevi riflessioni sulla categoria dirigenziale all'indomani del Jobs Act*, in *WP CSDL* “Massimo D'Antona”.IT – 303/2016, p. 25, citando a sua volta B. HUCKELL, *Who's The Boss? Supervisors, Professionals, Independent Judgment, and the NLRA: A Post-Oakwood Healthcare Review*, in *LLJ*, 2008, 59, 3, p. 236 ss.

⁵⁶ Le difficoltà nel definire la figura sono state riscontrate, ad esempio, anche nei sistemi anglosassoni, dove, peraltro, nasce il diffuso utilizzo della parola «*manager*» per identificare quelli che l'ordinamento italiano chiama «dirigenti». Sul tema cfr. A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 20.

⁵⁷ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 78 fa riferimento ad una vera e propria «crisi del modello (sociale e) giurisprudenziale originario di dirigente», mentre M. BIASI, *Brevi riflessioni sulla categoria dirigenziale all'indomani del Jobs Act*, cit., p. 5 pone l'interrogativo se il problema derivi dalla difficoltà di individuare i caratteri distintivi delle figure e delle posizioni professionali riconducibili alla categoria dirigenziale.

possibilità di configurare un vincolo gerarchico tra questi soggetti che formalmente appartengono alla stessa categoria legale.

Tendenzialmente si ritiene che ciò che connota la figura del dirigente è la possibilità di assumere scelte operative – senza necessità di chiedere di volta in volta istruzioni o autorizzazioni – idonee ad incidere in maniera consistente sulla vita dell'azienda, mentre non rilevarebbe il fatto che le attribuzioni da cui deriva tale influenza decisionale siano svolte in concorso con altri dirigenti tra loro gerarchicamente ordinati⁵⁸; il dirigente di grado inferiore deve comunque avere nei confronti di quello di livello superiore una vasta autonomia decisionale, anche se in parte limitata dai maggiori poteri riconosciuti al soggetto sovraordinato, il quale funge così da intermediario del volere dell'imprenditore⁵⁹.

È stato al riguardo precisato che «dovrebbe trattarsi di dipendenza gerarchica (subordinazione) da altro dirigente molto attenuata, sempre cioè con ampia autonomia nelle scelte decisionali del dirigente subordinato per la realizzazione degli obiettivi dell'impresa, sicché il vincolo gerarchico si traduca sostanzialmente in una attività di controllo e/o di coordinamento di direttive relative ad una sfera generalmente più limitata, attività facente capo appunto ad altro dirigente sovraordinato il quale solo in tal senso può costituire tramite diretto della volontà dell'imprenditore»⁶⁰.

Secondo un orientamento più rigido, sebbene sia contemplata la presenza di una pluralità di dirigenti con graduazione di compiti, ci sarebbe una incompatibilità assoluta tra la qualifica dirigenziale e l'esercizio delle relative mansioni in una posizione di dipendenza gerarchica rispetto ad altri lavoratori subordinati, essendo ammissibile (anche nei casi di organizzazioni complesse) soltanto una situazione di coordinamento tra le attività dei diversi soggetti con qualifica dirigenziale e non anche una situazione di subordinazione in senso stretto⁶¹.

⁵⁸ Cass. civ., sez. lav., 25 febbraio 1994, n. 1899; Cass. civ., sez. lav., 11 dicembre 1987, n. 9195; Cass. civ., sez. lav., 24 maggio 1985, n. 3164, tutte in *Dejure*. In dottrina P. DUI, *Il lavoro dirigenziale. Questioni controverse*, cit., p. 9.

⁵⁹ Cass. civ., sez. lav., 18 maggio 1985, n. 3069, in *Orient. giur. lav.*, 1986, p. 348. In dottrina F.M. PUTATURO DONATI, *Dirigenza: effettività di una nozione sociologica*, in *Giust. civ.*, 1999, fasc. 1, p. 3060.

⁶⁰ Cass. civ., sez. lav., 27 novembre 1987, n. 8842, in *Dejure*. Negli stessi termini, di recente, Cass. civ., sez. lav., 29 novembre 2019, n. 31279, in *Dejure*. Nel successivo par. 5 si vedrà come il tema della subordinazione attenuata incide nel procedimento di riconduzione delle mansioni svolte dal dirigente alla declaratoria del contratto collettivo; sul tema cfr. anche P. DUI, *Il lavoro dirigenziale. Questioni controverse*, cit., p. 14.

⁶¹ Cass. civ., sez. lav., 19 luglio 2007, n. 16015, in *Giust. civ. mass.*, 2007, p. 7; Cass. civ., sez. lav., 18 marzo 1997, n. 2375, in *Giust. civ. mass.*, 1997, p. 411; Cass. civ., sez. lav., 23 agosto 1996, n. 7761; Cass. civ., sez. lav., 23 febbraio 1994, n. 1806; Cass. civ., sez. lav., 25 ottobre 1989, n. 4358, tutte in *Dejure*.

Tale ultima lettura non trova conferma nelle prassi aziendali, dove si assiste ad una proliferazione di nuovi modelli di dirigente⁶² e di strutture gerarchiche organizzate in base a scelte strategiche di vario genere, che spesso prevedono un vero e proprio rapporto di subordinazione tra soggetti appartenenti alla medesima categoria (come accade, in particolare, nel caso della media e bassa dirigenza di cui si dirà nei successivi par. 6.2 e 6.3).

Oggi, dunque, si assiste ad una evidente dissonanza tra dato normativo e dato sociale, dove si riscontra la presenza di diverse tipologie di dirigenti a seconda della struttura dell'organigramma aziendale, delle funzioni, dei poteri riconosciuti dal datore di lavoro e dal rapporto con altri soggetti con il medesimo inquadramento.

L'apparato legislativo, al contrario, continua a fare riferimento ad una categoria unitaria, senza prevedere espressamente discipline diversificate a seconda delle caratteristiche delle singole figure; come si illustrerà nel prosieguo, a prendere atto della proliferazione delle tipologie di dirigenti sono state la giurisprudenza e la contrattazione collettiva, le quali tendenzialmente diversificano i soggetti appartenenti alla categoria per poter applicare in maniera selettiva alcune delle discipline protettive del lavoro subordinato e offrire un quadro più completo della realtà fattuale.

5. Il dirigente nella contrattazione collettiva. Nozione, ambito e portata della qualifica dirigenziale secondo i principali CCNL di categoria.

Una volta preso atto della complessità della figura oggetto di indagine, si tenterà di effettuare una ricostruzione dei requisiti di appartenenza alla categoria dirigenziale fissati dalla contrattazione collettiva; l'analisi dimostrerà come questa fonte nel tempo sia risultata quella maggiormente idonea a fornire un quadro puntuale delle caratteristiche dei dirigenti, proponendone di volta in volta un profilo professionale diverso a seconda del settore produttivo di appartenenza e divenendo «l'unica fonte in grado di cogliere la fluidità e variabilità nel tempo dei caratteri del lavoro dirigenziale, evitando il ricorso a formule o definizioni generiche (come quella di quadro), se non circolari»⁶³.

⁶² E ciò come diretta conseguenza delle trasformazioni del sistema produttivo (di cui si è dato conto al par. 1) e del crescente decentramento delle funzioni e dei poteri verso soggetti altamente specializzati. Cfr. P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 78.

⁶³ M. BIASI, *Brevi riflessioni sulla categoria dirigenziale all'indomani del Jobs Act*, cit., p. 26.

Le declaratorie contrattuali, infatti, propongono una nozione di dirigente modellata sulla base delle singole organizzazioni e adattata alle specifiche esigenze della realtà produttiva di riferimento.

L'assenza di indicazioni specifiche a livello legislativo circa le generali caratteristiche e i contenuti delle mansioni tipiche della categoria, del resto, ha generato un vuoto definitorio con rilevanti ripercussioni sul piano pratico a cui ha tentato di supplire la contrattazione collettiva, divenendo lo strumento principale per verificare la configurabilità di un rapporto di lavoro dirigenziale tramite l'accertamento delle attività svolte, del ruolo ricoperto nell'organizzazione aziendale e delle correlate responsabilità.

Soltanto nelle residuali ipotesi in cui non vi sia una disciplina collettiva di settore, dunque, potrà farsi riferimento ai criteri elaborati a livello giurisprudenziale utilizzando i parametri della c.d. nozione legale⁶⁴.

L'importanza del ruolo della contrattazione collettiva, peraltro, discende direttamente dall'art. 2095 cod. civ., il quale demanda ad essa il compito di determinare le mansioni specifiche della categoria, presupponendo che le associazioni sindacali siano i soggetti maggiormente in grado di tradurre il concreto atteggiarsi dei contratti di lavoro nel comparto di riferimento.

Le declaratorie contrattualcollettive, in tal senso, sono vincolanti anche in sede giudiziale⁶⁵; nel procedimento logico giuridico diretto ad accertare il corretto inquadramento da riconoscere ad un lavoratore, infatti, il giudice è chiamato, in primo luogo, a valutare le prestazioni da questi in concreto rese, successivamente dovrà procedere all'individuazione delle qualifiche previste dal contratto collettivo di categoria e, infine, sarà chiamato ad effettuare un raffronto dei risultati delle due indagini⁶⁶.

⁶⁴ P. DUI, *Commentario al CCNL dirigenti industria*, Key editore, Milano, 2022, p. 22.

⁶⁵ Cfr. Cass. civ., sez. lav., 8 agosto 1983, n. 5295, in *Dejure* (ribadita, successivamente, da Cass. civ., sez. lav., 11 luglio 2007, n. 15489) secondo cui «quando l'appartenenza alla categoria dei dirigenti sia espressamente regolato dalla contrattazione collettiva applicabile al rapporto di lavoro dedotto in giudizio, è alle relative disposizioni che occorre fare riferimento per l'inquadramento del dipendente ed il giudice ha l'obbligo di attenersi ai requisiti dalle medesime previste, poiché esse, riflettendo la volontà delle parti stipulanti e la loro specifica esperienza nel settore di lavoro e nella particolare organizzazione aziendale, assumono valore vincolante e decisivo». In dottrina P. DUI, *Il lavoro dirigenziale. Questioni controverse*, cit., p. 6.

⁶⁶ Cass. civ., sez. lav., 16 febbraio 2005, n. 3069; Cass. civ., sez. lav., 1° settembre 2004, n. 17561, entrambe in *Dejure*. Cass. civ., sez. lav., 15 gennaio 2000, n. 431 ha precisato che spetta al lavoratore che rivendichi la qualifica dirigenziale l'onere di provare le mansioni effettivamente svolte e la corrispondenza fra queste e quelle individuate dal contratto collettivo per il ruolo dirigenziale. In dottrina F. COLLIA, A. ABRAMI, S. CORVAGLIA, *La qualifica dirigenziale tra disciplina legale e collettiva. Il commento*, in *Lav. giur.*, 2009, fasc. 9, p. 933.

Dalle ricerche effettuate emerge una tendenziale uniformità tra i criteri contrattuali e quelli individuati dalla giurisprudenza, essendovi un reciproco scambio tra le due fonti: i giudici attingono alla contrattazione collettiva e quest'ultima, nel tempo, si è uniformata alle indicazioni giurisprudenziali.

Ciò premesso, dai contratti collettivi esaminati si avverte la propensione a delineare una figura di dirigente da ricondurre nell'area del lavoro subordinato per espressa previsione delle declaratorie contrattuali stesse, seppure caratterizzata da una ampia discrezionalità e da un potere decisionale tale da avere un'influenza sulla realizzazione degli obiettivi aziendali⁶⁷; tali elementi compaiono, ad esempio, all'interno del CCNL per i dirigenti del settore industriale, ove viene previsto che «sono dirigenti i prestatori di lavoro per i quali sussistano le condizioni di subordinazione di cui all'art. 2094 del cod. civ. e che ricoprono nell'azienda un ruolo caratterizzato da un elevato grado di professionalità, autonomia e potere decisionale ed esplicano le loro funzioni al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi dell'impresa»; lo stesso CCNL annovera tra i profili professionali «i direttori, i condirettori, coloro che sono posti con ampi poteri direttivi a capo di importanti servizi o uffici, gli institori ed i procuratori ai quali la procura conferisca in modo continuativo poteri di rappresentanza e di decisione per tutta o per una notevole parte dell'azienda».

In tale settore produttivo, dunque, le parti sociali hanno avvertito l'esigenza di rimarcare la natura subordinata del rapporto di lavoro dirigenziale con il richiamo all'art. 2094 cod. civ., e ciò a fronte dell'ampiezza del potere decisionale e dell'elevato grado di professionalità tipici del dirigente⁶⁸.

L'elenco esemplificativo contenuto nel contratto *de quo*, inoltre, seppure generico, fornisce delle utili indicazioni in merito alle funzioni tipicamente attribuite ai dirigenti industriali, intesi come coloro che, appunto, “dirigono” in quanto posti a capo di una

⁶⁷ La dottrina, a tal proposito, ha evidenziato come a partire dalla metà degli anni Settanta «nei più importanti contratti, le declaratorie di figure tipiche assumono funzione meramente esemplificativa, mentre prevale un criterio contenutistico che pone l'accento sul ruolo o sulla funzione: si ha riguardo, cioè, ad una valutazione specifica della concreta posizione di lavoro, la quale, per grado di professionalità, autonomia e potere decisionale, si sostanzia in un'attività diretta a promuovere, coordinare, e gestire la realizzazione degli obiettivi dell'impresa»; cfr. A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, cit., p. 204.

⁶⁸ Il tema verrà trattato più dettagliatamente nel successivo cap. 3, sez. I. Per maggiori approfondimenti sull'evoluzione del dirigente privato nel settore industria si rimanda a M. TALAMO, *I dirigenti industriali in Italia: autorità, comando e responsabilità sociali*, Einaudi, Torino, 1979; A. LETTIERI, *La contrattazione della dirigenza privata nell'industria*, in M. D'ALBERTI (a cura di), *La dirigenza pubblica*, Bologna, 1990, p. 196.

struttura di rilevanti dimensioni e, anche per tale ragione, titolari di importanti poteri e numerose responsabilità⁶⁹.

La definizione contenuta nel CCNL dei dirigenti di imprese commerciali non si discosta molto da quella appena vista; viene infatti anche in questa sede ribadita la riconducibilità del rapporto alla fattispecie del lavoro subordinato, rilevandosi quale unica differenza una specificazione in merito alla posizione ricoperta nella scala gerarchica aziendale, ove si chiarisce che il dirigente nello svolgimento delle sue mansioni risponde direttamente all'imprenditore o ad altro dirigente a ciò espressamente delegato.

Quanto agli altri contratti collettivi più diffusi – i quali, di fatto, contengono declaratorie analoghe a quelle appena illustrate per il settore industriale e per quello commerciale – si segnala quello per i dirigenti di imprese assicuratrici, secondo il quale sono da considerare dirigenti «quei prestatori di lavoro subordinato ai sensi dell'art. 2094 cod. civ., che, essendo preposti al funzionamento dell'impresa o di notevole parte di essa, con effettivi poteri discrezionali e di iniziativa e con funzioni responsabili di rappresentanza, hanno l'incarico di provvedere – nell'ambito delle loro competenze e nel rispetto delle esigenze di coordinamento con le altre competenze e funzioni dell'azienda – al conseguimento degli obiettivi e dei fini istituzionali dell'impresa»⁷⁰.

In questo ambito, dunque, le parti sociali hanno ritenuto opportuno valorizzare maggiormente requisiti come quello la discrezionalità nello svolgimento delle attribuzioni e il potere di rappresentanza.

Una delle definizioni più complete di dirigente è contenuta, infine, nella declaratoria del CCNL per i dirigenti di imprese cooperative, dove – probabilmente anche a causa delle caratteristiche che tale forma societaria presenta – vengono enfatizzate le specifiche qualità professionali tipicamente possedute da tali lavoratori («elevato grado di professionalità, capacità ed esperienza» «rilevante responsabilità ed autonomia decisionale»), le attività svolte («promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli

⁶⁹ P. DUI, *Commentario al CCNL dirigenti industria*, cit., p. 20; M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, Cedam, Padova, 2005, p. 17. Entrambi gli Autori, peraltro, hanno evidenziato come il riconoscimento di particolari poteri tramite conferimento di procura non costituisca necessariamente titolo per il riconoscimento della qualifica dirigenziale, essendo necessario verificare se nel caso concreto il rapporto abbia carattere continuativo e stabile, nonché l'ampiezza dei poteri conferiti e la loro estensione all'intera azienda o ad una sua parte.

⁷⁰ Lo stesso CCNL, peraltro, prevede espressamente la possibilità di individuare a livello aziendale – in base ai differenti livelli di responsabilità – specifiche denominazioni e articolazioni funzionali e, di riflesso, diversi trattamenti retributivi (anche superiori rispetto a quello tabellare di cui all'art. 5 dello stesso contratto). Sul tema si rimanda al successivo par. 7

obiettivi dell'impresa» «partecipano alla determinazione degli obiettivi strategici dell'impresa fornendo un rilevante contributo e sono responsabili del conseguimento degli obiettivi a loro affidati dagli organi statutariamente competenti in relazione all'organizzazione globale dell'impresa o di un suo ramo o servizio autonomo avente incidenza sul complesso dell'attività aziendale») e i soggetti a cui sono subordinati («rispondono, in linea generale, direttamente agli organi sociali a ciò preposti, oppure, per le imprese cooperative caratterizzate da rilevante dimensione e da struttura organizzativa complessa, ad altro dirigente allo scopo delegato dagli organi sociali della cooperativa»).

Si rileva, in conclusione, la particolare generalità delle definizioni contrattuali più significative e la conseguente idoneità delle stesse a ricomprendere al loro interno una vasta gamma di lavoratori con caratteristiche differenti; anche questo, peraltro, è uno dei motivi per cui nella prassi è molto frequente che le singole aziende adottino dei regolamenti interni al fine di predisporre una disciplina *ad hoc* del personale dirigenziale, prevedendone la suddivisione in diversi sottolivelli (sebbene sempre nell'ambito della medesima categoria legale – v. *infra* al par. 7) ed individuando le caratteristiche del loro rapporto di lavoro sulla base delle specificità del contesto organizzativo di riferimento⁷¹.

6. Gli apporti della giurisprudenza nell'individuazione della figura dirigenziale.

La giurisprudenza ha contribuito in maniera consistente a delineare i connotati della figura dirigenziale, mostrando una crescente consapevolezza circa le trasformazioni da questa subite nel tempo.

Come anticipato, inoltre, le diverse definizioni di dirigente elaborate dai giudici assumono un ruolo fondamentale nel momento in cui nel contratto collettivo di riferimento manchi una previsione *ad hoc* che disciplini una specifica professionalità convenzionalmente ricondotta all'area dirigenziale; in questi casi, infatti, i tratti del

⁷¹ Un caso emblematico in tal senso è quello della start-up White Libra, la quale ha sottoscritto un contratto aziendale integrativo con Manageritalia (la Federazione Nazionale dei Dirigenti del Settore Commercio) per regolare il lavoro dirigenziale tramite piattaforme digitali. Al suo interno, tuttavia, l'ambito di applicazione viene individuato tramite il rinvio al CCNL del settore terziario, considerato dalle parti stipulanti quello che meglio rappresenta gli interessi regolatori dei soggetti destinatari. Per maggiori approfondimenti si veda A. CARBONE, *Storie di azione e contrattazione collettiva – Firmato il primo contratto aziendale per i dirigenti su piattaforma*, in www.bollettinoadapt.it.

dirigente dovranno essere determinati sulla base della relativa definizione giurisprudenziale⁷².

Nei successivi paragrafi si illustreranno i principali orientamenti che si sono consolidati con il proposito di individuare gli elementi caratterizzanti la categoria in esame.

6.1. Il dirigente quale *alter ego* dell'imprenditore.

Nel processo di definizione del dirigente privato vanno considerati in primo luogo quelle letture che hanno attribuito a tali lavoratori il ruolo di sostituti dell'imprenditore, elaborando la figura del dirigente *alter ego* del datore di lavoro.

Per comprendere la *ratio* degli orientamenti in analisi occorre prendere le mosse da quelle interpretazioni del già citato r.d.l. 1° luglio 1926, n. 1130, il quale aveva introdotto l'obbligo di adesione alle associazioni sindacali dei datori di lavoro per il personale dirigenziale, con il generale obiettivo di garantire una netta separazione tra la categoria *de quo* e tutte le altre sul piano dell'organizzazione sindacale (e, quindi, della contrattazione collettiva), enfatizzando la vicinanza tra dirigenza e impresa.

La giurisprudenza, sulla base di tale premessa normativa, ha individuato i tratti distintivi del dirigente nello svolgimento di funzioni strettamente proprie del capo dell'impresa: il lavoratore in questione è l'*alter ego* dell'imprenditore perché è potenzialmente in grado di sostituirlo nella maggior parte delle sue attività, al punto da poter essere collocato sullo stesso piano di quest'ultimo e di essere titolare di analoghi poteri di disposizione⁷³.

Seguendo questa impostazione, durante il periodo corporativo la Suprema Corte ha delineato all'interno delle sue pronunce il modello sociale dominante di dirigente, ossia un soggetto che si caratterizza per la titolarità di poteri di rappresentanza particolarmente ampi – sia nei confronti degli altri dipendenti che verso terzi – estesi all'intera direzione dell'azienda⁷⁴; in questo senso, peraltro, sono particolarmente evidenti i richiami alla pratica dei rapporti commerciali e alla figura dell'istitutore di cui si è detto nel par. 2.

⁷² F. COLLIA, A. ABRAMI, S. CORVAGLIA, *La qualifica dirigenziale tra disciplina legale e collettiva. Il commento*, cit., p. 930; A. ZOPPOLI, *Individuazione della figura del dirigente privato nell'elaborazione giurisprudenziale*, in M. D'ALBERTI (a cura di), *La dirigenza pubblica*, Il Mulino, Bologna, 1990, p. 119.

⁷³ Cass. civ., sez. lav., 4 dicembre 1934, in *Mass. giur. lav.*, 1935, p. 69. In dottrina si veda P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 21.

⁷⁴ Cass. civ., sez. lav., 13 aprile 1937, n. 1095, in *Foro it.*, 1937, I, p. 1386.

Con il passare del tempo, tuttavia, il requisito della rappresentanza è stato considerato sempre meno indicativo della sussistenza della qualifica dirigenziale e hanno iniziato ad assumere maggiore rilievo elementi quali il vasto potere di autodeterminazione, la sottoposizione gerarchica nei soli confronti dell'imprenditore (e la conseguente superiorità rispetto agli altri dipendenti), la responsabilità diretta per le attività svolte nell'esercizio delle proprie mansioni, il carattere prettamente intellettuale della prestazione lavorativa e la particolare fiduciarità del rapporto con il datore di lavoro⁷⁵.

Un momento cruciale nel processo di individuazione della figura si è verificato con la pronuncia della Corte costituzionale n. 121 del 6 luglio 1972 quando, nel valutare la legittimità dell'esclusione della categoria dalla disciplina limitativa dei licenziamenti individuali (art. 10, l. n. 604/1966), è stato tracciato un profilo dettagliato del dirigente, inteso come collaboratore e, contemporaneamente, sostituto e assistente del datore di lavoro, oltre che come soggetto connotato da elementi quali «la collaborazione immediata con l'imprenditore per il coordinamento aziendale nel suo complesso od in un ramo importante di esso; il carattere fiduciario della prestazione; l'ampio potere di autonomia nell'attività direttiva; la supremazia gerarchica su tutto il personale dell'azienda o di un ramo importante di essa, anche senza poteri disciplinari, ma sempre con poteri organizzativi; la subordinazione esclusiva all'imprenditore o ad un dirigente superiore; e l'esistenza di un potere di rappresentanza extra o infraziendale».

Il dirigente degli anni Settanta, dunque, viene preso in considerazione dalla Consulta valutando principalmente il suo rapporto con il datore di lavoro – un rapporto che, seppure ricondotto nell'alveo della subordinazione, è connotato da un forte potere di autodeterminazione, da un'ampia discrezionalità e da una maggiore intensità del vincolo fiduciario rispetto a quanto accade per gli altri lavoratori subordinati⁷⁶.

Solo successivamente, su impulso della giurisprudenza di legittimità, si è iniziato a dare rilievo anche alla posizione del dirigente nella struttura produttiva e alle mansioni da questi in concreto rese: a partire dagli anni Novanta, vengono infatti valorizzati quali

⁷⁵ F. PERGOLESÌ, *Dirigente di azienda*, in *ED*, XII, 1964, Milano, p. 618 ss. In giurisprudenza Cass. civ., sez. lav., 17 luglio 1942, n. 2041, in *Riv. it. dir. lav.*, 1942, fasc. 2, p. 371.

⁷⁶ Dello stesso avviso anche Corte cost., 7 maggio 1975, n. 101, in *Dejure*, con la quale è stata dichiarata l'esclusione dei dirigenti dal diritto al riposo settimanale e festivo, nonché dal compenso speciale per lavoro oltre l'orario normale (art. 1, n. 4, l. 22 febbraio 1934, n. 370 e art. 1, c. 2, r.d.l. 15 marzo 1923, n. 692, convertito in l. 17 aprile 1925, n. 473). Gli stessi concetti sono stati poi ribaditi da Corte cost., 1° luglio 1972, n. 309, in *Dejure*, in materia di diritto alla continuazione del rapporto di lavoro dopo il raggiungimento dell'età pensionabile.

indici della qualifica dirigenziale anche la collocazione al vertice dell'organizzazione aziendale e lo svolgimento di attività influenti su di essa o su un suo ramo⁷⁷.

Il dirigente, in ogni caso, continua in questo periodo ad essere ritenuto l'*alter ego* dell'imprenditore perché ne mantiene i poteri tipici e, talvolta, ne assume la rappresentanza esterna; come si vedrà più diffusamente *infra* (cap. III, sez. I), anche sulla base di tali elementi è stato osservato che «lo stesso vincolo della subordinazione è temperato prevalendo gli aspetti della collaborazione»⁷⁸.

Verso la fine degli anni Novanta e l'inizio degli anni Duemila il modello di dirigente *alter ego* appena illustrato smette di essere considerato quello prevalente e le trasformazioni industriali, particolarmente evidenti in quel periodo, spingono a valorizzare ulteriori e diverse caratteristiche nel lavoro dirigenziale e, per l'effetto, a contemplare nuove possibili articolazioni della figura, soprattutto in quelle organizzazioni aziendali ramificate connotate da una pluralità di ruoli apicali.

In altri termini, ci si rende conto che la nozione di dirigente in precedenza individuata è, in alcuni casi, difficilmente adattabile agli assetti organizzativi delle nuove realtà di impresa (soprattutto se di notevoli dimensioni), dove la qualifica dirigenziale viene tendenzialmente riconosciuta, nell'ottica del più volte richiamato decentramento di poteri decisionali, non solo a coloro che sono coinvolti direttamente nelle scelte strategiche e che ricoprono una posizione di supremazia gerarchica esercitando ampi poteri direttivi, ma anche a quei soggetti che sono chiamati ad attuare operativamente tali scelte e a predisporre gli strumenti a tal fine necessari (il c.d. *middle e low management* di cui si dirà nel paragrafo successivo)⁷⁹.

In tale ottica, ciò che viene maggiormente messo in risalto ai fini dell'attribuzione della qualifica è il contenuto concreto delle mansioni affidate, la loro qualità e il margine di discrezionalità effettivamente sussistente per la loro realizzazione; si riconosce, infatti, «la possibilità che un'elevata specializzazione o sperimentata esperienza abbiano un'incidenza rilevante ed immediata sugli obiettivi dell'impresa: siano essi quelli di carattere generale o quelli specifici di un settore o ramo autonomo di essa, nel quale il

⁷⁷ Cass. civ., sez. un., 29 maggio 1995, n. 6041, in *Giust. civ. mass.*, 1995, p. 1110, ha proposto tali riflessioni per escludere l'applicabilità delle regole procedurali di cui all'art. 7, l. 20 maggio 1970, n. 300, per i dirigenti. In dottrina si vedano le riflessioni di S. VERALDI, *I tratti distintivi della figura del dirigente e le zone d'ombra nell'interpretazione della Corte di Cassazione: dirigente convenzionale o pseudo dirigente*, in *Riv. giur. lav.*, 1999, p. 82.

⁷⁸ In tal senso, sempre Cass. civ., sez. un., 29 maggio 1995, n. 6041, in *Giust. civ. mass.*, 1995, p. 1110.

⁷⁹ Cass. civ., sez. lav., 28 dicembre 1998, n. 12860, con nota di F.M. PUTATURO DONATI, *Dirigenza: effettività di una nozione sociologica*, cit., p. 3060. Negli stessi termini Cass. civ., sez. lav., 30 agosto 2005, n. 17520, in *Dejure*.

dirigente si trovi ad operare. Il che significa che l'attività del dirigente deve rifluire sugli obiettivi complessivi dell'imprenditore, anche se per il tramite delle funzioni specifiche ad un ramo autonomo della organizzazione aziendale»⁸⁰.

La giurisprudenza, dunque, in questo periodo storico ritiene essenziale fare riferimento ad altri elementi «in considerazione della complessità della struttura dell'azienda, alla molteplicità delle dinamiche interne nonché alle diversità delle forme di estrinsecazione della funzione dirigenziale (non sempre riassumibili a priori in termini compiuti) (cfr. Cass. 24/06/2009, n. 14835 e successivamente 14/10/2016, n. 20805) e ciò anche con riguardo alla contrattazione collettiva di settore, idonea ad esprimere la volontà delle associazioni stipulanti in relazione alla specifica esperienza nell'ambito del singolo settore produttivo»⁸¹.

A conferma dell'insufficienza della nozione di dirigente *alter ego*, peraltro, si è visto che anche la linea evolutiva della contrattazione collettiva ha mostrato la tendenza a considerare il contenuto in senso stretto delle mansioni affidate al lavoratore ai fini della sua qualificazione come dirigente, lasciando sullo sfondo elementi quali l'esercizio di poteri direttivi (par. 5 *supra*).

Le evoluzioni di cui si è dato conto, tuttavia, non hanno eliminato del tutto la figura dell'*alter ego* dell'imprenditore; questa, infatti, è ancora oggi presente soprattutto in quei contesti aziendali di ridotte dimensioni dove il dirigente viene tipicamente preposto alla direzione dell'impresa ed è considerato in grado di imprimere un indirizzo al governo della stessa a fronte delle attribuzioni e della discrezionalità riconosciuti, a lui soltanto, dal datore di lavoro.

Si registrano, infatti, diverse pronunce nelle quali la Suprema Corte fa ancora oggi riferimento a questa tipologia di dirigente, valorizzando tutti quegli elementi che già in passato erano stati presi in considerazione ai fini del riconoscimento della qualifica ed escludendo talvolta dalla categoria quei soggetti con attribuzioni che, seppure di rilevante importanza ed elevata professionalità, sono privi di autonomia decisionale e del potere di rappresentanza, avendo una funzione meramente preparatoria o propedeutica rispetto alla determinazione degli indirizzi aziendali⁸².

⁸⁰ Cass. civ., sez. lav., 28 dicembre 1998, n. 12860, in *Dejure*.

⁸¹ Cass. civ., sez. lav., 4 agosto 2017, n. 19579 e Cass. civ., sez. lav., 24 giugno 2009, n. 14835, in *Dejure*. Tra la giurisprudenza di merito più recente si segnala Trib. Roma, sez. lav., 3 aprile 2022, n. 3042, in *Dejure*.

⁸² Cass. civ., sez. lav., 22 dicembre 2006, n. 27464, in *Riv. it. dir. lav.*, 2007, fasc. 3, p. 641, con nota di A. ZOPPOLL, *Il lavoro dirigenziale tra regole giuridiche e distinzioni sociologiche*. Cfr. anche Cass. civ., sez. lav., 9 settembre 2003, n. 13191, in *Giust. civ. mass.*, 2003, p. 9; Cass. civ., sez. lav., 16 settembre 2015, n.

La crescente diffusione dei modelli decentrati, in conclusione, ha generato un mutamento delle tipologie di dirigente, portando alla formazione di una categoria eterogenea che non contempla più solo soggetti in grado di sostituirsi perfettamente all'imprenditore, ma anche figure ulteriori che spingono a ricercare nuovi indici – relativi soprattutto, sia sotto il profilo quantitativo che sotto quello qualitativo, alle funzioni ricoperte – per ricondurre determinati profili professionali alla categoria dirigenziale.

Lo stesso non può dirsi, invece, per il settore pubblico, dove la dirigenza si è evoluta seguendo uno schema totalmente diverso; non vi è infatti, una figura di dirigente pubblico assimilabile all'*alter ego* del settore privato, dal momento che, alla luce del principio di cui all'art. 38 Cost., i dirigenti pubblici operano al servizio esclusivo della collettività (seppure talvolta scelti secondo una logica fiduciaria) e non dell'organo incaricante, salvo che si tratti delle particolari ipotesi in cui il soggetto è nominato per funzioni di diretta collaborazione con l'organo politico⁸³.

Mentre il dirigente privato, quindi, è nella piena disponibilità del datore di lavoro ed esercita la sua autonomia e discrezionalità nell'osservanza delle direttive programmatiche del datore di lavoro (di cui persegue gli interessi), nel settore pubblico il soggetto che conferisce l'incarico non ha alcuna influenza diretta sul dirigente, se non per garantire il corretto espletamento dell'incarico e il rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità dell'amministrazione⁸⁴.

6.2. Il dirigente in posizione apicale e i dirigenti intermedi.

Con il passare del tempo si è assistito ad un dilatamento della categoria dirigenziale, sia verso l'alto (ad esempio, ammettendosi in specifiche ipotesi il cumulo tra posizione dirigenziale e carica sociale: v. *infra* cap. 3, sez. II), sia verso il basso con il riconoscimento della dirigenza c.d. media e bassa, dove, al ricorrere di particolari

18165; Cass. civ., sez. lav., 9 agosto 2004, n. 15351 e Cass. civ., sez. lav., 16 giugno 2003, n. 9140, tutte in *Dejure*. In dottrina D. CASALE, *Il rapporto di lavoro del dirigente d'impresa nella giurisprudenza*, in AA. VV., *La dirigenza*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 2009, fasc. 31, p. 281.

⁸³ Si pensi, ad esempio, a quanto previsto dal d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (Testo Unico Enti Locali) che prevede la possibilità di conferire incarichi dirigenziali, mediante contratto a tempo determinato, che non possono avere durata superiore al mandato elettivo del sindaco, secondo il meccanismo dello *spoils system*, in virtù del quale il rinnovo del vertice politico dell'amministrazione determina automaticamente la cessazione degli incarichi dirigenziali in essere. Il tema verrà ulteriormente approfondito nel successivo par. 10.

⁸⁴ P. CERBO, *La cessazione anticipata degli incarichi dirigenziali fra gestione, politica e legge*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2007, fasc. 2, p. 449.

presupposti, è stato gradualmente qualificato come dirigente anche il personale che non presenta le caratteristiche dell'*alter ego* illustrate nel paragrafo precedente⁸⁵.

I dirigenti con poteri tali da potersi considerare sostituti dell'imprenditore, a fronte delle attribuzioni di cui sono investiti e dei poteri di iniziativa e discrezionalità che questi comportano, sono in grado di influenzare in maniera consistente l'andamento dell'impresa «assumendo la corrispondente responsabilità ad alto livello» e, talvolta, anche la rappresentanza esterna, motivo per cui si collocano in posizione apicale nell'organigramma aziendale.

Tale posizione di vertice, peraltro, implica che il lavoratore non sia sottoposto a nessun altro soggetto se non al datore di lavoro, il quale esercita senza intermediazioni i suoi poteri tipici, seppure in una forma attenuata visti gli spazi di autonomia riconosciuti al dirigente⁸⁶.

Per la particolare collocazione e l'importanza del suo ruolo nell'impresa, il dirigente apicale è tipicamente destinatario di funzioni variegata, poteri gestori e di rappresentanza, da cui derivano responsabilità significative e, di riflesso, un rafforzamento del vincolo fiduciario con il datore di lavoro⁸⁷.

In ipotesi patologiche, peraltro, il dirigente di alto livello può subire una vera e propria dequalificazione nel caso in cui il datore di lavoro gli assegni mansioni inferiori, riconducendolo all'ambito della media o bassa dirigenza. Tale condotta, secondo l'orientamento prevalente, configura un inadempimento contrattuale e integra una violazione dell'art. 2103 cod. civ. – nella sua formulazione previgente alle riforme operate dal d.lgs. n. 81/2015 – con conseguente diritto per il lavoratore al risarcimento del danno non patrimoniale (*sub specie* di danno all'immagine, danno professionale da impoverimento delle mansioni o mancata acquisizione di una professionalità maggiore e danno da perdita di *chances* e di guadagno) e patrimoniale con riferimento alla perdita del compenso pattuito per l'incarico sottratto⁸⁸.

⁸⁵ Di questo fenomeno si rinviene traccia principalmente nella giurisprudenza intervenuta per valutare l'applicabilità alla categoria dirigenziale della disciplina limitativa dei licenziamenti illegittimi e delle regole contenute nell'art. 7 dello Statuto dei lavoratori, di cui si dirà nei successivi cap. 2, sez. II e 3, sez. I.

⁸⁶ Cass. civ., sez. lav., 23 marzo 2018, n. 7295; Cass. civ., sez. lav., 16 settembre 2015, n. 18165, entrambe in *Dejure*.

⁸⁷ Cfr. A. PERULLI, *La responsabilità del dirigente: deleghe, funzioni e responsabilità, licenziamento disciplinare*, in *Ricerche giuridiche*, Edizioni Ca' Foscari, 2012, vol. 1, n. 1, p. 56 ss. In giurisprudenza Cass. civ., sez. lav., 9 agosto 2004, n. 15351; Cass. civ., sez. lav., 7 agosto 2004, n. 15322, in *Dejure*. Per altri riferimenti al tema delle responsabilità dirigenziali si rimanda al successivo cap. 2, sez. I, par. 2.

⁸⁸ Cass. civ., sez. lav., 17 agosto 2012, n. 14550, in *Dejure*. Cfr. anche Cass. civ., sez. lav., 8 novembre 2005, n. 21673; Cass. civ., sez. lav., 11 luglio 2005, n. 14496, in *Dejure*, dove si specifica che non configura

Al di là di tali specifici casi, tuttavia, la diffusione di realtà aziendali più articolate rispetto al passato ha portato al riconoscimento di figure dirigenziali che, seppure aventi un ruolo centrale nell'impresa, sono dotate di attribuzioni di minor portata rispetto all'alta dirigenza, fungendo da collegamento tra questa e gli altri dipendenti.

La prassi, infatti, mostra oggi la diffusione di lavoratori appartenenti alla categoria dei dirigenti, ma non collocati in posizione verticistica nell'organigramma aziendale, bensì ad un livello inferiore, con graduazione di compiti e di responsabilità, in grado di offrire prestazioni di elevata competenza anche in mancanza della preposizione gerarchica ad un ramo o servizio.

A tali soggetti (tipicamente individuati nella figura del dirigente di staff⁸⁹, nel tecnico altamente specializzato, nel ricercatore ecc.) viene riconosciuto un vasto potere decisionale che trova un limite non nelle direttive impartite direttamente dall'imprenditore, ma in quelle del dirigente di livello superiore.

I dirigenti intermedi, inoltre, si differenziano da quelli apicali per l'assenza di un potere di influenza sull'andamento dell'azienda e, secondo letture più restrittive, anche per la totale esclusione dalle scelte strategiche e di indirizzo; in questi casi, inoltre, mancherebbe del tutto il riconoscimento di una porzione del potere direttivo del datore di lavoro, considerato un elemento imprescindibile per qualificare il lavoratore come sostituto dell'imprenditore⁹⁰.

6.3. Lo pseudo-dirigente (o dirigente convenzionale) e il mini-dirigente.

Nella prassi accade di frequente che siano inquadrati come dirigenti anche lavoratori che ricoprono posizioni meno elevate rispetto a quella dell'*alter ego* dell'imprenditore, pur assumendo numerose responsabilità gestionali a fronte dell'alta qualificazione

un demansionamento ogni modificazione quantitativa delle mansioni affidate al lavoratore «dovendo invece farsi riferimento all'incidenza della riduzione delle mansioni sul livello professionale raggiunto dal dipendente e sulla sua collocazione nell'ambito aziendale e, con riguardo al dirigente, altresì alla rilevanza del ruolo». Nel merito Trib. Milano, sez. lav., 18 luglio 2014, n. 1710, in *Dejure*. Per quel che riguarda, invece, le conseguenze in caso di violazione dell'art. 2103 cod. civ. a seguito della riforma del 2015 si rimanda al successivo par. 7.

⁸⁹ Con specifico riferimento alla figura dei dirigenti di staff, ossia quei soggetti con un'alta specializzazione tecnica che offrono prestazioni di livello e responsabilità elevate senza essere preposti ad un ramo aziendale, si precisa che secondo alcune letture questi sarebbero da escludere dal novero del personale direttivo. Cfr. F.M. PUTATURO DONATI, *Dirigenza: effettività di una nozione sociologica*, cit., p. 3060. In giurisprudenza Cass. civ., sez. lav., 27 giugno 1998, n. 6391; Cass. civ., sez. lav., 4 febbraio 1998, n. 1151, in *Riv. giur. lav.*, 1999, fasc. 2, p. 71.

⁹⁰ Trib. Milano, sez. lav., 21 febbraio 2002, in *Lav. Giur.*, 2002, p. 1108. Sul tema v. *infra* al cap. 3, sez. I.

professionale, da cui deriva la loro collocazione in alti livelli non tanto nell'organizzazione aziendale, quanto, piuttosto, nel mercato del lavoro.

La giurisprudenza, in particolare, ha individuato due tipologie di lavoratori, le cui caratteristiche sono state definite principalmente per estendere l'ambito di applicazione delle tutele in caso di licenziamento illegittimo.

La prima figura di cui si ha traccia è quella dello pseudo-dirigente (o dirigente convenzionale), ossia quel lavoratore che, sebbene formalmente inquadrato nella categoria dirigenziale e conseguentemente trattato come tale sotto il profilo retributivo e previdenziale, è adibito a mansioni che non sono ontologicamente dirigenziali.

Tali soggetti sono stati individuati secondo due diversi parametri; da un lato, vengono presi in considerazione gli indici contenuti nelle declaratorie dei contratti collettivi, la cui assenza fa presumere che si tratti di pseudo-dirigenti proprio perché i loro compiti non sono riconducibili alle previsioni delle parti sociali⁹¹. Dall'altro lato, lo pseudo-dirigente viene sovrapposto alla figura dell'impiegato con funzioni direttive (su cui v. *amplius* al par. 3.1), trattandosi di un soggetto preposto ad un singolo ramo dell'azienda, ufficio o reparto che svolge le sue mansioni osservando le direttive dell'imprenditore o di un altro dirigente di livello superiore, con poteri di iniziativa limitati e, di conseguenza, con minori responsabilità⁹².

In generale, comunque, si deve trattare di rapporti di lavoro in cui non sia ravvisabile alcuna autonomia e/o discrezionalità nelle decisioni né, tantomeno, la sussistenza di poteri tali da influire sulla conduzione dell'intera azienda o di un suo ramo autonomo.

Dalla figura appena descritta si distingue quella del mini-dirigente, anch'essa introdotta dalla giurisprudenza con la finalità di rendere applicabile la disciplina prevista per gli altri lavoratori subordinati in caso di licenziamento illegittimo a tutti quei soggetti che, sebbene qualificati come dirigenti, di fatto non sono destinatari di attribuzioni tali da poter essere considerati *alter ego* dell'imprenditore. Sono tipicamente considerati tali i lavoratori posti alle dipendenze di un altro dirigente di livello superiore ed esclusi dalle scelte strategiche dell'azienda, alle quali sono comunque tenuti a dare attuazione con un

⁹¹ Cass. civ., sez. lav., 23 marzo 2018, n. 7295, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 23 marzo 1998, n. 3056, in *Giust. civ. mass.*, 1998, p. 638.

⁹² In questi termini Cass. civ., sez. lav., 16 settembre 2015, n. 18165; Cass. civ., sez. lav., 22 dicembre 2006, n. 27464, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 9 giugno 1990, n. 5608, in *Giust. civ. mass.*, 1990, fasc. 6. In dottrina A. DI FRANCESCO, *La dirigenza privata: le trasformazioni della professionalità dirigenziale nell'attuale sistema dell'impresa*, cit., p. 25.

marginale di autonomia gestionale, ma sempre entro i limiti delle direttive ricevute dal dirigente sovraordinato⁹³.

Per valorizzare la complessità della realtà fattuale, in sostanza, sono inquadrati come dirigenti anche quelli di più basso livello «sempre che però rientrino nella previsione e definizione della contrattazione collettiva, che ne può differenziare – nell’ambito dell’autonomia negoziale propria delle organizzazioni sindacali – pure la disciplina attraverso una modulazione delle tutele rescissorie sulla base del grado di rappresentatività, di autonomia e di responsabilità in concreto riconosciuto»⁹⁴.

A differenza dello pseudo-dirigente, quindi, il mini-dirigente si colloca in una posizione inferiore nella scala gerarchica del personale e riceve direttive non solo dal datore di lavoro, ma anche da altri dirigenti a cui è subordinato. Si segnala, tuttavia, che le pronunce giurisprudenziali che hanno preso in considerazione tale figura non risultano essere numerose, a differenza di quelle relative alla prima sottocategoria analizzata nel presente paragrafo.

7. I livelli della categoria dirigenziale e l’applicazione dell’art. 2103 cod. civ. dopo la riforma operata dal d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81.

Le riflessioni appena proposte e la presa di consapevolezza circa l’esistenza, soprattutto all’interno delle organizzazioni aziendali più strutturate, di diverse figure dirigenziali – con poteri e responsabilità differenziati e tra cui sussiste un rapporto gerarchico – porta ad interrogarsi sull’opportunità di considerare la categoria in maniera unitaria.

Sebbene la prassi dimostri l’esistenza di diversi livelli di dirigenti, dalle ricerche effettuate tale circostanza non risulta essere stata recepita in maniera esplicita né dalla legge né dalla contrattazione collettiva.

Nei CCNL più diffusi, infatti, vi è un’unica definizione di dirigente (cfr. par. 5) e, soltanto in alcuni casi, si trova un rinvio alla contrattazione di livello aziendale affinché sia questa a suddividere la categoria in articolazioni funzionali⁹⁵.

⁹³ Trib. Milano, sez. lav., 21 febbraio 2002, in *Lav. Giur.*, 2002, p. 1108; Cass. civ., sez. lav., 21 marzo 1980, n. 1922, in *Riv. giur. lav.* 1981, fasc. 2, p. 155. In dottrina F. ROTONDI, *Qualifica dirigenziale e clausole contrattuali accessorie*, in *Dir. prat. lav.*, 2007, fasc. 9, p. 569; M. MEUCCI, *L’alto, il medio e il mini-dirigente nelle moderne organizzazioni complesse*, in *Lav. prev. oggi*, 1999, fasc. 3, p. 581.

⁹⁴ Cass. civ., sez. un., 30 marzo 2007, n. 7880, in *Dejure*.

⁹⁵ Cfr. a titolo esemplificativo l’art. 2 del CCNL per le imprese assicuratrici.

Tale assetto, tuttavia, non sembra conforme alle indicazioni fornite dalla giurisprudenza di legittimità, pacifica nel ritenere che «l'art. 2095 cod. civ., pur prevedendo le categorie fondamentali di inquadramento dei lavoratori subordinati, consente alle associazioni di determinare contrattualmente le mansioni specifiche comprese nell'una o nell'altra categoria e, nell'ambito della stessa categoria, di porre una differenziazione per gradi e qualifiche ai sensi dell'art. 96 disp. att. cod. civ. secondo l'importanza dell'impresa, sicché al fine di stabilire la qualifica spettante al prestatore di lavoro, in relazione alle mansioni svolte, è necessario fare riferimento in primo luogo al contratto collettivo, dovendo ritenersi che le indicazioni nel medesimo contenute, in quanto esprimono la volontà delle associazioni stipulanti e la loro specifica esperienza nel settore produttivo e nella relativa organizzazione aziendale assumono valore vincolante e decisivo anche per quanto riguarda la classificazione di determinate mansioni specifiche nell'una o nell'altra categoria»⁹⁶.

Sono numerosi, dunque, i settori produttivi per i quali non è prevista una espressa suddivisione della categoria dirigenziale in livelli, con rilevanti ricadute applicative soprattutto con riferimento alle modalità di esercizio dello *ius variandi* datoriale, alla configurabilità di demansionamento in caso di adibizione ad un livello inferiore seppure appartenente alla medesima categoria legale e alle tutele da riconoscere al dirigente che subisca un mutamento della propria posizione (anche se, con riferimento a quest'ultima ipotesi, si vedrà come la contrattazione collettiva talvolta interviene ad integrare le tutele esistenti – v. *infra* par. 7.1).

Le difficoltà, in particolare, sorgono con riferimento all'applicabilità per il lavoro dirigenziale dell'art. 2103 cod. civ. dopo le riforme operate dall'art. 3 del d.lgs. n. 81 del 15 giugno 2015, norma che disciplina il potere del datore di lavoro di modificare le mansioni del lavoratore oltre l'ambito convenuto, prevedendo un generale diritto del lavoratore ad essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto «o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte»⁹⁷.

⁹⁶ Cass. civ., sez. un., 30 marzo 2007, n. 7880; Cass. civ., sez. un., 6 maggio 2002, n. 6448; Cass. civ., sez. un., 5 gennaio 1983, n. 47, tutte in *Dejure*.

⁹⁷ Il problema si pone esclusivamente con riferimento ai dirigenti privati in quanto per quelli pubblici l'applicabilità dell'art. 2103 cod. civ. è espressamente esclusa dall'art. 19 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165. Sul tema di recente si segnala anche Cass. civ., sez. lav., 15 febbraio 2022, n. 4983.

Per quel che di interesse in questa sede, inoltre, «in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore» le prerogative datoriali trovano come limite l'appartenenza della nuova mansione attribuita al lavoratore alla medesima categoria legale di quella precedente e al medesimo livello di fonte contrattualcollettiva. Inoltre, in caso di mutamento di mansioni il datore di lavoro è tenuto, ove necessario, all'assolvimento del relativo obbligo formativo⁹⁸.

Senonché, come anticipato, non tutti i contratti collettivi per i dirigenti contemplano al loro interno diversi livelli di inquadramento; in tali ipotesi, l'unico limite allo *ius variandi* rimarrebbe quello della categoria: il dirigente può subire un mutamento delle proprie mansioni, a condizione che quelle attribuite successivamente rientrino comunque nella categoria dirigenziale, prendendo come riferimento la natura dell'attività svolta e la professionalità maturata⁹⁹.

Diversamente, nel caso in cui il lavoratore venga adibito allo svolgimento di attività riconducibili ad altre categorie, questi avrà titolo per agire in giudizio e richiedere il risarcimento dei danni patiti a causa del demansionamento.

Il descritto orientamento non è esente da critiche e si pone in netto contrasto con quelle pronunce giurisprudenziali già citate nel par. 6.2 che avevano riconosciuto – sebbene prima della riforma intervenuta nel 2015 – la sussistenza di un demansionamento risarcibile nell'ipotesi in cui il dirigente apicale sia adibito allo svolgimento di mansioni tipiche della media o bassa dirigenza. Secondo una recente pronuncia, infatti, in questi casi si rischierebbe di ampliare eccessivamente le prerogative del datore di lavoro «con conseguente estensione dell'area delle mansioni legittimamente esigibili, ed erosione dello spazio relativo all'accertamento del demansionamento»¹⁰⁰.

⁹⁸ Il tema della formazione assume una rilevanza del tutto peculiare nel caso del rapporto di lavoro dirigenziale – anche al di fuori delle ipotesi di cui all'art. 2103 cod. civ. (si pensi, ad esempio, ai corsi necessari per l'aggiornamento professionale) – e pone l'interrogativo sulla sua configurabilità non solo come obbligo, ma anche come diritto per il lavoratore. In tale prospettiva è possibile ritenere che sorga come diretta conseguenza, da un lato, un diritto del dirigente a disporre del tempo adeguato per poter fruire della formazione e, dall'altro, un obbligo per il datore di lavoro di sostenere i costi per essa necessari.

⁹⁹ Di questo avviso è Trib. Milano, sez. lav., 3 luglio 2019, n. 1068, in *Dejure*, che precisa come «ai fini del vaglio della legittimità del comportamento datoriale ai sensi dell'art. 2103 c.c. - nuova formulazione - nei confronti dei dirigenti cosiddetti “apicali”, è necessario fare riferimento a parametri differenti rispetto a quelli utilizzabili per gli altri lavoratori: quali, ad esempio, l'importanza strategica della scelta dell'adibizione del dirigente a mansioni inferiori, ed il rapporto fiduciario, particolarmente intenso, che lega datore e prestatore di lavoro con qualifica dirigenziale».

¹⁰⁰ Cass. civ., sez. lav., 13 febbraio 2023, n. 4296, in *Dejure*.

Si deve osservare, peraltro, che la distinzione tra le mansioni tipiche dell'una o dell'altra categoria non è sempre di immediata percezione – soprattutto se si pensa alle attività tipicamente attribuite ai quadri o agli impiegati direttivi – motivo per cui in queste occasioni potrebbe essere opportuno rifarsi agli indici elaborati dalla giurisprudenza per valutare la modifica delle attribuzioni del dirigente e la rilevanza del suo ruolo; tra questi si richiamano il numero di persone sottoposte alle sue direttive, la quantità dei settori aziendali a lui affidati, l'ampiezza dei poteri decisionali e della discrezionalità riconosciuta, la maggiore o minore prossimità ai vertici aziendali e l'area di diffusione e di ripercussione delle decisioni¹⁰¹.

In ogni caso, secondo la giurisprudenza, per i dirigenti (così come anche per le altre categorie di lavoratori) l'adibizione a mansioni inferiori al di fuori delle ipotesi in cui è consentito dalla legge o dalla contrattazione collettiva non legittima il rifiuto di eseguire la prestazione richiestagli, potendosi invocare l'eccezione di inadempimento *ex art.* 1460 cod. civ. solo in caso di evidente inadempimento del datore di lavoro o di violazione che sia tanto grave da incidere in maniera irrimediabile sulle esigenze vitali del lavoratore¹⁰².

Si consideri, inoltre, che anche per il personale dirigenziale secondo un orientamento ormai consolidato la mancata dimostrazione di assegnazione a mansioni confacenti al livello di inquadramento ed all'esperienza professionale maturata integra una giusta causa di dimissioni e il diritto alla percezione dell'indennità di mancato preavviso¹⁰³.

7.1. Mutamento di posizione e tutele fornite dalla contrattazione collettiva.

Ontologicamente diverso dal demansionamento operato in violazione dell'art. 2103 cod. civ. è il c.d. mutamento di posizione, contemplato da alcuni contratti collettivi al fine di riconoscere al dirigente il diritto a risolvere il suo rapporto di lavoro (con preavviso) e a percepire, oltre al trattamento di fine rapporto, anche un trattamento aggiuntivo pari all'indennità sostitutiva del preavviso spettante in caso di licenziamento.

Tale tutela – prevista, ad esempio, all'art. 16 del CCNL dirigenti industria, all'art. 24 del CCNL per i dirigenti del settore terziario e all'art. 28 del CCNL per i dirigenti delle imprese assicuratrici – risulta più ampia rispetto alle garanzie dettate dal Codice civile

¹⁰¹ Cass. civ., sez. lav., 13 febbraio 2023, n. 4296 e Cass. civ., sez. lav., 10 novembre 2016, n. 22938, in *Dejure*.

¹⁰² Cass. civ., sez. lav., 16 gennaio 2018, n. 836; Cass. civ., sez. lav., 21 maggio 2015, n. 10468, in *Dejure*.

¹⁰³ Corte app. Roma, sez. lav., 18 gennaio 2018, n. 5393; Cass. civ., sez. lav., 20 luglio 2012, n. 12696, entrambe in *Dejure*.

(che riguardano soltanto la mobilità verticale) e assume rilevanza nelle ipotesi in cui si verifichi un vero e proprio cambiamento delle attività oggetto del contratto di lavoro in grado di incidere in maniera sostanziale sulla posizione del dirigente, attribuendo dunque rilievo anche alla mobilità orizzontale¹⁰⁴.

La fattispecie si configura, ad esempio, in caso di drastica riduzione dei poteri decisionali, della discrezionalità, della prossimità agli organi di amministrazione e controllo, dell'area di decisione e di diminuzione dell'influenza delle decisioni sull'attività di impresa.

I contratti collettivi impongono l'osservanza di un termine (decadenziale) di preavviso, trascorso il quale il dirigente non potrà più dimettersi per giusta causa; l'inosservanza di tale termine, infatti, viene interpretata come una forma di acquiescenza del dirigente alla nuova posizione attribuita¹⁰⁵.

Secondo le interpretazioni più recenti, perché possa attivarsi la tutela predisposta dalle parti sociali non è necessaria una modifica in senso peggiorativo del ruolo affidato al dirigente, essendo sufficiente il mero verificarsi dell'effetto giuridico del mutamento della posizione nell'organizzazione aziendale, il quale deve comunque essere idoneo ad incidere sui poteri decisionali del lavoratore, sul suo grado di autonomia e sulla sua professionalità¹⁰⁶.

La contrattazione collettiva, dunque, integra le garanzie legali, tutelando indirettamente il disaccordo del dirigente al mutamento delle attribuzioni dirigenziali che, seppur legittimo *ex art. 2103 cod. civ.*, incida sulla sua posizione.

¹⁰⁴ Per maggiori approfondimenti sul tema e per le questioni connesse all'individuazione della nozione di «posizione» del dirigente si rimanda a L. FERLUGA, *Questioni interpretative in materia di dimissioni del dirigente industriale per mutamento di posizione*, in *Dir. merc. lav.*, 2019, fasc. 3, pt. 1, p. 661; M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, cit., p. 221; G. MANNACIO, *Il mutamento di posizione del dirigente*, in *Lav. prev. oggi*, 1993, p. 407.

¹⁰⁵ Cass. civ., sez. lav., 22 maggio 1987, n. 4666, in *Giust. civ. mass.*, 1987, fasc. 5. In dottrina M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, cit., p. 221.

¹⁰⁶ Con specifico riferimento all'art. 16 del CCNL dirigenti industria cfr. Cass. civ., sez. lav., 13 febbraio 2023, n. 4296, in *Dejure*, secondo cui «la disposizione contrattuale valorizza il peculiare vincolo fiduciario che lega il dirigente al datore di lavoro nonché l'elevato grado di autonomia e professionalità che caratterizza la figura e si giustifica proprio in considerazione delle particolari caratteristiche del rapporto di lavoro dirigenziale: l'art. 16 c.c.n.l. dirigenti di aziende industriali non presuppone che il mutamento di mansioni disposto unilateralmente dall'azienda sia peggiorativo, essendo volto a tutelare – nell'ottica della tutela del dirigente cui lo strumento della contrattazione collettiva è preposto - a conseguire il disaccordo del dirigente al mutamento di posizione». Sul tema si vedano anche Cass. civ., sez. lav., 10 novembre 2016, n. 22938 e Cass. civ., sez. lav., 11 settembre 2015, n. 17990, entrambe in *Dejure*.

In dottrina P. DUI, *Commentario al CCNL dirigenti industria*, cit., p. 205; S. BARTALOTTA, *Mutamento di posizione del dirigente e tutela della professionalità*, in *Lav. prev. oggi*, 1981, p. 171.

Trattasi di uno strumento particolarmente efficace per la categoria in analisi, considerata la sua esposizione a frequenti mutamenti del ruolo e delle mansioni che, seppure in astratto conformi alla legge, possono talvolta non essere graditi al lavoratore (ad esempio, per i maggiori carichi di lavoro, per il diverso apporto professionale richiesto o per le ulteriori responsabilità che possono derivarne).

8. Il dirigente nella legislazione interna e in quella europea.

L'ordinamento italiano non prevede una definizione a livello legislativo di dirigente; quando si fa riferimento alla c.d. nozione legale della categoria si intende, invero, quell'apparato di regole specifiche degli altri lavoratori subordinati ritenute incompatibili con la categoria dirigenziale e, pertanto, ad essa non applicabili.

Come più volte osservato, infatti, il legislatore, non fornisce una nozione di dirigente, ma disciplina in termini negativi la figura escludendola da specifiche misure di protezione in quanto ritiene compensata tale riduzione di tutele dalle maggiori garanzie collettive.

Il caso più noto e che genera maggior contenzioso è senza dubbio l'esclusione dall'ambito di applicazione della normativa contro i licenziamenti individuali (e, in passato, anche collettivi) illegittimi – su cui v. *amplius* al cap. 2, sez. II; rilevante, inoltre, è la deroga alla disciplina in materia di riposo giornaliero, pause, lavoro notturno e durata massima settimanale disposta dall'art. 17 del d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66¹⁰⁷.

Come si è avuto modo di constatare nei paragrafi precedenti, tuttavia, in passato si è tentato di fornire una nozione a livello legislativo di dirigente con il r.d.l. 1° luglio 1926, n. 1130 (art. 6) dove, più che una vera e propria definizione, veniva proposta un'elencazione dei profili professionali da ricondurre all'area dirigenziale.

Nella legislazione più recente si registrano ulteriori tentativi definitivi, seppure con valenza limitata agli ambiti di applicazione della singola norma; tale assetto si riflette inevitabilmente nell'intero sistema, motivo per cui ai fini della presente indagine si ritiene possa essere utile ripercorrere il contenuto delle previsioni normative oggi vigenti ove viene proposta una definizione della categoria.

¹⁰⁷ Secondo alcune letture le scelte del legislatore non farebbero comunque desumere la volontà di considerare i dirigenti come un modello normativo separato rispetto alle altre categorie, quanto piuttosto la necessità di riconoscere una graduazione nell'applicazione delle regole del lavoro subordinato in relazione alle caratteristiche che differenziano le stesse categorie. Cfr. S. CARRÀ, *Riflessioni sull'attuale processo di destrutturazione del rapporto di lavoro dirigenziale*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, fasc. 1, p. 131.

8.1. La definizione proposta dal d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Il d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, ossia il Testo unico in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, concepisce in maniera ampia il dirigente, considerandolo come colui che «in ragione delle competenze professionali e di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vegliando su di essa» (art. 2, lett. d).

Al di là della vasta gamma di obblighi che la normativa impone alla categoria (il tema sarà trattato più nel dettaglio nel cap. 2, sez. I, par. 2.1), risulta evidente come nella visione del legislatore il dirigente sia munito di poteri e responsabilità particolarmente rilevanti in questo ambito proprio perché titolare di una posizione equiparabile a quella dell'imprenditore¹⁰⁸.

Anche ai fini dell'attuazione delle regole in materia di salute e sicurezza, dunque, viene valutata la collaborazione immediata con il datore di lavoro, di cui il dirigente è chiamato a realizzare le direttive generali entro i limiti dell'incarico conferitogli, a condizione che sia munito di adeguate competenze tecniche e dei necessari poteri decisionali¹⁰⁹.

L'art. 16 del d.lgs. n. 81 del 2008 precisa, inoltre, che la delega di funzioni da parte datoriale, oltre a dover risultare da atto scritto recante data certa, deve attribuire l'autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni assegnate e deve essere accettata dal soggetto delegato per iscritto.

La sussistenza dei requisiti appena visti, peraltro, è sufficiente ai fini del riconoscimento della specifica posizione di garanzia anche a quei soggetti che, seppure non formalmente inquadrati come dirigenti, di fatto svolgono funzioni di natura

¹⁰⁸ R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 29; F. STOLFA, *L'individuazione e le responsabilità del datore di lavoro e dei dirigenti in materia di sicurezza sul lavoro*, in *WP Olimpus*, 2014, fasc. 3, p. 18.

¹⁰⁹ Il mandato, inoltre, «non esclude l'obbligo di vigilanza in capo al datore di lavoro in ordine al corretto espletamento da parte del delegato delle funzioni trasferite». In questi termini Cass. pen., sez. V, 19 giugno 2006, n. 38425, in *Dejure*, la quale ha precisato che «in materia di infortuni sul lavoro, gli obblighi di prevenzione, assicurazione e sorveglianza gravanti sul datore di lavoro possono essere delegati, con conseguente subentro del delegato nella posizione di garanzia che fa capo al datore di lavoro. Tuttavia, il relativo atto di delega deve essere espresso, inequivoco e certo e deve investire persona tecnicamente capace, dotata delle necessarie cognizioni tecniche e dei relativi poteri decisionali e di intervento, che abbia accettato lo specifico incarico, fermo comunque l'obbligo per il datore di lavoro di vigilare e di controllare che il delegato usi, poi, concretamente la delega, secondo quanto la legge prescrive».

decisionale in ambito prevenzionistico alle dirette dipendenze del datore di lavoro (ad esempio i quadri o gli impiegati di alto livello)¹¹⁰.

In ogni caso, per giurisprudenza consolidata i dirigenti a cui competono obblighi di sicurezza (ad esempio, il capo ufficio, il capo reparto, il direttore di cantiere ecc.) sono responsabili *iure proprio* in caso di inosservanza della normativa antinfortunistica, in considerazione del ruolo di garanzia assunto a tutela dell'incolumità dei lavoratori e in virtù dell'apicalità che li connota¹¹¹.

8.2. Le definizioni di dirigente predisposte dall'ordinamento italiano in attuazione di direttive europee.

Il legislatore interno ha tentato di circoscrivere le caratteristiche salienti della figura dirigenziale anche in sede di attuazione di alcune direttive europee, sebbene in tali ipotesi vengano delineati principalmente i profili professionali e le singole funzioni che, se sussistenti, portano a considerare il lavoratore un dirigente ai fini dell'applicazione della disciplina contenuta in dette fonti.

Una prima norma da prendere in considerazione in tale contesto è il d.lgs. 23 novembre 1991, n. 391, emanato in attuazione delle Direttive n. 75/368/CEE e n. 75/369/CEE concernenti l'espletamento di attività economiche varie, con la finalità di disciplinare l'esercizio effettivo della libertà di stabilimento e della libera prestazione di servizi – sia da parte di cittadini che da parte di imprese di altri Stati europei – con particolare riferimento alle attività economiche descritte nelle tabelle allegate al decreto e all'espletamento delle connesse prestazioni di lavoro.

Al suo interno, il dirigente è un soggetto adibito all'esercizio di un'impresa industriale o commerciale «del settore professionale corrispondente» ed esercita le mansioni di «a) capo dell'azienda o di direttore di succursale; b) sostituto dell'imprenditore o del capo dell'azienda, se tali mansioni implicano una responsabilità analoga a quella dell'imprenditore o del capo dell'azienda rappresentati; c) dirigente con incarichi commerciali e responsabile di almeno un reparto dell'azienda».

Il d.lgs. del 1991 riprende la medesima definizione contenuta all'interno delle due Direttive oggetto di attuazione e contempla, in primo luogo, le figure dirigenziali più

¹¹⁰ Art. 299, d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81. In giurisprudenza sul tema Cass. pen., sez. IV, 10 giugno 2010, n. 38991, in *Guida dir.*, 2011, fasc. 2, p. 100.

¹¹¹ Cass. pen., sez. IV, 16 novembre 2018, n. 8094; Cass. pen., sez. IV, 24 febbraio 2015, n. 13858, entrambe in *Dejure*. In dottrina A. D'AVIRRO, P.M. LUCIBELLO, *I soggetti responsabili della sicurezza sul lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2010, p. 46.

elevate, potenzialmente sostitutive dell'imprenditore e poste in posizione apicale nell'organigramma aziendale; in aggiunta, sempre ai fini del riconoscimento della categoria dirigenziale per l'applicazione delle regole contenute al suo interno, il decreto valuta anche le funzioni in concreto affidate («incarichi commerciali») e le conseguenze che derivano da tali attribuzioni in termini di responsabilità nel settore di riferimento.

Un'altra definizione si rinviene nel d.lgs. 9 novembre 2007, n. 206 che, in attuazione della Direttiva n. 2005/36/CE nonché della Direttiva n. 2006/100/CE, disciplina il riconoscimento delle qualifiche professionali per l'accesso alle professioni regolamentate e il loro esercizio, nonché di quelle acquisite in altri Stati membri dell'Unione che permettono al loro titolare di esercitare nello Stato membro di origine la professione corrispondente.

In questa occasione il dirigente viene individuato sulla base del ruolo ricoperto all'interno dell'impresa, che può consistere nella funzione di direttore d'azienda o di filiale, in quella di instatore o vicedirettore («se tale funzione implica una responsabilità corrispondente a quella dell'imprenditore o del direttore d'azienda rappresentato») oppure, infine, nella funzione di responsabile di uno o più reparti e titolare di mansioni commerciali o tecniche (art. 4, lett. i).

Il legislatore neppure in questo caso si discosta dalla nozione di dirigente individuata dalle Direttive oggetto di attuazione e circoscrive il campo di applicazione della norma alle sole figure dell'*alter ego*, posto in posizione verticistica (direttore d'azienda o di filiale, instatore o vicedirettore con poteri corrispondenti a quelli dell'imprenditore) e a quelle titolari di specifiche competenze (commerciali o tecniche) in virtù delle quali il dirigente è a capo di uno o più settori aziendali¹¹².

Da ultimo, si segnala il d.lgs. 29 dicembre 2016, n. 253, emanato in attuazione della direttiva 2014/66/UE sulle condizioni di ingresso e soggiorno di dirigenti, lavoratori specializzati e lavoratori in formazione di Paesi terzi nell'ambito di trasferimenti intra-societari.

La norma non contiene una definizione di dirigente e non delimita in alcun modo il proprio campo di applicazione; per colmare tale lacuna e integrare il contenuto del decreto legislativo è intervenuta la Circolare del Ministero dell'Interno e del Ministero del Lavoro del 9 febbraio 2017, n. 517, la quale ha chiarito che la figura del dirigente a

¹¹² F. ROTONDI in A. CASOTTI, M.R. GHEIDO, P. RAUSEI, F. ROTONDI, A. SICA, P. SOPRANI, G. SPOLVERATO, *Lavoro dei dirigenti*, Ipsoa, 2008, p. 3, osserva come tra la definizione proposta dal d.lgs. n. 206 del 2007 e quella del r.d.l. del 1926 più volte citata non vi sia stata alcuna evoluzione.

cui fa riferimento il d.lgs. in questione «è prevista dall'art. 2095 cod. civ. ed è da riferirsi ad un lavoratore che svolge funzioni connotate da elevata professionalità, autonomia decisionale, responsabilità nei confronti dell'imprenditore, nonché da poteri di coordinamento e controllo dell'intera attività aziendale o di un ramo autonomo dell'impresa».

Tale intervento dimostra come la prassi amministrativa abbia recepito le indicazioni giurisprudenziali più recenti circa l'individuazione dei tratti essenziali della categoria dirigenziale.

9. Valutazioni di sintesi. Gli indici della dirigenza privata oggi.

La ricostruzione delle definizioni contrattuali, degli orientamenti giurisprudenziali e delle previsioni legali proposta nei paragrafi precedenti consente ora di individuare gli elementi che dagli anni Settanta ad oggi hanno contribuito a delineare le caratteristiche dei dirigenti, pur atteggiandosi in maniera differenziata a seconda delle peculiarità dei singoli rapporti di lavoro.

Occorre preliminarmente evidenziare che le pronunce nelle quali sono stati individuati i tratti tipici della categoria sono intervenute e intervengono tutt'oggi, nella maggior parte delle ipotesi, in casi in cui il lavoratore contesta la sussistenza della qualifica dirigenziale convenzionalmente pattuita, chiedendo l'applicazione di regole che, in quanto dirigente, sarebbero precluse (principalmente: le tutele nell'ambito dei licenziamenti individuali e, in passato, quelle derivanti dalla procedura *ex art. 7* dello Statuto dei lavoratori).

La prassi, infatti, mostra di frequente casi in cui il lavoratore viene inquadrato formalmente come dirigente, seppure in assenza dei requisiti richiesti a tal proposito dalla contrattazione collettiva o dalla giurisprudenza (par. 5 e 6), godendo dei correlati benefici economici, assicurativi, previdenziali e sociali (ad esempio, una migliore spendibilità sul mercato del lavoro), ma rimanendo escluso da alcune tutele legali previste dall'ordinamento per gli altri lavoratori subordinati¹¹³.

¹¹³ Sul punto occorre segnalare che la giurisprudenza è da tempo consolidata nel ritenere che l'autonomia contrattuale non può in ogni caso privare il lavoratore di quell'alveo di tutele inderogabili da riconoscere alla luce delle mansioni in concreto svolte. Cfr. Cass. civ., sez. lav., 12 novembre 1999, n. 12571, in *Riv. it. dir. lav.*, 2000, fasc. 2, p. 750, con nota di L. VENDITTI, *Recesso ad nutum e licenziamento del dirigente minore*. Il tema viene trattato anche da S. BARTALOTTA, *La qualifica di dirigente fra legge e contratto*, cit. p. 300.

Sulla scorta di tali premesse, si è osservato che uno dei primi caratteri tipizzanti ad essere stato preso in considerazione è la collaborazione immediata con il datore di lavoro e l'assenza di soggetti interposti, con la conseguenza che il dirigente presta la sua attività osservando le direttive impartite direttamente dall'imprenditore, senza alcuna intermediazione – seppure con ampi poteri di autodeterminazione e margini di discrezionalità – per conseguire l'interesse esclusivo dell'impresa. Non solo, il dirigente in alcuni casi ha il potere di influenzare con le proprie scelte l'attività dell'intero complesso aziendale o di una sua parte.

Nella fase iniziale, il dirigente è chiamato a ricoprire una posizione di supremazia gerarchica su tutto il personale (o su una parte in caso di dirigenti preposti ad uno specifico settore), con anche un potere di organizzazione rilevante. Le successive evoluzioni della categoria hanno dimostrato come questo elemento sia valido soltanto per i dirigenti c.d. apicali, mentre quelli a loro sottoposti divengono destinatari della porzione di poteri che i dirigenti di vertice ricevono dall'imprenditore.

Nel riconoscere la presenza di figure ulteriori e diverse rispetto a quella dell'*alter ego* dell'imprenditore, la giurisprudenza valorizza oggi – quali proprietà essenziali del dirigente – il contenuto qualitativo delle mansioni in concreto affidate e la discrezionalità riconosciuta nel loro svolgimento, considerati elementi direttamente incidenti sul perseguimento degli obiettivi aziendali¹¹⁴.

Imprescindibile, peraltro, è il potere direttivo delegato dal datore di lavoro: «al dirigente è assicurato nell'impresa una posizione che trova nel potere direttivo la sua più vera qualificazione» ha statuito la Corte costituzionale nella più volte citata Sentenza n. 121 del 6 luglio 1972¹¹⁵.

Particolare rilevanza assumono anche il potere di iniziativa riconosciuto nell'espletamento dell'attività direttiva – seppure entro i limiti delle disposizioni datoriali (comunque generali e di carattere programmatico) – e, di riflesso, il già citato perseguimento dell'utilità dell'impresa¹¹⁶; tali circostanze, peraltro, come si vedrà *infra* al cap. 3, spingono ad interrogarsi sulla portata della nozione di subordinazione *ex art.*

¹¹⁴ Cass. civ., sez. lav., 28 dicembre 1998, n. 12860, con nota di F.M. PUTATURO DONATI, *Dirigenza: effettività di una nozione sociologica*, cit., p. 3060. In dottrina P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 26 sottolinea come «è dunque l'“autonomia” (dagli altri lavoratori ma dallo stesso datore) che in definitiva costituisce l'unità di misura della qualità e quantità della “sostituzione”, al di là e attraverso la rappresentanza».

¹¹⁵ Tale profilo sarà oggetto di approfondimento nel successivo cap. 3, sez. I, par. 1.

¹¹⁶ Sul tema, di recente, Cass. civ., sez. lav., 13 febbraio 2020, n. 3640, in *Dejure*.

2094 cod. civ. per alcuni dei soggetti appartenenti alla categoria per i quali le caratteristiche in questione risultano più accentuate.

Originariamente, ai fini della riconducibilità di determinati lavoratori alla categoria dirigenziale, è stata valutata anche l'esistenza di un potere di rappresentanza extra o infrazionale, ma con il passare del tempo e con le evoluzioni intervenute nei modelli di amministrazione e controllo delle società tale elemento sembra aver perso rilevanza.

Ciò che è sempre stato considerato un indice fondamentale, invece, è il carattere fiduciario del rapporto; sebbene questo debba caratterizzare ogni lavoratore subordinato, nel caso del dirigente il vincolo fiduciario che lo lega al datore di lavoro risulta particolarmente intenso, proprio in conseguenza dell'ampiezza dei poteri riconosciutigli e delle responsabilità da essi derivanti: il dirigente, del resto, è quel collaboratore che esegue e attua in maniera immediata le direttive dell'imprenditore, sostituendolo o comunque assistendolo nelle attività che gli sono proprie.

Per tali ragioni, la fiducia tra le parti deve sussistere per tutta la durata del rapporto e si declina in una relazione di positiva valutazione reciproca che giustificerebbe, almeno in alcune ipotesi, la distinzione rispetto alla figura del quadro e dell'impiegato, la permanenza del recesso *ad nutum* e la necessità dell'intervento della contrattazione collettiva¹¹⁷.

È stato osservato a tal proposito che «la fiducia è da sempre ricompresa tra i requisiti (o indici o criteri) tradizionalmente indicati da dottrina e giurisprudenza quali strumenti per l'individuazione delle mansioni dirigenziali; e, pur non giocando poi un ruolo significativo nel procedimento di qualificazione e restando per così dire assorbita nelle altre caratteristiche (collaborazione immediata, rappresentanza, responsabilità etc.) di cui si cerca il grado di immanenza nel caso concreto, finisce per apparire, a qualificazione avvenuta, come l'espressione sintetica di tutte quelle caratteristiche»¹¹⁸.

La fiducia, dunque, è reputata un elemento idoneo e sufficiente a legittimare l'esclusione dei dirigenti da alcune delle discipline protettive del lavoro subordinato e a richiedere contemporaneamente una loro diversa modulazione (è proprio il carattere spiccatamente fiduciario della prestazione, ad esempio, a legittimare una maggiore durata del patto di non concorrenza, che per la categoria dirigenziale ha un limite quinquennale mentre per gli altri lavoratori è triennale – v. *infra* cap. 2, sez. I).

¹¹⁷ Cass. civ., sez. lav., 23 aprile 2018, n. 9955, in *Dejure*.

¹¹⁸ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 121.

Tale assetto, come si illustrerà nei successivi capitoli, ha ricadute applicative in diversi ambiti; implica, ad esempio, una valutazione particolarmente severa delle condotte del lavoratore idonee a turbare il rapporto fiduciario con il datore; in tale prospettiva, infatti, la giurisprudenza giudica molto più rigidamente le condotte del dirigente rispetto a quanto accade per le altre categorie di lavoratori e, in generale, adotta un rigore maggiore – in senso sfavorevole per il dirigente – nel valutare la giusta causa di licenziamento¹¹⁹.

Trattasi, in conclusione, di elementi che si proiettano in una tutela specifica, non solo nella formazione del contratto, ma durante tutto lo svolgimento del rapporto, sia sul piano individuale che su quello collettivo, nonché negli aspetti sindacali e previdenziali.

10. Un confronto con l'esperienza pubblicistica. Evoluzione e caratteri del dirigente pubblico.

Una volta individuati i tratti tipici della dirigenza privata, si ritiene utile in conclusione del capitolo esaminare brevemente l'evoluzione e le caratteristiche di quella pubblica¹²⁰, al fine di rilevare la presenza di eventuali analogie e differenze.

La comparazione tra i due settori, peraltro, assume un particolare significato se si considera l'impatto che il processo di privatizzazione avviato con il d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29 ha avuto su tale categoria di lavoratori pubblici¹²¹.

La disciplina del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni è stata unificata nel vigente d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (Testo unico sul pubblico impiego), ove si prevede che in ogni amministrazione dello Stato i dirigenti siano articolati in due fasce (o posizioni economico-organizzative) che si differenziano tra loro per le modalità di assunzione e per le mansioni ricoperte; queste sono a loro volta suddivise in specifiche sezioni per garantire le necessarie competenze tecniche. A differenza di quanto avviene

¹¹⁹ V. *infra* cap. 2, sez. II e cap. 3, sez. I, par. 1.2. Per le questioni inerenti alla giusta causa di licenziamento, tema in merito al quale si rimanda al successivo cap. 2, sez. II, cfr. Cass. civ., sez. lav., 5 giugno 2020, n. 10775, in *Dejure*.

¹²⁰ Sono numerosi i lavori monografici e i contributi che si sono occupati specificamente della dirigenza pubblica. Tra quelli che hanno affrontato in maniera più completa le tematiche in questa sede solo accennate, si segnalano A. ZOPPOLI, *Dirigente (privato e pubblico)*, in *ED*, Annali V, Milano, 2012, p. 534; M.T. CARINCI, U. CARABELLI, *Il lavoro pubblico in Italia*, Cacucci, Bari, 2010; D. MEZZACAPO, *Dirigenza pubblica e tecniche di tutela*, Jovene, Napoli, 2010; F. CARINCI, S. MAINARDI (a cura di), *La dirigenza nelle pubbliche amministrazioni*, Giuffrè, Milano, 2005; L. RINALDI, *Autonomia, poteri e responsabilità del dirigente pubblico: un confronto con il manager privato*, Giappichelli, Torino, 2002; P. TOSI, *Dirigenze pubbliche e private*, in *Arg. dir. lav.*, 2001, p. 59; M. D'ALBERTI (a cura di), *La dirigenza pubblica*, Il Mulino, Bologna, 1990.

¹²¹ Per maggiori approfondimenti sul tema si rimanda a A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 215.

per la dirigenza privata, dunque, la suddivisione della categoria in livelli è riconosciuta espressamente dalla legge.

La norma contiene anche una elencazione dettagliata, sebbene non esaustiva, delle funzioni tipicamente attribuite alla categoria dirigenziale (artt. 16, 17 e 19, c. 10), distinguendo, in particolare, quelle dei soggetti preposti ad uffici generali (i dirigenti di prima fascia) da tutti gli altri.

Elemento centrale nella vigente regolazione è il rapporto tra politica e amministrazione, basato sul principio della distinzione tra indirizzo e controllo, in merito al quale viene espressamente precisato che al dirigente spetta «l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati» (art. 4, c. 2, d.lgs. n. 165/2001).

Tale assetto genera un complesso sistema di responsabilità che contempla, oltre ai profili tipici di ogni rapporto di lavoro (disciplinare, civile e penale, ma anche amministrativo-contabile), anche specifiche ipotesi da cui possono derivare rilevanti conseguenze in capo al dirigente; ciò, per espressa previsione legislativa, si verifica nel caso di mancato raggiungimento degli obiettivi, di inosservanza delle direttive e di violazione colpevole del dovere di vigilanza sul rispetto da parte del personale assegnato ai propri uffici degli *standard* quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione (artt. 21 e 22, d.lgs. n. 165/2001)¹²².

Profili di specialità presenta poi la dirigenza degli enti locali, la cui disciplina viene integrata dal d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, recante il Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali (TUEL), che attenua parzialmente la separazione tra le attività di indirizzo politico e quelle di gestione amministrativa dei dirigenti¹²³.

¹²² Il tema viene ampiamente trattato in L. RINALDI, *Autonomia, poteri e responsabilità del dirigente pubblico: un confronto con il manager privato*, cit.

¹²³ Ciò emerge, in particolare, dalla previsione all'art. 110 del meccanismo dello *spoils system*, in virtù del quale il venir meno dell'organo politico (ad esempio, per scadenza del mandato) fa decadere anche tutti gli incarichi dirigenziali da questi conferiti. Occorre precisare, tuttavia, che la giurisprudenza sul tema è ormai consolidata nel ritenere tale sistema applicabile nei soli casi in cui siano riscontrabili i requisiti della apicalità dell'incarico e della fiduciarità della scelta del soggetto da nominare, non potendo, invece, assumere alcuna rilevanza nel caso di «figure tecnico-professionale incaricate non già del compito di collaborare direttamente al processo di formazione dell'indirizzo politico, ma chiamate a svolgere soltanto funzioni gestionali e di esecuzione rispetto agli indirizzi deliberati dagli organi di governo dell'Ente di riferimento» e ciò «anche se la nomina è avvenuta fiduciarmente, perché in questo caso la fiduciarità della scelta del soggetto da nominare non si configura come preventiva valutazione soggettiva di

Per quel che riguarda il concreto atteggiarsi del rapporto, tra settore pubblico e settore privato vi sono delle evidenti differenze sin dal momento dell'instaurazione; l'accesso alla qualifica dirigenziale nelle amministrazioni pubbliche, infatti, avviene soltanto previo espletamento di un concorso¹²⁴, fatta salva la possibilità per i dirigenti di seconda fascia di passare alla prima al ricorrere dei requisiti richiesti a tal fine dalla legge.

Si specifica, peraltro, che l'effettiva costituzione del rapporto di servizio si ha solo a seguito del conferimento di un determinato incarico dirigenziale (con cui vengono individuati con esattezza l'oggetto dell'attività da svolgere e gli obiettivi da raggiungere) e la stipulazione del relativo contratto di lavoro. Diversamente, per i dirigenti privati vi è tendenzialmente una coincidenza tra il momento dell'instaurazione del rapporto di lavoro e quello del conferimento delle mansioni.

Per quel che riguarda le concrete modalità di svolgimento del contratto, gli elementi di divergenza rispetto ai *manager* privati sono molteplici e derivano dai peculiari interessi di natura collettiva che caratterizzano il pubblico impiego nel suo complesso¹²⁵. Pur non potendo in questa sede analizzarli tutti nel dettaglio, si osserva in generale come in ambito privato assuma un ruolo fondamentale il contratto individuale, il quale rappresenta uno strumento di potere per il lavoratore e prevede solitamente l'indicazione (non sempre dettagliata) delle attribuzioni a lui riconosciute, oltre a tutte le informazioni inerenti gli aspetti retributivi: nel settore pubblico, invece, il dirigente si limita sostanzialmente ad aderire alla proposta formulata unilateralmente dall'amministrazione, senza poter negoziare condizioni differenti¹²⁶.

Nel corso del suo rapporto di lavoro, inoltre, il dirigente pubblico è soggetto periodicamente ad una valutazione della propria *performance* individuale (da parte dell'Organismo indipendente di valutazione *ex art. 14, c. 4, d.lgs. n. 150/2009* in caso

consonanza politica e personale con il titolare dell'organo politico» (Cass. civ., sez. lav., 5 maggio 2017, n. 11015). Sul tema in dottrina P. CERBO, *La cessazione anticipata degli incarichi dirigenziali fra gestione, politica e legge*, cit., p. 449; E. GRAGNOLI, *Lo spoils system e l'imparzialità del dipendente degli enti locali*, in *Lav. pubb. amm.*, 2007, fasc. 1, p. 25.

¹²⁴ Ovvero per corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione di cui al d.p.r. n. 70 del 2013 (art. 28, c. 2, d.lgs. n. 165/2001).

¹²⁵ È stato al riguardo rilevato che «come la pubblica amministrazione è diversa dall'impresa, così diverso è il ruolo del dirigente pubblico rispetto a quello del dirigente d'impresa. Entrambi devono assicurare efficienza e qualità del servizio o della produzione, ma solo al dirigente pubblico è richiesto di essere, in misura così penetrante, anche attento alla legalità, trasparenza ed imparzialità dell'azione della propria organizzazione». Cfr. C. D'ORTA, *I dirigenti pubblici: custodi della legalità o managers?*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2005, fasc. 6, p. 103. Tra i contributi più risalenti che si sono occupati del tema M. PERSIANI, *Dirigenza privata nella realtà attuale: caratteri peculiari e affinità con il settore pubblico*, in *Riv. inf. mal. prof.*, 1991, fasc. 1, p. 73.

¹²⁶ A.R. TASSONE, *Sul contratto di lavoro del dirigente pubblico*, in *Giust. civ.*, 2000, fasc. 3, p. 154.

di dirigenti di vertice e da parte dei di questi ultimi in caso di dirigenti di seconda fascia). L'esito negativo di tali valutazioni è idoneo a configurare una responsabilità ai sensi del già menzionato art. 21 del d.lgs. n. 165/2001 che, nelle ipotesi più gravi, può portare anche alla risoluzione del rapporto di lavoro.

Diversa, invece, è la *ratio* del sistema delle valutazioni dei dipendenti privati, le quali hanno un duplice scopo: da un lato, quello di monitorare lo stato di avanzamento dei processi aziendali e verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati; dall'altro lato, quello di fornire ai dirigenti un *feedback* sulla propria prestazione, di cui viene verificata anche la conformità alle strategie dell'impresa.

Gli ulteriori elementi di distinzione dei dirigenti pubblici da quelli privati, verranno esaminati nei successivi paragrafi dell'elaborato.

CAPITOLO II

Svolgimento e disciplina del rapporto di lavoro dirigenziale.

SOMMARIO: 1. Considerazioni metodologiche. Le tecniche di regolazione della dirigenza privata nell'ordinamento italiano. - Sezione I. Costituzione e svolgimento del rapporto dirigenziale. - Sezione II. La cessazione del rapporto di lavoro del dirigente privato e la tutela della sua posizione professionale.

1. Considerazioni metodologiche. Le tecniche di regolazione della dirigenza privata nell'ordinamento italiano.

Una volta individuati i connotati fondamentali della dirigenza privata, la seconda parte dell'elaborato ne indagherà la disciplina legale e contrattualcollettiva, proponendo alcune riflessioni circa l'idoneità dell'apparato di norme vigenti a tutelare adeguatamente le diverse figure professionali oggi riconducibili alla categoria, pur in assenza di una specifica modulazione di tali regole a seconda delle caratteristiche dei lavoratori che ne fanno parte.

Si è già avuto modo di osservare come ai dirigenti sia riservata una particolare tecnica legislativa dall'ordinamento, che consiste sostanzialmente nella loro ciclica esclusione da alcune delle più importanti misure protettive (*in primis*, quelle in materia di licenziamento individuale) o nella previsione di trattamenti differenziati rispetto a quanto previsto per gli altri lavoratori subordinati.

Il sistema di tutele "in negativo" ha generato, dal punto di vista storico-sistematico, una connotazione molto forte del dirigente privato, il quale, tuttavia, continua ad essere considerato in termini unitari, senza diversificazioni, anche in occasione di tale metodo di disciplina.

Al di là di tale constatazione, occorre in questa sede rilevare come un simile approccio comporti implicazioni rilevanti sotto diversi profili.

Innanzitutto, si osserva che l'esclusione dall'ambito di applicazione di alcune norme previste per i lavoratori subordinati non è sempre controbilanciata dalla previsione di misure *ad hoc* che siano in grado di colmare le lacune esistenti; questo assetto ha valorizzato ulteriormente l'intervento della contrattazione collettiva e la sua funzione di compensazione dei vuoti di tutela esistenti: a tale fonte, dunque, viene oggi riconosciuta un ruolo non di mera integrazione, ma anche di disciplina complessiva del rapporto dirigenziale, contribuendo a rendere più completo l'apparato di regole a questo rivolte.

In secondo luogo, si deve considerare che, nonostante l'appartenenza del contratto dirigenziale al tipo legale della subordinazione, in alcune specifiche ipotesi il legislatore ha mostrato un atteggiamento di rinuncia alla tendenza espansiva del diritto del lavoro subordinato, tentando, al contrario, di circoscrivere gruppi limitati di soggetti ad esso sottratti o comunque destinatari di un regime giuridico astrattamente più vicino al mondo del lavoro autonomo.

In questo senso, parte della dottrina ha constatato l'utilità di fare ricorso al metodo tipologico (in contrapposizione a quello sussuntivo) tipico del diritto dei contratti¹²⁷ per l'individuazione dei confini della figura dirigenziale, rilevando come nel caso dei lavoratori in esame la scarsa conflittualità tra le parti e le peculiarità intrinseche del rapporto con l'impresa possano giustificare l'esclusione dall'ambito di applicazione di alcune disposizioni dettate per il lavoro subordinato nel complesso¹²⁸.

Adottando tale prospettiva, il procedimento tipologico consentirebbe di identificare quali tra i sottotipi di cui è composta la categoria dei dirigenti presenti caratteristiche tali da giustificare l'esclusione dalla normativa protettiva e, parallelamente, permetterebbe di modulare quest'ultima a seconda dell'approssimazione al tipo normativo di lavoratore subordinato, tenendo conto anche della reale condizione dei soggetti destinatari e degli interessi di tutela sottostanti alla disciplina tipica¹²⁹.

¹²⁷ Ossia, secondo F. BASENGHI, *Il licenziamento del dirigente*, Giuffrè, Milano, 1991, p. 48, tramite «un giudizio di approssimazione rispetto al modello tipo, che viene determinato dalla giurisprudenza».

¹²⁸ G. DE NOVA, *Il tipo contrattuale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2014, p. 146; P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 128. A tal riguardo, M. D'ANTONA, *Limiti costituzionali alla disponibilità del tipo contrattuale nel diritto del lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 1995, fasc. 1, p. 208, a partire dalla nota sentenza della Corte costituzionale n. 115 del 23-31 marzo 1994, riconosce l'efficacia del metodo tipologico nel diritto del lavoro, ma critica l'elaborazione di G. DE NOVA sulla modulazione dei trattamenti, evidenziando come «se si eccettua la tesi di Paolo Tosi non casualmente avanzata a proposito di una categoria limite quali sono i dirigenti, la modulazione giudiziale dei trattamenti non ha avuto, né sembra possa avere, applicazione nel diritto del lavoro, data la radicale diversità del procedimento di qualificazione, quanto a criteri e quanto a fini, diversità a cagione della quale la selezione dei trattamenti si risolverebbe in una sostituzione arbitraria della valutazione del giudice a quella (inderogabile) del legislatore». L'A., inoltre, riconosce quale limite del metodo tipologico il fatto che nella realtà sociale possano emergere elementi che fanno divergere il caso concreto dalla nozione astratta di subordinazione, il che richiederebbe un continuo aggiornamento in sede giurisprudenziale di tale nozione, che tenga conto *in primis* dei modelli sociali di riferimento. L'A., in ogni caso, esclude l'utilizzo del metodo sussuntivo, ritenendo che la subordinazione non sia un concetto che può essere fissato in maniera definitiva.

¹²⁹ Cfr. A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, cit., p. 195 e ss., il quale rileva come «nel caso delle categorie il metodo tipologico, in quanto ha riguardo alle dinamiche della realtà sociale e quindi alla formazione di una pluralità di figure e modelli di riferimento (tipi normativi), ha contribuito a rendere manifesta l'inutilità di nozioni astratte e generalizzanti (quali la collaborazione e la concezione di *alter ego*), prive di capacità qualificatoria, tanto al fine di stabilire l'inquadramento in concreto del prestatore di lavoro, quanto per l'applicazione delle discipline diversificate».

A tal riguardo, già nella prima monografia che si è occupata di dirigenza privata – risalente al 1974 – è stato osservato come il suddetto metodo possa essere proficuamente utilizzato per ricondurre ad un determinato tipo anche ipotesi estranee alla finalità di specifiche previsioni normative, con implicazioni di non poco conto sotto diversi profili¹³⁰.

Ed infatti, la frequente presenza di deroghe esplicite alla disciplina generale si ripercuote indirettamente sulle caratteristiche della subordinazione e dei suoi elementi essenziali, con potenziali sconfinamenti dall'area del lavoro subordinato in senso stretto.

Inoltre, l'assetto che si va a creare potrebbe generare all'interno del medesimo contesto aziendale evidenti disparità di trattamento e di tutele tra lavoratori che, in concreto, non presentano differenze consistenti (si pensi, ad esempio, a tutti quei soggetti appartenenti alla bassa dirigenza, le cui caratteristiche non si discostano di molto da quelle dei quadri o degli impiegati con funzioni direttive)¹³¹.

A prescindere dagli aspetti strettamente metodologici appena menzionati, si avrà modo di osservare che la natura dirigenziale del rapporto di lavoro e le caratteristiche che ne derivano (tra queste, come anticipato, soprattutto il rilievo assunto dall'elemento fiduciario) hanno portato alla creazione di un sistema che vede, da un lato, lacune normative evidenti e spesso problematiche e, dall'altro lato, un apparato stratificato di regole provenienti da fonti diverse, finalizzate ad approntare tutele specifiche – sia sul piano individuale che su quello collettivo – per tutte le fasi del rapporto di lavoro, dalla formazione del contratto al recesso, con evidenti riflessi anche sotto il profilo sindacale e previdenziale.

L'assetto oggi vigente e sinteticamente illustrato nelle righe che precedono deve, peraltro, raccordarsi con due elementi che rappresentano l'essenza della natura dirigenziale del rapporto: da un lato, il particolare atteggiarsi della subordinazione (v. *infra* cap. 3, sez. I) e, dall'altro, la peculiare posizione dei dirigenti nel mercato del lavoro.

¹³⁰ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 178.

¹³¹ In merito si rimanda alle considerazioni già svolte nel cap. 1, par. 3.

Sezione I

La costituzione e lo svolgimento del rapporto di lavoro del dirigente privato.

SOMMARIO: 1. L'accesso alla dirigenza. L'instaurazione del rapporto di lavoro e il patto di prova. - 1.1. La clausola di durata minima garantita (o patto di stabilità). - 1.2. Il patto di non concorrenza. - 2. Il dirigente e l'attribuzione di deleghe. Le responsabilità dirigenziali. - 2.1. I compiti e le correlate responsabilità in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. - 2.2. La responsabilità dei dirigenti nel sistema delineato dal d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231. - 2.3. Le tutele predisposte dalla legge e dalla contrattazione collettiva al configurarsi della responsabilità dirigenziale: profili applicativi e questioni problematiche tra prassi e interpretazioni della giurisprudenza. - 3. L'orario di lavoro, i riposi settimanali e il lavoro straordinario. - 4. Le ferie. Il potere del dirigente (apicale) di autodeterminare il periodo feriale e il diritto all'indennità sostitutiva in caso di mancato godimento. - 5. Il lavoro agile *manageriale* e il diritto alla disconnessione. - 6. I contratti di lavoro dirigenziale atipici. - 6.1. Il dirigente con contratto di lavoro a tempo parziale. - 6.2. Il dirigente con contratto di lavoro a tempo determinato. - 6.3. Il caso del *temporary management*. - 7. Il trattamento retributivo del dirigente. Le indicazioni della contrattazione collettiva, le forme di retribuzione variabile e la speciale regolazione prevista per il settore bancario.

1. L'accesso alla dirigenza. L'instaurazione del rapporto di lavoro e il patto di prova.

L'instaurazione del rapporto di lavoro dirigenziale può avvenire sia a seguito di promozione di un lavoratore già occupato presso l'impresa, ma inquadrato in una categoria inferiore, che con la stipula di un contratto di assunzione *ex novo* nell'ipotesi di soggetti esterni all'organigramma aziendale.

Con specifico riferimento a quest'ultima ipotesi, la categoria presenta delle peculiarità che emergono sin dall'avvio del procedimento finalizzato all'assunzione del lavoratore, dove nuovamente la contrattazione collettiva interviene con previsioni *ad hoc* finalizzate a garantire quella gamma di soggetti che, sebbene in alcuni casi si trovino in una posizione di minore debolezza economica, di fatto in fase preassuntiva paiono meritevoli di tutela al pari di tutti gli altri.

Per le medesime ragioni, peraltro, trovano applicazione anche in caso di assunzione di personale dirigenziale le regole previste per le altre categorie di lavoratori subordinati; in particolare, anche i dirigenti sono destinatari delle previsioni da ultimo introdotte dal d.lgs. 27 giugno 2022, n. 104 (c.d. Decreto Trasparenza)¹³², norma che,

¹³² Il Decreto Trasparenza è stato emanato in attuazione della Direttiva (UE) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea.

come noto, disciplina il diritto all'informazione sugli elementi essenziali del rapporto di lavoro.

Si osserva, tuttavia, che la maggior parte delle prescrizioni ivi contenute erano e sono tutt'oggi previste anche da diversi contratti collettivi della categoria, i quali sanciscono precisi obblighi che la parte datoriale è tenuta a rispettare in sede di assunzione; tra questi, innanzitutto, quello della forma scritta dell'atto con cui si instaura il rapporto e quello di indicare in maniera dettagliata le funzioni, i poteri e le responsabilità attribuite, nonché «eventuali altri elementi utili a precisare la posizione del dirigente nell'ambito dell'azienda»¹³³.

In tal senso, risulta fondamentale anche l'esatta indicazione della posizione del dirigente nell'organigramma aziendale (a cui solitamente si rinvia nel caso in cui questo sia completo al punto da far desumere con esattezza le funzioni riconosciute), con specificazione della relazione gerarchica che intercorre tra il suo ruolo e quello degli altri dirigenti appartenenti al medesimo o ad un diverso livello.

La definizione, sin dal momento dell'instaurazione del rapporto, delle attribuzioni e delle conseguenti aree di responsabilità riconosciute al dirigente risulta di particolare importanza soprattutto nell'ambito di organizzazioni complesse, dove esistono più articolazioni funzionali della categoria; in tali contesti, infatti, la delimitazione dei poteri e delle aree di intervento riconosciute risulta necessaria per garantire l'esatta individuazione degli obiettivi da assegnare al dirigente (e, ad esempio, degli eventuali premi connessi al loro raggiungimento) e i limiti alle sue responsabilità, oltre che per prevenire eventuali contenziosi in ipotesi di cambiamento di mansioni o di mutamento di posizione¹³⁴.

Poco utile per individuare le mansioni del dirigente risulta, invece, il semplice rinvio ai contratti collettivi, posto che quelli della categoria non contengono descrizioni analitiche delle attività tipicamente svolte da tali lavoratori, probabilmente anche a causa della loro ampiezza (v. *supra* cap. 1, par. 5).

Parallelamente, assume particolare rilevanza in sede di instaurazione del rapporto l'indicazione del trattamento economico, che potrà avvenire tramite un semplice rinvio

¹³³ Tale formula è contenuta all'interno dell'art. 2 del CCNL dei dirigenti del settore terziario. Previsioni analoghe sono previste dal contratto collettivo per i dirigenti del settore industriale (art. 2) e in quello del settore agricolo (art. 3).

¹³⁴ A. DI FRANCESCO, *La dirigenza privata: le trasformazioni della professionalità dirigenziale nell'attuale sistema dell'impresa*, cit., p. 35; S. MALANDRINI, *Dirigenti Industriali: clausole inseribili nei contratti di assunzione*, in *Dir. prat. lav.*, 2005, p. 2229.

alle previsioni contrattuali collettive oppure con una sua più dettagliata quantificazione nell'atto di assunzione stesso, come avviene solitamente nel caso in cui siano stati concordati compensi aggiuntivi *ad personam* (premi, provvigioni sul fatturato, percentuali sull'utile di esercizio ecc.)¹³⁵.

Oltre ai vari elementi prescritti dalla legge e in parte sopra menzionati, il contratto di nuova assunzione di un dirigente può prevedere lo svolgimento di un periodo di prova, necessario per valutare il reciproco gradimento tra le parti e, soprattutto, per consentire all'impresa di verificare le capacità del dirigente e la compatibilità della sua figura professionale con l'ambiente in cui verrà inserito¹³⁶.

In tale ipotesi trovano applicazione le regole di cui all'art. 2096 cod. civ. previste per ogni altro lavoratore subordinato, nonché le norme più specifiche del contratto collettivo, che in generale sanciscono l'obbligo di forma scritta *ad substantiam* del patto di prova (pena la nullità assoluta dello stesso) e impongono la sua stipulazione in un momento precedente o contestuale all'effettivo inizio del rapporto¹³⁷.

La durata della prova, oggi stabilita dall'art. 7 del d.lgs. 27 giugno 2022, n. 104 in un massimo di sei mesi o nella minor misura prevista dalla contrattazione collettiva, deve consentire l'effettiva valutazione del lavoratore, motivo per cui nel suo computo non si deve tener conto di eventuali periodi di sospensione dovuti a eventi straordinari (malattia, infortunio, gravidanza, scioperi ecc.). Si rileva, inoltre, come la natura del rapporto dirigenziale e la pregnanza dell'elemento fiduciario potrebbero astrattamente richiedere una durata maggiore della prova, come osservato anche dalla Direttiva (UE) 2019/1152¹³⁸; ai fini della legittimità di tale scelta, tuttavia, è necessario che il datore di

¹³⁵ V. *infra* par. 7.

¹³⁶ M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, cit., p. 40, a cui si rimanda anche per un'analisi più approfondita dei contenuti che devono formare oggetto del patto di prova dirigenziale.

¹³⁷ *Ex multis* Cass. civ., sez. lav., 26 luglio 2002, n. 11122, in *Giust. civ. mass.*, 2002, p. 1381; Cass. civ., sez. lav., 14 ottobre 1999, n. 11597, in *Giust. civ. mass.*, 1999, p. 2118.

¹³⁸ In particolare, il considerando n. 28 prevede che «un cospicuo numero di Stati membri ha fissato la durata massima generale dei periodi di prova in un intervallo compreso tra tre e sei mesi, che dovrebbe essere considerato ragionevole. Eccezionalmente, i periodi di prova dovrebbero poter durare più di sei mesi se ciò è giustificato dalla natura dell'impiego, *come nel caso di posizioni dirigenziali*, esecutive o nella pubblica amministrazione, o se ciò è nell'interesse del lavoratore, come nel contesto di misure specifiche per la promozione dell'occupazione a tempo indeterminato, in particolare per i lavoratori giovani». In aggiunta a quanto precede si deve considerare che, in termini generali, la maggiore o minore durata del periodo di prova dipenderà dalla complessità della figura professionale per la quale la prova si rende necessaria; sul punto Cass. civ., sez. lav., 8 febbraio 2000, n. 1387, in *Orient. Giur. lav.*, 2000, fasc. 1, p. 193.

lavoro dimostri che il prolungamento del periodo *de quo* si configuri come un elemento favorevole *in primis* per il lavoratore¹³⁹.

Anche in merito all'estensione del periodo di prova, invero, si registra l'intervento frequente della contrattazione collettiva, che già in passato ha introdotto clausole limitative, imponendo una durata non superiore a sei mesi e consentendo il patto soltanto per i dirigenti di nuova assunzione e non anche per quei soggetti già occupati presso il datore di lavoro che abbiano conseguito il riconoscimento della qualifica dirigenziale nel corso del tempo¹⁴⁰.

Nessuna indicazione, invece, viene fornita dalle parti sociali circa la possibilità di prevedere un periodo di prova per quei lavoratori già inquadrati come dirigenti, ma presso un diverso datore di lavoro; sul punto la giurisprudenza prevalente è dell'avviso che la stipulazione del patto di prova in dette ipotesi sia da ritenere comunque legittima qualora il lavoratore sia inserito per la prima volta nell'organico del nuovo datore di lavoro¹⁴¹.

Infine, si deve considerare che a seconda della posizione del *manager* e delle mansioni in concreto assegnategli, in fase di stipulazione del contratto si assiste spesso all'introduzione di specifiche clausole accessorie – nella prassi utilizzate con minor frequenza per le altre categorie di lavoratori – quali il patto di durata minima garantita (o di stabilità) e quello di non concorrenza, i quali, come si vedrà nei successivi paragrafi, contribuiscono a rafforzare il vincolo fiduciario tra le parti.

1.1. La clausola di durata minima garantita (o patto di stabilità).

All'interno di un contratto a tempo indeterminato può essere inserita un'apposita clausola in forza della quale le parti rinunciano a recedere dal rapporto per un determinato lasso temporale.

Trattasi del patto di stabilità (o clausola di durata minima garantita), uno strumento idoneo ad assicurare alle imprese l'acquisizione e la conservazione nel tempo di figure di rilevanza fondamentale per la loro professionalità o posizione strategica, con il

¹³⁹ Di recente Cass. civ., sez. lav., 26 maggio 2020, n. 9789, in *Dejure*.

¹⁴⁰ Art. 2, c. 2, del CCNL dei dirigenti del settore industriale; cfr. anche l'art. 4 del CCNL dei dirigenti del settore terziario, dove viene espressamente previsto che «in caso di risoluzione del rapporto di lavoro durante il periodo di prova, al dirigente saranno corrisposti i ratei di mensilità supplementari e l'indennità sostitutiva delle ferie maturate, nonché il trattamento di fine rapporto con espressa esclusione del preavviso».

¹⁴¹ Tra le più note, Cass. civ., sez. lav., 27 gennaio 1989, n. 516, in *Dejure*.

vantaggio di circoscrivere l'impatto negativo che si verificherebbe in caso di perdita delle stesse in un breve arco di tempo.

Nell'ipotesi di figure dirigenziali apicali tale clausola consente non solo di rafforzare il rapporto fiduciario con la parte datoriale, ma, indirettamente, anche di godere di quella garanzia di stabilità e di conservazione del posto di lavoro da cui altrimenti il dirigente sarebbe escluso¹⁴².

La rinuncia al recesso per la durata del vincolo può essere reciproca oppure a carico di una sola delle parti; la giurisprudenza, infatti, ritiene oggi pienamente legittimo il patto di stabilità che limiti soltanto il prestatore, dal momento che sussisterebbe comunque la facoltà di recesso prima del termine, seppure con l'onere di risarcire i danni alla parte non recedente¹⁴³.

In termini applicativi, l'utilizzo di tali clausole realizza una situazione analoga a quella che si creerebbe in caso di contratto a tempo determinato per il periodo di durata minima concordato, anche se è stato osservato che la previsione di un patto di stabilità non necessariamente costituisce una garanzia assoluta, non alterando comunque la natura sostanziale del contratto¹⁴⁴; la questione, in realtà, risulta particolarmente complessa e richiede di essere valutata in parallelo alle regole in materia di assunzione a termine dei dirigenti (la cui disciplina verrà approfondita nel successivo par. 6.2).

In generale, comunque, la Suprema Corte ha da tempo affermato la necessità di distinguere l'ipotesi della previsione di una clausola di stabilità dall'apposizione di un termine alla durata del contratto, configurando la prima una mera rinuncia preventiva del datore di lavoro e/o del dirigente alla facoltà di recesso¹⁴⁵.

¹⁴² M. GARATTONI, *La clausola di durata minima e il licenziamento del dirigente apicale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2006, fasc. 3, p. 617. Con specifico riferimento ai dirigenti di vertice, inoltre, Cass. civ., sez. lav., 14 ottobre 2005, n. 19903, in *Dejure*, ha evidenziato come «a ben vedere la prevista stabilità è suscettibile di soddisfare, proprio per la rilevanza delle funzioni ad essi assegnate, un più spiccato interesse dell'imprenditore alla continuità delle prestazioni, come è attestato tra l'altro dalla prevista possibilità della stipula anche per i dirigenti di un contratto a termine con l'unico limite di cinque anni (cfr. art. 4, legge n. 230/1962, confermato dall'art. 10, d.lgs. n. 368/2001), e con il diritto allo stato espressamente riconosciuto loro - a dimostrazione della posizione di specifica forza contrattuale rivestita - a rassegnare le dimissioni trascorso il periodo di tre anni quando sia pattuita una durata superiore (cfr. art. 10 cit.)».

¹⁴³ Cass. civ., sez. lav., 9 giugno 2017, n. 14457; Cass. civ., sez. lav., 9 dicembre 2014, n. 25902; Cass. civ., sez. lav., 25 luglio 2014, n. 17010, tutte in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 7 settembre 2005, n. 17817, in *Arg. dir. lav.*, 2006, p. 225, con nota di E. MENEGATTI, *La Corte di cassazione torna a pronunciarsi sulla legittimità delle clausole di durata minima garantita*.

¹⁴⁴ Cass. civ., sez. lav., 8 agosto 1986, n. 4988, in *Giust. civ. mass.*, 1986, fasc. 8-9; Cass. civ., 27 ottobre 1975, n. 3574, in *Dejure*. In dottrina F. RAVELLI, *Sull'impossibilità sopravvenuta come causa di recesso dal rapporto di lavoro dirigenziale con patto di durata minima garantita*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 2, pt. 2, p. 424; C. ZOLI, *Clausole di fidelizzazione e rapporto di lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, fasc. 4, p. 454; M. DELL'OLIO, *La stabilità convenzionale*, in *Arg. dir. lav.*, 1998, p. 186.

¹⁴⁵ Cass. civ., sez. lav., 25 giugno 1987, n. 5600, in *Giust. civ. mass.*, 1987, fasc. 6.

La diversità tra le due fattispecie trova conferma anche nelle differenti conseguenze che si verificano per la parte che receda prima della scadenza del termine di durata minima; in tali casi, infatti, l'ingiustificata interruzione del rapporto soggiace alla normativa di cui all'art. 2118 cod. civ. e alle norme contrattualcollettive in materia. Al dirigente, in particolare, spetteranno le retribuzioni che avrebbe maturato sino alla scadenza del termine minimo pattuito, l'indennità sostitutiva del preavviso e le indennità supplementari previste dalle norme pattizie, nonché l'eventuale risarcimento dei danni¹⁴⁶. Quanto precede, al contrario, non troverà applicazione nel caso in cui le parti abbiano consensualmente rinunciato al patto di stabilità¹⁴⁷.

Si segnala, inoltre, che la giurisprudenza ritiene che in tali ipotesi trovino applicazione, oltre alle regole appena viste, anche quelle generali in materia di risoluzione dei contratti a prestazioni corrispettive¹⁴⁸. In particolare, è stato osservato, «è rilevante, così come in genere nei rapporti di lavoro a tempo indeterminato, l'impossibilità della prestazione (anche se non può operare il raccordo, per altre ipotesi delineato, tra impossibilità sopravvenuta e giustificato motivo oggettivo di cui all'art. 3 della legge n. 604 del 1966), e in relazione ad essa la legittimità del recesso del datore di lavoro va stabilita in base all'esistenza o meno di un suo interesse apprezzabile alla future prestazioni lavorative, da valutarsi obiettivamente, avendo riguardo sia alle caratteristiche, anche dimensionali, dell'azienda, sia al tipo di mansioni affidate al dipendente»¹⁴⁹.

1.2. Il patto di non concorrenza.

A fronte dell'elevata professionalità e della vasta gamma di informazioni riservate inerenti ai processi produttivi e ai segreti industriali dell'azienda di cui il dirigente viene

¹⁴⁶ In questi termini Cass. civ., 25 giugno 1987, n. 5600 e Cass. civ., 20 aprile 1995, n. 4437, entrambe in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 3 febbraio 1996, n. 924, in *Riv. it. dir. lav.*, fasc. 2, 1997, p. 800, con nota di O. BONARDI, *Recesso dal contratto di lavoro con clausola di durata minima e onere della prova dell'aliunde perceptum*. Si segnala, inoltre, che la giurisprudenza è consolidata nel ritenere ammissibile la cumulabilità tra risarcimento del danno per anticipato ingiustificato recesso in presenza di clausola di stabilità, indennità supplementare e indennità sostitutiva del preavviso, avendo quest'ultima valore non compensativo delle retribuzioni perse per effetto del recesso anticipato, ma soltanto risarcitorio per la risoluzione del rapporto senza l'osservanza dei termini di preavviso (cfr. Cass. civ., sez. lav., 14 ottobre 2005, n. 19903, in *Dejure*; tra la giurisprudenza di merito, più di recente, Corte app. Venezia, sez. lav., 19 luglio 2016, n. 67, sempre in *Dejure*).

¹⁴⁷ M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, cit., p. 40; in giurisprudenza, Cass. civ., sez. I, 3 novembre 1994, n. 9045, in *Giust. civ. mass.*, 1994, fasc. 11.

¹⁴⁸ Cass. civ., sez. lav., 12 giugno 2014, n. 13335, in *Dejure*.

¹⁴⁹ Cass. civ., sez. lav., 20 aprile 1995, n. 4437, in *Orient. giur. lav.* 1995, p. 594; di recente anche Cass. civ., sez. lav., 3 agosto 2004, n. 14871, in *Dejure*.

a conoscenza nell'esercizio delle sue mansioni, accade spesso che siano stipulati appositi patti finalizzati a limitare lo svolgimento di attività in concorrenza del lavoratore per il tempo successivo alla cessazione del contratto, ossia quando l'obbligo di fedeltà *ex art. 2105 cod. civ.* cessa i suoi effetti.

La pattuizione di cui all'art. 2125 cod. civ., seppur formalmente ancorata al sottostante rapporto di lavoro, è svincolata dal suo contenuto e configura un distinto negozio giuridico¹⁵⁰, che può essere sottoscritto sia in sede di assunzione che in un momento successivo nel corso del rapporto di lavoro.

La finalità di tali accordi è quella di salvaguardare il patrimonio immateriale dell'azienda evitandone la diffusione presso realtà concorrenti¹⁵¹ e, indirettamente, di fidelizzare il personale, soprattutto in caso di lavoratori investiti di incarichi strategici e necessari per il perseguimento dei risultati aziendali (quali sono, appunto, i dirigenti)¹⁵².

Ferma restando la vigenza delle regole imposte per tutte le categorie a pena di nullità del patto stesso (obbligo di forma scritta, previsione di un congruo corrispettivo per il prestatore di lavoro, limiti di oggetto, durata ed estensione spaziale), il Codice civile prevede che per i dirigenti la durata massima del patto di non concorrenza non possa essere superiore a cinque anni, in deroga a quanto previsto per gli altri lavoratori per i quali la stessa è fissata in tre anni.

La *ratio* della diversità del termine viene individuata nelle più gravi ripercussioni che possono derivare all'impresa nel caso di attività concorrenziali svolte dal dirigente, anche considerato il più penetrante contatto di questa categoria di lavoratori con l'imprenditore e con le informazioni riservate dell'organizzazione di riferimento apprese nel corso del rapporto di lavoro¹⁵³.

¹⁵⁰ Cass. civ., sez. lav., 15 luglio 2009, n. 16489, in *Dejure*; in dottrina cfr. A. BOSCATI, *Patto di non concorrenza. Art. 2125 cod. civ.*, in *Comm. Sch.*, 2010, p. 131.

¹⁵¹ Cass. civ., sez. lav., 21 gennaio 2004, n. 988, in *Dejure*, evidenzia la «funzione di tutela della libertà di concorrenza, appunto, che costituisce, da un lato, espressione della libertà di iniziativa economica e persegue, dall'altro, la protezione dell'interesse collettivo, impedendo restrizioni eccessive della concorrenza - e della positiva influenza, che ne deriva alla qualità dei prodotti ed al contenimento dei prezzi - ed assicurando, per tale via, la tutela del mercato nelle sue oggettive strutture».

¹⁵² A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale. Profili giuridici*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 144; C. ZOLI, *Clausole di fidelizzazione e rapporto di lavoro*, cit., p. 449.

¹⁵³ A. IZAR, *Considerazioni sul patto di non concorrenza*, in *Dir. prat. lav.*, 1997, p. 734. Secondo alcune letture, inoltre, si dovrebbe tenere in considerazione il fatto che in caso di rapporti dirigenziali è più frequente lo svolgimento di attività in concorrenza che siano maggiormente lesive per la precedente datrice di lavoro; sul punto v. S. MAGRINI, *Limitazioni convenzionali all'attività del lavoratore ed ambito di applicazione dell'art. 2125 c.c.*, in *Lav. sic. soc.*, 1966, p. 861. Non condivide questa lettura P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 115.

Quanto ai contenuti, il patto deve prevedere specifici limiti e indicare con precisione quali attività non potranno essere svolte, senza generare un'eccessiva compressione del bagaglio professionale acquisito dal dirigente e senza comprometterne le potenzialità reddituali¹⁵⁴.

La valutazione della congruità dei limiti imposti dalla legge ai fini della validità del patto va condotta tenendo in considerazione le specifiche mansioni espletate dal lavoratore; in merito è stato osservato che «in questo quadro, è ragionevole ritenere che l'art. 2125 intenda lasciare maggiori margini all'imprenditore onde evitare una concorrenza (effettivamente) svantaggiosa, allorché il dipendente è coperto dalle garanzie di un contratto collettivo economicamente più favorevole: v'è cioè spazio, in mancanza di precise indicazioni in diversa direzione, per la presunzione di coincidenza dei dirigenti dell'art. 2125 con la categoria della contrattazione collettiva»¹⁵⁵.

Tra le clausole accessorie che possono essere inserite all'interno del patto si segnalano quella che prevede per l'impresa la possibilità di esercitare il recesso unilaterale e quella che introduce per la stessa un diritto di opzione *ex art. 1331 cod. civ.* per potersi liberare delle obbligazioni assunte.

Entrambe le ipotesi sono state oggetto di ampi dibattiti circa la loro legittimità e ciò a fronte dell'eccessivo squilibrio che la loro presenza può generare tra le parti in considerazione del potere per l'impresa di liberarsi dal vincolo in questione e, soprattutto, del correlato obbligo di versare il corrispettivo pattuito.

Quanto alla prima fattispecie, la possibilità per il datore di lavoro di recedere *ex art. 1373 cod. civ.* dal patto di non concorrenza è da alcune letture ammessa solo se esercitata prima della cessazione del rapporto¹⁵⁶, mentre secondo interpretazioni più rigide (oggi maggioritarie) non sarebbe consentita né prima né dopo la conclusione del contratto di lavoro; a tal riguardo, in un caso che vedeva protagonista proprio un lavoratore con qualifica dirigenziale, la Cassazione ha rilevato che «la grave ed eccezionale limitazione alla libertà di impiego delle energie lavorative risulta compatibile soltanto con un vincolo stabile (salva, ovviamente, la concorde volontà delle parti), che si presume accettato dal lavoratore all'esito di una valutazione della sua convenienza, sulla quale fonda determinate programmazioni della sua attività dopo la

¹⁵⁴ Cass. civ., sez. lav., 4 aprile 2006, n. 7835, in *Giust. civ. mass.*, 2006, p. 4; Cass. civ., sez. lav., 10 settembre 2003, n. 13283, in *Dejure*.

¹⁵⁵ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 117.

¹⁵⁶ Cass. civ., sez. lav., 16 agosto 2004, n. 15952, in *Dejure*.

cessazione del rapporto. Ammettere la facoltà di recesso del datore di lavoro dal patto di non concorrenza, sarebbe in contrasto con il principio del controllo giudiziale di tutti i poteri che il contratto di lavoro attribuisce al datore di lavoro, e proprio con riferimento ad aspetti incidenti sul diritto al lavoro come tale e, in definitiva, sui livelli retributivi in senso ampio»¹⁵⁷.

Alla stregua degli orientamenti richiamati, l'eventuale previsione all'interno del patto che consenta alla parte datoriale di incidere unilateralmente sulla durata temporale del vincolo è da ritenersi nulla, mentre l'accordo *ex art. 2125* rimane valido qualora si dimostri la natura non essenziale di detta clausola¹⁵⁸.

Altrettanto dibattuta è la validità della previsione di un diritto di opzione in favore del datore di lavoro che si riserva di decidere se avvalersi o meno del patto al momento della cessazione del rapporto; la tesi prevalente ritiene oggi ammissibile tale ipotesi, a condizione che sia stato concordato dalle parti un termine che attribuisca definitività al patto stesso in un momento anteriore alla cessazione del rapporto¹⁵⁹.

Da ultimo, si devono considerare anche le conseguenze derivanti in capo al dirigente in caso di violazione dell'obbligo di non concorrenza assunto tramite la stipula di un patto; queste, analoghe a quelle previste per le altre categorie di lavoratori, sono sostanzialmente di natura economica. L'impresa danneggiata, infatti, potrà agire in giudizio per ottenere la condanna del dirigente alla restituzione dei corrispettivi ricevuti durante la vigenza del patto, nonché per richiedere il risarcimento dei danni subiti; secondo alcune letture, la parte lesa potrebbe anche esercitare un'azione inibitoria per ottenere la cessazione della nuova attività svolta in concorrenza dal lavoratore, avviando un procedimento *ex art. 700 cod. proc. civ.*¹⁶⁰.

¹⁵⁷ Cass. civ., sez. lav., 13 giugno 2003, n. 9491, in *Giust. civ.*, fasc. 4, 2004, p. 1036, con nota di S. BARTALOTTA, *Patto di non concorrenza e facoltà unilaterale di recesso da parte del datore di lavoro*. In termini Cass. civ., sez. lav., 2 gennaio 2018, n. 3, in *Lav. giur.*, 2018, p. 5.

¹⁵⁸ F. SALVATORE, *Adeguatezza del corrispettivo e diritto di recesso del datore di lavoro: aspetti controversi per la validità del patto di non concorrenza con il dipendente*, in *Giust. civ.*, fasc. 2, p. 13.

¹⁵⁹ Si veda, ad esempio, quanto statuito da Cass. civ., sez. lav., 15 maggio 2007, n. 11104, in *Dejure*, intervenuta a valutare la legittimità di un patto di non concorrenza contenente una clausola dal seguente tenore «la società si riserva di decidere, al momento della risoluzione del rapporto di lavoro, l'utilizzo del presente patto di non concorrenza»; la Suprema Corte, peraltro, ha escluso che simili previsioni possano ritenersi valide e operanti in caso di dimissioni del lavoratore.

¹⁶⁰ In senso affermativo si sono espressi A. DI FRANCESCO, *La dirigenza privata: le trasformazioni della professionalità dirigenziale nell'attuale sistema dell'impresa*, cit., p. 94 e F. ROTONDI in A. CASOTTI, M.R. GHEIDO, P. RAUSEI, F. ROTONDI, A. SICA, P. SOPRANI, G. SPOLVERATO, *Lavoro dei dirigenti*, cit., p. 14. In giurisprudenza, evidenziando la necessità che sussistano tutte le condizioni previste dall'art. 700 cod. proc. civ., si veda Trib. Milano, sez. lav., 12 febbraio 2002, in *Riv. it. dir. lav.*, 2002, fasc. 2, p. 353; Trib. Bologna, sez. lav., 29 gennaio 2002, in *www.leggeplus.it*; Trib. Roma, sez. lav., 2 ottobre 2001, in *Mass. giur. lav.*, 2002, p. 145. *Contra* C. CARDARELLO, *Il dirigente: la categoria, le peculiarità del rapporto, il licenziamento*, cit., p. 94.

2. Il dirigente e l'attribuzione di deleghe. Le responsabilità dirigenziali¹⁶¹.

Passando ora alla fase di esecuzione del rapporto di lavoro, si rileva in via preliminare che la vasta gamma di poteri e funzioni attribuite ai dirigenti genera un sistema di responsabilità e di tutele sul piano legale e contrattualcollettivo particolarmente articolato, che impone di valutare profili non solo strettamente giuslavoristici, ma anche di natura civile e/o penale.

In tale analisi tornano ad assumere rilievo le osservazioni proposte in apertura dell'elaborato circa l'incidenza delle caratteristiche del contesto economico-produttivo di riferimento sul rapporto di lavoro; con specifico riferimento alle responsabilità riconosciute alla categoria, infatti, si registra un consistente aumento delle stesse a seguito delle trasformazioni dei modelli organizzativi di impresa, oggi tendenti a distribuire tra più soggetti, secondo schemi decentrati, i poteri e le funzioni che nelle (superate) strutture verticistiche erano affidati quasi esclusivamente all'*alter ego* dell'imprenditore¹⁶².

In termini generali, vengono individuate tre aree entro le quali si verificano le conseguenze previste per l'attivazione delle responsabilità dei dirigenti; innanzitutto, quella disciplinare, strettamente connessa all'adempimento delle funzioni attribuite, dove si riconosce per i dirigenti che i doveri di diligenza e fedeltà *ex artt.* 2104 e 2105 cod. civ. (previsti per tutti i lavoratori subordinati) assumono una particolare pregnanza in considerazione del ruolo apicale solitamente ricoperto in azienda¹⁶³.

Alle ripercussioni sotto il profilo disciplinare (ove è oggi prevista, anche per i dirigenti, l'attivazione del procedimento di cui all'art. 7, l. n. 300/1970 – v. *infra* cap. 3, sez. II, par. 1.2), possono talvolta affiancarsi quelle di natura risarcitoria, soprattutto qualora il *manager* occupi una posizione di alto livello¹⁶⁴.

¹⁶¹ Le riflessioni contenute nel seguente paragrafo sono state in parte già trattate in I. CRISCI, *Le responsabilità civili e penali dei dirigenti privati nel sistema di tutele predisposto dalla contrattazione collettiva*, in *Giust. civ.*, 2023.

¹⁶² A. PERULLI, *La responsabilità del dirigente: deleghe, funzioni e responsabilità, licenziamento disciplinare*, cit., p. 56.

¹⁶³ Cfr. da ultimo Cass. civ., sez. lav., 6 aprile 2022, n. 11172, in *Dejure*.

¹⁶⁴ Cass. civ., sez. lav., 12 gennaio 2009, n. 394, in *Dejure*. Si segnala, inoltre, che in tale ambito si inserisce anche la responsabilità del dirigente per il mancato raggiungimento degli obiettivi programmati o per il raggiungimento degli stessi, ma con un risultato di gestione negativo oppure con un eccessivo dispendio di risorse. In assenza di indicazioni specifiche al riguardo a livello normativo, la questione risulta spesso problematica, soprattutto in sede di verifica del requisito della giustificatazza dell'eventuale recesso datoriale motivato su tali ragioni; ciò anche in considerazione delle complesse valutazioni richieste in merito all'eventuale incidenza sull'andamento aziendale di fattori esterni (ad esempio, condizioni ambientali e di mercato o condotte di terzi) che prescindono dalle effettive capacità del *manager* di

In secondo luogo, si deve considerare il piano strettamente civilistico ove emergono ipotesi di responsabilità comuni a tutti i lavoratori subordinati, ossia quella *ex art. 1218* cod. civ. che trae origine dal vincolo contrattuale esistente tra le parti ed eventualmente quella extracontrattuale qualora il lavoratore arrechi un danno all'impresa violando il principio del *neminem laedere* sancito dall'art. 2043 cod. civ.; nel caso in cui, invece, il pregiudizio sia cagionato nei confronti di un terzo, si dovrà fare nuovamente riferimento alle previsioni codicistiche e, in particolare, all'art. 2049 che contempla la responsabilità indiretta di padroni e committenti – e, per dottrina consolidata, anche del datore di lavoro – per i danni causati dal fatto illecito dei propri dipendenti nell'esercizio delle mansioni attribuite, nella prospettiva di addossare rischi e costi sul soggetto economicamente più forte (e coincidente con colui che in concreto trae un'utilità dall'attività fonte di danno)¹⁶⁵.

Quanto all'ultima area tematica, occorre considerare il complesso sistema delle responsabilità penali, spesso in commistione con i profili disciplinari, per le condotte integranti fattispecie di reato realizzate dal dirigente nello svolgimento delle proprie mansioni¹⁶⁶.

Il tema, a cui *in primis* la contrattazione collettiva presta attenzione introducendo numerose garanzie (soprattutto economiche), impone di effettuare una distinzione tra fatti realizzati a danno o nell'interesse dell'impresa.

Se, infatti, nella prima ipotesi – previo accertamento della rilevanza dei comportamenti e della loro ascrivibilità al lavoratore – prenderanno avvio il procedimento disciplinare e quello penale e le conseguenze sul rapporto di lavoro

realizzare i risultati prefissati dai vertici aziendali. Sul tema si veda, ad esempio, il caso deciso da Cass. civ., sez. lav., 23 marzo 2016, n. 5778, ove è stato ritenuto che in ipotesi simili si configuri un inadempimento grave, idoneo a ledere irrimediabilmente il vincolo fiduciario e, per l'effetto, a giustificare il licenziamento disciplinare del lavoratore mostratosi «*incapace di assolvere i compiti di responsabilità correlati al suo ruolo*». In dottrina si rimanda alle considerazioni di A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 187; A. PERULLI, *La responsabilità del dirigente: deleghe, funzioni e responsabilità, licenziamento disciplinare*, cit., p. 64 e R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 213.

Si segnala, inoltre, che nel differente (e maggiormente regolamentato) sistema delle responsabilità dei dirigenti pubblici, il legislatore ha previsto espressamente una forma di responsabilità nel caso di mancato raggiungimento degli obiettivi, alla quale si affiancano quelle per l'inosservanza delle direttive e per la violazione colpevole del dovere di vigilanza sul rispetto da parte del personale assegnato ai propri uffici degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione (artt. 21 e 22, d.lgs. n. 165/2001).

¹⁶⁵ G. BELLIGOLI, G. PERDONÀ, *La responsabilità civile del lavoratore subordinato verso il datore di lavoro*, Milano, 2013, p. 114; M. CERRETA, *La responsabilità del dirigente*, in *Dir. lav.*, 1990, fasc. 1, p. 326; A. ARRIGONI, *Le responsabilità civili*, in G.P. CARROZZA, *La responsabilità dei dirigenti: i rischi derivanti dalle responsabilità in materia di diritto civile, del lavoro, tributario e penale*, in *Lav. sic. soc.*, 1995, fasc. 4, p. 24.

¹⁶⁶ Per maggiori approfondimenti si rimanda a S.M. CORSO, *Lavoro e processo penale. La tutela del lavoro nel e dal processo*, Milano, 2018, p. 105.

varieranno a seconda dei rispettivi esiti, per il secondo caso risultano opportune ulteriori valutazioni che tengano conto dell'effettivo potere decisionale del dirigente. Nell'ambito degli illeciti commessi nell'interesse dell'impresa, infatti, lo scenario cambierà a seconda che si tratti di comportamenti assunti di spontanea iniziativa dal lavoratore oppure posti in essere per adempiere ad un ordine illegittimo proveniente dal datore di lavoro o da un dirigente di livello superiore.

Nel primo caso, sul presupposto che non siano state impartite direttive dal contenuto illecito, il dirigente dovrà farsi carico delle conseguenze disciplinari e penali delle proprie condotte e il fatto di aver agito per realizzare un interesse dell'impresa potrà eventualmente assumere rilevanza ai soli fini dell'attivazione delle tutele contrattualcollettive (su cui v. *amplius* al par. 2.3).

Nella diversa ipotesi in cui il dirigente commetta un fatto penalmente rilevante per eseguire una direttiva impartita dal datore di lavoro o da un altro dirigente a lui sovraordinato, sebbene alcuni autori ravvisino un concorso di responsabilità tra il soggetto esecutore e quello che ha impartito l'ordine illecito¹⁶⁷, tale condotta non potrà essere considerata un'esimente dal punto di vista penalistico, ma verrà valutata diversamente, a seconda delle circostanze del caso concreto, sul piano disciplinare.

Sotto tale profilo, inoltre, ci si potrebbe chiedere se possano esservi ripercussioni per il dirigente che abbia commesso un illecito in adempimento di un ordine impartito dagli organi di *governance* successivamente cessati, nell'ipotesi in cui, ad esempio, la nuova *leadership* aziendale non concordi con l'indirizzo di gestione impartito da quella precedente.

Nell'assetto attuale, in conclusione, sono molteplici le ipotesi in cui il dirigente, a fronte delle attribuzioni a lui riconosciute, incorre in forme di responsabilità, variabili anche a seconda delle specifiche competenze, del profilo professionale e della posizione ricoperta nell'organigramma aziendale¹⁶⁸; i compiti oggi delegati – *in primis* a livello legislativo – alla categoria in analisi sono numerosi e spaziano in diverse aree: da quella della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, a quella relativa alla

¹⁶⁷ R. DIAMANTI, *La garanzia contrattuale del rimborso delle spese legali a favore del dirigente*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1993, fasc. 2, p. 522. Inoltre, si segnala che ad avviso della giurisprudenza prevalente l'adempimento di un ordine illegittimo non è di per sé sufficiente ai fini della configurabilità della giusta causa di licenziamento, essendo in ogni caso necessaria una valutazione circa il grado di divergenza dell'ordine ricevuto rispetto alle regole e ai principi generali (e, in caso di dirigenti altamente specializzati, dello specifico settore di appartenenza), nonché in merito al carattere palese o meno dell'illegittimità del contenuto della direttiva; cfr. al riguardo Cass. civ., sez. lav., 16 agosto 2019, n. 21437 e Cass. civ., sez. lav., 28 settembre 2018, n. 23600, entrambe in *Dejure*.

¹⁶⁸ M. CERRETA, *La responsabilità del dirigente*, cit., p. 326.

responsabilità amministrativa degli enti. Nei paragrafi che seguono si accennerà agli oneri e alle conseguenze oggi previste negli ambiti di maggior rilievo per le figure dirigenziali.

2.1. I compiti e le correlate responsabilità in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Nonostante l'art. 2087 cod. civ. indichi soltanto l'imprenditore tra i soggetti tenuti a predisporre tutte le misure idonee, secondo l'esperienza, la tecnica e la particolarità del lavoro, necessarie a tutelare l'integrità psico-fisica dei lavoratori sulla base del principio della massima sicurezza tecnologicamente possibile, la normativa di settore intervenuta negli anni ha sempre riconosciuto un ruolo essenziale nella realizzazione dei suddetti fini anche al personale dirigenziale.

Il coinvolgimento diretto nel dovere di sicurezza di altri soggetti, responsabilizzati a titolo originario, risponde infatti all'esigenza di ottimizzare i livelli di effettività delle tutele in tale ambito e rappresenta un riflesso del più volte citato processo di decentramento dei poteri datoriali.

Come anticipato nel precedente capitolo (par. 8.1), del resto, il Testo unico in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81) contempla in diverse occasioni la categoria dirigenziale, tentando persino di fornirne una definizione al fine di circoscrivere il campo di applicazione della normativa contenuta al suo interno ed individuare con esattezza i soggetti destinatari degli specifici compiti previsti.

Quest'ultimo obiettivo, invero, non sembra essere stato pienamente raggiunto, e ciò a causa dell'ampia e generica nozione di dirigente che viene proposta, identificato come quel soggetto che «in ragione delle competenze professionali e di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vegliando su di essa» (art. 2, lett. d).

La questione terminologica non è da sottovalutare per le sue ricadute nel processo di individuazione dei soggetti responsabili in caso di violazioni, soprattutto se si considera la rilevanza delle attribuzioni in materia – essenziali per garantire la salubrità dei luoghi di lavoro – e le conseguenze in termini di responsabilità che derivano in capo al soggetto destinatario di quelle specifiche funzioni¹⁶⁹.

¹⁶⁹ M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, cit., p. 236 evidenzia come questo aspetto possa essere problematico soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni, nelle quali è più complesso verificare i poteri concretamente esercitati dai singoli dirigenti. La prassi, inoltre, mostra come in molte realtà di dimensioni

Per ovviare a questo problema ed evitare situazioni di incertezza su chi siano i soggetti deputati a svolgere determinati compiti, il legislatore ha previsto regole formali alquanto stringenti in merito alla delega delle funzioni da parte del datore di lavoro, la quale, per essere valida, deve risultare da atto scritto recante data certa e deve essere accettata espressamente, con la medesima forma, dal destinatario (art. 16, d.lgs. n. 81/2008)¹⁷⁰.

Secondo la giurisprudenza consolidata, peraltro, la delega di funzioni non esclude l'obbligo di vigilanza del datore di lavoro circa il corretto espletamento da parte del delegato delle attribuzioni trasferite – seppure con dei limiti – in quanto si deve considerare che «in caso di delega, la vigilanza richiesta al datore di lavoro non può avere per oggetto la concreta, minuta conformazione delle singole lavorazioni – che la legge affida al garante concernendo, invece, la correttezza della complessiva gestione del rischio da parte del delegato, con la conseguenza che l'obbligo di vigilanza del delegante è distinto da quello del delegato – al quale vengono trasferite le competenze afferenti alla gestione del rischio lavorativo – e non impone il controllo, momento per momento, delle modalità di svolgimento delle singole lavorazioni»; da quanto precede, inoltre, deriva che «in imprese di grandissime dimensioni, organizzate in più stabilimenti, il datore di lavoro risponde delle violazioni in materia di salute e sicurezza dei lavoratori che discendono dalle scelte gestionali di fondo ovvero dalla inadeguatezza

ridotte siano spesso destinatari di compiti in ambito prevenzionistico anche quadri o impiegati di alto livello, soprattutto se appartenenti all'area tecnica, nei propri settori di riferimento; sul punto cfr. F. STOLFA, *L'individuazione e le responsabilità del datore di lavoro e dei dirigenti in materia di sicurezza sul lavoro*, cit., p. 18. Per le implicazioni che derivano nell'ambito della responsabilità da reato degli enti ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 si rimanda al successivo par. 2.2 e alle riflessioni proposte da D. CASTRONUOVO, *Garanti della sicurezza del lavoro e loro qualificazione alternativa come apicali o subordinati in ambito 231*, in *La legislazione penale*, 2021, fasc. 3, p. 10.

¹⁷⁰ Per completezza si segnala che, ad avviso delle letture maggioritarie, in virtù del principio di effettività, i reati prevenzionistici previsti a carico dei dirigenti non sono connessi esclusivamente alla titolarità formale della qualifica e delle eventuali deleghe, bensì al concreto svolgimento delle funzioni: sul punto cfr. in giurisprudenza Cass. pen., sez. IV, 10 giugno 2010, n. 38991; Cass. civ., sez. lav., 6 novembre 2000, n. 14440, entrambe in *Dejure*. In dottrina F. FOCARETA, *Delega di funzioni e responsabilità penale in materia di sicurezza*, in AA.VV., *L'obbligazione di sicurezza*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1993, fasc. 14, p. 117 e F. STOLFA, *L'individuazione e le responsabilità del datore di lavoro e dei dirigenti in materia di sicurezza sul lavoro*, cit., p. 18, il quale evidenzia come oltre alle deleghe di funzioni di cui agli artt. 16 e 17 del d.lgs. n. 81/2008, nella prassi interna la ripartizione dei compiti in ambito prevenzionistico avviene spesso mediante il conferimento informale delle c.d. «deleghe di mera esecuzione o collaborazione», con le quali il datore di lavoro, pur mantenendo la titolarità del potere decisionale in materia di sicurezza e le connesse responsabilità penali, coinvolge (in termini propositivi, consultivi o istruttori) il personale dirigenziale nei relativi processi ovvero nella fase attuativa delle decisioni adottate.

ed inefficacia del modello di controllo, anche in considerazione delle necessità di adattamento di questo nel tempo a fronte di apprezzabili sopravvenienze»¹⁷¹.

Quanto alle numerose funzioni che, sulla base delle previsioni del Testo unico, sono tipicamente assegnate alla categoria a seconda delle mansioni e delle competenze conferite, si segnalano in particolare la nomina del medico competente per la sorveglianza sanitaria, la designazione dei lavoratori incaricati di attuare le misure più importanti in materia (prevenzione incendi e lotta antincendio, evacuazione dei luoghi di lavoro in caso di pericolo grave e immediato, primo soccorso e, in generale, gestione delle emergenze in azienda), l'individuazione dei preposti per l'effettuazione delle attività di vigilanza e la fornitura dei dispositivi di protezione individuale (art. 18).

Vista l'equiparazione tra il datore di lavoro e il dirigente titolare di deleghe, quest'ultimo è tenuto anche a richiedere agli altri lavoratori a lui sottoposti l'osservanza della normativa vigente e delle connesse disposizioni aziendali in materia di sicurezza e igiene del lavoro, nonché ad adempiere agli obblighi di informazione, formazione e addestramento dei dipendenti e, in generale, a vigilare sull'osservanza delle prescrizioni introdotte dal Testo unico da parte di tutti i lavoratori¹⁷².

L'assimilazione tra la figura dirigenziale con deleghe e quella dell'imprenditore si desume anche dall'apparato sanzionatorio approntato dal d.lgs. n. 81/2008 in caso di violazione degli obblighi contenuti al suo interno, ove vengono previste le medesime sanzioni sia per il datore di lavoro che per il dirigente (artt. 68, 87, 159, 165, 170, 178, 219, 222, 282 e 297)¹⁷³, sebbene alcuni obblighi e, di conseguenza, alcuni reati siano propri solo del primo.

Da ultimo, si segnala che con l'art. 9 della l. 3 agosto 2007, n. 123, è stato esteso l'ambito applicativo della responsabilità da reato degli enti alla materia degli infortuni: l'art. 25-*septies* del d.lgs. n. 231 del 2001, infatti, riconosce la punibilità degli enti per i delitti di cui agli artt. 589 e 590, c. 3, cod. pen., commessi con violazione delle norme a tutela della salute e sicurezza sul lavoro¹⁷⁴. Tale innovazione legislativa ha creato un

¹⁷¹ Cass. pen., sez. III, 13 febbraio 2019, n. 25977 e Cass. pen., sez. IV, 21 aprile 2016, n. 22837, entrambe in *Dejure*.

¹⁷² «Ferma restando l'esclusiva responsabilità dei soggetti obbligati ai sensi dei medesimi articoli qualora la mancata attuazione dei predetti obblighi sia addebitabile unicamente agli stessi e non sia riscontrabile un difetto di vigilanza del datore di lavoro e dei dirigenti» (art. 18, c. 3-*bis*, d.lgs. n. 81/2008).

¹⁷³ Pur essendo pacifico che i reati prevenzionali previsti in caso di violazione della normativa da parte del dirigente hanno natura di reati propri, in quanto possono essere realizzati solo da chi sia titolare delle specifiche funzioni contemplate dal Testo unico. Sul punto cfr. F. STOLFA, *L'individuazione e le responsabilità del datore di lavoro e dei dirigenti in materia di sicurezza sul lavoro*, cit., p. 41.

¹⁷⁴ I reati commessi in violazione della normativa antinfortunistica, dunque, fanno parte del catalogo dei c.d. reati-presupposto della responsabilità degli enti. Per le problematiche interpretative derivanti da tale

collegamento tra la disciplina antinfortunistica e quella penale, coinvolgendo inevitabilmente anche le figure dirigenziali titolari di attribuzioni nel primo ambito.

2.2. La responsabilità dei dirigenti nel sistema delineato dal d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

Con il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 in tema di responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato sono stati introdotti numerosi oneri per le imprese, richiedendo spesso un coinvolgimento diretto anche del personale dirigenziale, in considerazione del ruolo di primaria importanza ricoperto dalle figure apicali nell'attuazione e nell'implementazione dei modelli organizzativi prescritti da tale disciplina.

La norma prevede che la persona giuridica sia responsabile per i reati realizzati nel suo esclusivo interesse da soggetti titolari di poteri di rappresentanza, amministrazione o direzione, da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione ed il controllo dell'ente o da coloro che sono sottoposti alla sua direzione o vigilanza (art. 5)¹⁷⁵. In questo senso, la categoria dirigenziale risulta interessata laddove i soggetti ad essa appartenenti siano, come spesso accade, titolari (anche di fatto) di specifiche funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione in considerazione del contenuto concreto delle mansioni assegnate¹⁷⁶.

Si precisa, in ogni caso, che per il dirigente che abbia commesso un reato continua comunque a sussistere una parallela responsabilità penale (che è sempre personale *ex*

scelta legislativa si rimanda a T. VITARELLI, *Infortuni sul lavoro e responsabilità degli enti: un difficile equilibrio normativo*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 2009, fasc. 2, p. 695; S.M. CORSO, *Infortuni, malattie professionali e colpa di organizzazione: il ruolo della giurisprudenza tra d.lgs. n. 231/2001 e d.lgs. n. 81/2008*, in *Riv. inf. mal. prof.*, 2018, fasc. 3, pt. 1, p. 355; G. ZAMPINI, *Sicurezza sul lavoro e modello organizzativo: quali responsabilità per il datore?*, in *Lav. giur.*, 2018, fasc. 2, p. 121.

¹⁷⁵ Con specifico riferimento ai soggetti subordinati, è stato precisato che la direzione e vigilanza a cui questi sono sottoposti non ha ad oggetto l'esatta osservanza delle prescrizioni afferenti alle lavorazioni, ma deve essere intesa ad un livello più alto, incentrato sulle regolamentazioni procedurali e protocollari. Sul punto cfr. R. BLAIOTTA, *Diritto penale e sicurezza del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2023, p. 395.

¹⁷⁶ In merito si veda Trib. Milano, sez. XI, 26 giugno 2008, in *Foro ambrosiano*, 2008, 3, p. 335 secondo cui «la nozione di soggetto apicale di un ente viene definita dall'esercizio formale di funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione, mentre l'esercizio di fatto per essere rilevante deve avere riguardo cumulativamente alle funzioni di gestione e controllo, volendosi includere tra i vertici solo quei soggetti che esercitano un penetrante dominio sull'ente. In assenza di una definizione delle citate funzioni di amministrazione, rappresentanza e direzione, si possono utilizzare in via interpretativa le norme dettate in proposito in altre branche dell'ordinamento interno, così da ricostruire il concetto di amministrazione come legato al potere di gestione e controllo delle risorse materiali dell'ente, il concetto di direzione come legato al potere di gestione e controllo del personale dell'ente, il concetto di rappresentanza come legato alla formazione, manifestazione all'esterno e alla ricezione della volontà dell'ente in relazione agli atti negoziali». In dottrina A. BASSI, T. EPIDENDIO, *Enti e responsabilità da reato: accertamento, sanzioni e misure cautelari*, Giuffrè, Milano, 2006, p. 147.

art. 27 Cost.), seppure questo sia stato realizzato nell'interesse dell'impresa. Nel sistema vigente, dunque, la responsabilità collettiva non assorbe né esclude – ove sussistente – quella del singolo, ma convive con essa.

Secondo il dettato normativo, inoltre, la persona giuridica è esente da responsabilità per i fatti commessi dai soggetti sopra citati qualora dimostri che l'organo direttivo ha adottato e attuato modelli organizzativi e di gestione idonei a prevenire reati della medesima specie di quelli verificatisi, che la vigilanza sul funzionamento, l'osservanza e l'aggiornamento dei modelli in questione è stato affidato a un organismo dell'ente con poteri di iniziativa e controllo, che i modelli di organizzazione e gestione sono stati fraudolentemente elusi dalle persone che hanno commesso il reato o, infine, qualora provi che non vi sia stata alcuna omissione nella vigilanza da parte dell'organismo di controllo (art. 6, c. 1).

Dal punto di vista strettamente lavoristico, è stato osservato come tale sistema abbia introdotto un meccanismo che si va ad innestare, conformandosi ad esso, in quello sanzionatorio nascente dal combinato disposto degli artt. 2106 cod. civ. e 7 St. lav., valorizzando in un'ottica prevenzionistica il ruolo della responsabilità disciplinare del personale (soprattutto dei dirigenti apicali) e attribuendole anche una funzione di contrappeso delle scelte di politica aziendale da questi realizzate¹⁷⁷.

Da ultimo, con riferimento all'apparato sanzionatorio predisposto dal legislatore del 2001, questo presuppone una diversità intrinseca tra l'illecito posto in essere dal lavoratore apicale e quello realizzato dagli altri soggetti sottoposti all'altrui direzione e vigilanza, anche in considerazione del fatto che in quest'ultima ipotesi vi sono margini più ampi per escludere la responsabilità dell'ente, non essendo implicati nella realizzazione dell'illecito coloro che sono titolari di poteri decisionali fondamentali¹⁷⁸; ciò a causa della diversa funzione ricoperta all'interno della persona giuridica, che giustifica il ricorso a differenti regimi sanzionatori (pure in assenza di indicazioni circa i criteri di riferimento per il tipo di sanzione applicabile a seconda della gravità del fatto commesso)¹⁷⁹.

¹⁷⁷ A. DI FRANCESCO, *La dirigenza privata: le trasformazioni della professionalità dirigenziale nell'attuale sistema dell'impresa*, cit., p. 25; S. M. CORSO, *Il codice disciplinare di fronte alla responsabilità delle persone giuridiche: riflessi lavoristici*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, fasc. 2, p. 307. *Contra* D. PIVA, *Il sistema disciplinare nel d.lgs. 231/2001: questo «sconosciuto»*, in *Resp. amm. soc.*, 2013, fasc. 2, p. 92.

¹⁷⁸ R. BLAIOTTA, *Diritto penale e sicurezza del lavoro*, cit., p. 395.

¹⁷⁹ S. M. CORSO, *Il codice disciplinare di fronte alla responsabilità delle persone giuridiche: riflessi lavoristici*, cit., p. 307, rileva che da tali valutazioni sorge la questione di quale contenuto dare all'apparato sanzionatorio per i soggetti apicali «specie in realtà imprenditoriali medio-piccole, la cui figura è marcatamente segnata dal legame altamente fiduciario con l'ente datore di lavoro: sanzioni quali la revoca

2.3. Le tutele predisposte dalla legge e dalla contrattazione collettiva al configurarsi della responsabilità dirigenziale: profili applicativi e questioni problematiche tra prassi e interpretazioni della giurisprudenza.

L'ordinamento contempla oggi diverse misure di tutela per consentire al dirigente di fronteggiare le ipotesi in cui emergono forme di responsabilità. Queste sono contenute soprattutto all'interno dei contratti collettivi, sebbene non si debba trascurare l'intervento operato dal legislatore con la previsione di cui all'art. 5 della l. 13 maggio 1985, n. 190 (ritenuta applicabile alla categoria dei dirigenti anche da alcuni contratti collettivi¹⁸⁰), ove si prevede l'obbligo per il datore di lavoro di assicurare tutti i dipendenti particolarmente esposti contro il rischio di responsabilità civile verso terzi per colpa nello svolgimento delle proprie mansioni¹⁸¹.

Quanto alle tutele apprestate dalle parti sociali per le varie forme di responsabilità (civile e penale, ma anche amministrativa o erariale) qualora il dirigente commetta un illecito nell'esercizio delle sue funzioni, nella maggior parte dei contratti collettivi analizzati si rinvencono misure di tipo economico, volte a fare in modo che sia l'impresa a farsi interamente carico delle conseguenze di tale natura.

In questa ottica, è previsto che in caso di avvio di un procedimento giudiziale inerente i fatti realizzati nell'esercizio delle mansioni dirigenziali, tutte le spese ad esso connesse (ad esempio, quelle per l'assistenza legale e quelle di natura risarcitoria da erogare a terzi¹⁸²) debbano essere sostenute dal datore di lavoro, il quale potrà far valere la polizza

e l'azione di responsabilità appaiono o potenzialmente eccessive (rispetto a talune pur riscontrate violazioni delle regole di comportamento) o chiaramente con contenuto risarcitorio, là dove il senso della previsione del sistema sanzionatorio *ex d.lgs. n. 231/2001*, ma ovviamente anche dell'art. 2106 c.c. e dell'art. 7 dello Statuto, è nell'obiettivo prevenzionale. L'unico dato certo, peraltro in una prospettiva non nuova nel diritto del lavoro, è che il dirigente apicale deve soggiacere - come il non apicale - alla responsabilità disciplinare: dopo di che, per ragioni pratiche, il codice disciplinare può essere anche redatto congiuntamente per entrambe le figure, nella consapevolezza che il procedimento disciplinare - anche per questa peculiare tipologia di illeciti - deve risultare rispettoso dei requisiti formali e sostanziali contrattualmente previsti o legislativamente dovuti in relazione ad ogni altra regolamentazione aziendale». Si veda anche A. BERNASCONI, *Sistema disciplinare per soggetti apicali, apparato sanzionatorio e stock options: profili problematici*, in *Resp. amm. soc.*, 2007, fasc. 2, p. 43.

¹⁸⁰ Si veda, ad esempio, il CCNL dei dirigenti del credito cooperativo (art. 48).

¹⁸¹ Sulla base di tali indicazioni normative, la prassi mostra un frequente utilizzo delle c.d. polizze assicurative D&O (*Directors & Officers Liability*), che prevedono un premio a carico esclusivo del datore di lavoro, utilizzate non solo per il personale dirigenziale di alto livello, ma anche per gli organi di gestione e di controllo, al fine di tutelare indirettamente il patrimonio personale del *management* e la società stessa in caso di attivazione dell'apposita opzione di copertura.

¹⁸² Cfr., ad esempio, il contenuto dell'art. 23 del CCNL dei dirigenti del settore terziario, dell'art. 15 del CCNL dei dirigenti industriali, dell'art. 7 del CCNL dei dirigenti del credito e dell'art. 18 del CCNL dei dirigenti del settore logistica, magazzini generali, *terminal operators*. Le citate previsioni collettive, inoltre,

assicurativa eventualmente attivata – ove l’evento oggetto di causa sia dalla stessa coperto e non si superino i limiti di indennizzo previsti¹⁸³.

Nello specifico caso del procedimento penale relativo a reati connessi alle prestazioni *manageriali*, per limitarne il più possibile l’impatto nella sfera privata del lavoratore, sono previste misure ulteriori sia a tutela del rapporto di lavoro in essere, che per preservare il soggetto in caso di interruzione dello stesso.

Quanto alla prima ipotesi, in particolare, i contratti collettivi talvolta prevedono espressamente che né il rinvio a giudizio né eventuali provvedimenti privativi della libertà personale possano costituire motivo di licenziamento, dovendo in questi casi essere sempre garantita la conservazione del posto di lavoro e il correlato trattamento retributivo.

Qualora, invece, il rapporto cessi per una scelta del dirigente espressamente motivata dal rinvio a giudizio per fatti commessi nell’esercizio delle sue funzioni e nell’interesse del datore di lavoro, viene in alcuni casi riconosciuto, oltre al trattamento di fine rapporto dovuto *ex lege*, anche un importo pari all’indennità sostitutiva del preavviso spettante in caso di licenziamento e una indennità supplementare al TFR pari al corrispettivo del preavviso individuale maturato¹⁸⁴.

L’intervento economico del datore di lavoro, dunque, può in alcuni casi essere molto oneroso e incidere in maniera consistente sui bilanci di esercizio; per tali ragioni, sono previsti precisi limiti e condizioni per l’attivazione delle tutele contrattualcollettive.

In primo luogo, è richiesto che la condotta del dirigente sia realizzata nell’esercizio delle funzioni a lui demandate, dovendo sussistere un forte nesso causale tra l’oggetto delle attribuzioni dirigenziali e il comportamento illecito ad esse riconducibili¹⁸⁵.

richiedono che il difensore sia nominato dall’impresa, pur rimanendo salva la facoltà per il dirigente di nominare un legale di propria fiducia, ma comunque a spese del datore di lavoro.

¹⁸³ Quanto al momento in cui devono essere erogati gli importi dovuti da parte del datore di lavoro, essendo necessario accertare in via preventiva la sussistenza delle condizioni necessarie affinché operino le garanzie convenzionali (ossia, il passaggio in giudicato di una sentenza che accerti l’assenza di dolo o colpa grave – sul punto v. *amplius infra*), ci si interroga se il datore di lavoro sia tenuto ad un mero rimborso dei costi sostenuti dal lavoratore o alla loro anticipazione. In assenza di precisazioni da parte dei contratti collettivi, la giurisprudenza ha riconosciuto la natura preventiva delle previsioni in esame e meritevole di tutela l’interesse a tenere del tutto indenne il dirigente da qualsiasi conseguenza economica derivante dalle responsabilità connesse alle funzioni espletate, affermando, dunque, la necessità che la parte datoriale anticipi le spese legali sin dall’apertura del procedimento (nello specifico, a partire da quando è dovuto un compenso al difensore per le prime attività espletate); nell’ipotesi in cui, successivamente, venga accertata la non operatività delle misure contrattualcollettive e, dunque, la non debenza degli importi corrisposti, il lavoratore sarà tenuto alla loro restituzione.

¹⁸⁴ Si veda in tal senso quanto previsto dal CCNL dei dirigenti del settore industriale (art. 15) e dal CCNL dei dirigenti delle Piccole Medie Industrie (art. 15).

¹⁸⁵ Cass. civ., sez. lav., 4 ottobre 2013, n. 22721; Cass. civ., sez. lav., 16 agosto 2009, n. 21439, in *Dejure* (quest’ultima inerente alle previsioni di cui all’art. 23 del CCNL dei dirigenti del settore terziario). In

In secondo luogo, le azioni del lavoratore devono essere finalizzate a perseguire uno specifico interesse o vantaggio dell'impresa; ne deriva l'impossibilità di riconoscere le tutele convenzionali qualora il dirigente abbia agito in contrasto con gli obiettivi dell'azienda o le abbia addirittura cagionato un danno¹⁸⁶.

Infine, è richiesto l'accertamento, con sentenza passata in giudicato, dell'insussistenza del dolo o della colpa grave nella realizzazione del fatto illecito – accertamento che perderà rilevanza nell'ipotesi in cui non ricorrano le due condizioni appena menzionate, le quali operano *ex ante* e si riferiscono esclusivamente al fatto addebitato, a prescindere dalla configurabilità della responsabilità penale¹⁸⁷; tale meccanismo si propone di evitare situazioni paradossali in cui si giustificerebbe una condotta che, seppure certamente realizzata nell'ambito delle funzioni affidate e a vantaggio dell'impresa – concretizzerebbe una intenzionale violazione di un precetto normativo, con conseguente inosservanza del principio di legalità¹⁸⁸.

In ogni caso, si precisa che tutte le misure illustrate sono garantite anche dopo l'estinzione del contratto di lavoro: ciò che rileva è che i fatti da cui derivano i profili di responsabilità si siano verificati quando il rapporto era ancora in essere.

3. L'orario di lavoro, i riposi settimanali e il lavoro straordinario.

La regolamentazione dell'orario di lavoro nel settore privato trova i suoi riferimenti all'interno del d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66, emanato in attuazione di alcune Direttive europee (la n. 1993/104/CE e la n. 2000/34/CE) concernenti specifici aspetti dell'organizzazione del lavoro.

dottrina R. DIAMANTI, *La garanzia contrattuale del rimborso delle spese legali a favore del dirigente*, cit., p. 521.

¹⁸⁶ Cass. civ., sez. lav., 16 novembre 2021, n. 34720; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2004, n. 2747; Cass. civ., sez. lav., 28 maggio 2003, n. 846, tutte in *Dejure*. Tale limite è espressamente sancito anche da alcuni contratti collettivi: cfr. l'art. 24, c. 8, del CCNL dei dirigenti del settore autotrasporto merci, spedizione e servizi logistici e l'art. 48, c. 6, del CCNL dei dirigenti del credito cooperativo.

¹⁸⁷ Cass. civ., sez. lav., 8 ottobre 2019, n. 25168; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2004, n. 2747, entrambe in *Dejure*. In dottrina, con specifico riferimento alle previsioni di cui all'art. 15 del CCNL dei dirigenti del settore industriale, S. P. EMILIANI, *Dirigenti di aziende industriali e spese di difesa*, in *Arg. dir. lav.*, 2006, fasc. 4-5, p. 1276.

¹⁸⁸ A tal riguardo Cass. civ., sez. lav., 28 maggio 2003, n. 8467, in *Dejure*, rileva che «contrasterebbe con il principio di legalità una clausola contrattuale che, diversamente dal cit. art. 15 [del CCNL dirigenti industria], prevedesse a carico del datore di lavoro un'attribuzione patrimoniale in favore del dipendente, seppur nella forma indiretta della rivalsa delle spese di giudizio, nel caso in cui quest'ultimo deliberatamente (o con colpa grave) violi la legge penale. Il primato del principio di legalità, riferito al plesso dei precetti penalmente sanzionati, è tale da non consentire gratificazioni contrattuali di sorta per il fatto di commettere reati».

La norma, subentrata al previgente r.d.l. 15 marzo 1923, n. 692, attua sostanzialmente la riserva di legge contenuta all'interno dell'art. 36 Cost. («la durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge») e riempie di contenuti il rinvio alle leggi speciali operato dagli artt. 2107, 2108 e 2109 cod. civ., inerenti, rispettivamente, l'orario di lavoro, il lavoro straordinario, quello notturno e i riposi.

Per la generalità dei lavoratori subordinati la durata massima dell'orario di lavoro è fissata in quaranta ore settimanali, ferma restando la possibilità per i contratti collettivi di stabilirne una inferiore e di riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo più o meno ampio, non superiore all'anno (art. 3). Alla contrattazione collettiva, inoltre, è demandato il compito di stabilire le modalità di svolgimento delle prestazioni di lavoro straordinario che, diversamente, sarà regolamentato in base all'accordo delle parti entro il limite legale di duecentocinquanta ore all'anno (art. 5).

I dirigenti, il personale direttivo¹⁸⁹ nel complesso e le «altre persone aventi potere di decisione autonomo»¹⁹⁰ sono espressamente esclusi dalle sopra illustrate previsioni (art. 17): per tali soggetti, infatti, pur entro i limiti del rispetto della salute e sicurezza personali, non valgono i vincoli legali in materia di orario e lavoro straordinario, i quali potranno essere regolamentati eventualmente a livello contrattualcollettivo¹⁹¹.

Parimenti, la classe dirigenziale è esclusa anche dalle regole sui riposi giornalieri, sulle pause e sui limiti al lavoro notturno (artt. 7, 8, 12 e 13 del d.lgs. n. 66/2003).

Tale assetto ha da sempre sollevato dubbi sotto diversi profili; innanzitutto, con riferimento al rispetto del principio di uguaglianza *ex* art. 3 della Costituzione, dal momento che realizza un trattamento differenziato per soggetti che, almeno dal punto di vista formale, sono da parificare agli altri lavoratori subordinati inquadrati in diverse categorie. In secondo luogo, ci si è interrogati sulla piena aderenza di tale sistema ai principi sanciti all'art. 36 della Costituzione in tema di durata massima della giornata lavorativa e di proporzionalità e sufficienza della retribuzione al lavoro svolto.

¹⁸⁹ Corte app. Roma, sez. lav., 17 ottobre 2019, n. 3300, in *Dejure*, ha di recente precisato che nel concetto di «personale direttivo» rientrano anche i dirigenti minori.

¹⁹⁰ Il personale dirigenziale era escluso altresì dall'ambito di applicazione della previgente disciplina contenuta nel r.d.l. del 1923; per una disamina completa di tale normativa si rimanda a P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 108.

¹⁹¹ Le previsioni collettive in tale ambito risultano in ogni caso alquanto generiche. Il CCNL dei dirigenti del settore terziario (art. 14) e quello per i dirigenti delle aziende di autotrasporto e spedizione merci, di servizi logistici (art. 13), ad esempio, si limitano a prevedere un rinvio all'orario dell'unità operativa cui il dirigente è inserito, pur riconoscendo ampia discrezionalità nella sua osservanza.

Su tali questioni, seppure con riferimento alla previgente disciplina di cui al r.d.l. del 1923 (il cui contenuto è analogo a quello della normativa oggi vigente), si è pronunciata la Corte costituzionale, con la nota sentenza n. 101 del 24 marzo 1975, confermando la legittimità dell'esclusione dei dirigenti dalle regole in materia di orario di lavoro e di riposi settimanali.

Con riferimento alla prima deroga, in particolare, la Consulta ha evidenziato come, a fronte del carattere fiduciario delle prestazioni, dei poteri di iniziativa ed autonomia e del contenuto di alta qualità delle mansioni dirigenziali – spesso caratterizzate da interruzioni e discontinuità – sarebbe difficile stabilire vincoli costanti di orario «perché la sua durata è essenzialmente legata alla speciale natura delle funzioni e alle connesse responsabilità, e quindi necessariamente variabile. Di conseguenza, anche la retribuzione del personale investito di funzioni direttive non è stabilita in rapporto alla quantità del lavoro prestato, bensì essenzialmente con riguardo alla qualità di tale lavoro che, per la sua natura, non sembra suscettibile di stima e remunerazione commisurata ad ore, così come avviene per il lavoro ordinario e straordinario di altre categorie di lavoratori»¹⁹².

Anche l'esclusione dalla disciplina dei riposi settimanali viene considerata conforme a Costituzione: secondo la Corte i dirigenti non sono esclusi in assoluto dal diritto di fruire di riposi, ben potendo questi differire nel corso della settimana tale momento, anche sulla base della natura delle funzioni assegnate, delle esigenze connesse alla responsabilità delle gestioni aziendali e delle necessità produttive.

Il ragionamento proposto dai giudici trova il suo fulcro nel principio di ragionevolezza, sottolineando l'importanza di individuare un limite generale in rapporto alla necessaria e fondamentale tutela della salute e dell'integrità psico-fisica – garantita a livello costituzionale a tutti i lavoratori – seppure tenendo in considerazione le obbiettive esigenze e caratteristiche dell'attività dei dirigenti.

In tale prospettiva, la giurisprudenza oggi riconosce pacificamente il diritto al risarcimento dei danni cagionati alla salute del dirigente in caso di lesioni causate da un superamento abnorme dei limiti di orario; tale fattispecie, inoltre, viene considerata distinta e autonoma rispetto a quella del danno da carattere usurante della prestazione, inerente quest'ultima ai disagi psicofisici che derivano dalle modalità di svolgimento

¹⁹² Corte Cost., 24 marzo 1975, n. 101, in www.giurcost.org.

delle attività lavorative per effetto del superamento dei limiti di orario stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva¹⁹³.

Nella prassi le richieste risarcitorie di tale natura vengono avanzate dai *manager* soprattutto in riferimento ai danni derivanti dal c.d. stress lavoro-correlato¹⁹⁴ o da “superlavoro”¹⁹⁵, ipotesi che si manifestano con maggiore frequenza nell’ambito della categoria dirigenziale anche in considerazione delle caratteristiche delle prestazioni da questa tipicamente rese.

La parte datoriale, dunque, potrà essere ritenuta responsabile *ex art. 2087 cod. civ.* in relazione all’eccessivo carico di lavoro affidato al dirigente, essendo in detta ipotesi irrilevante l’assenza di doglianze da parte del lavoratore o il fatto che quest’ultimo, in ragione del suo ruolo apicale, abbia la possibilità di organizzare con discrezionalità la propria prestazione (in relazione, appunto, ai carichi di lavoro, alle modalità di fruizione di ferire e riposi), e ciò in virtù degli obblighi di vigilanza sul rispetto delle misure preventive di cui è onerata la parte datoriale¹⁹⁶.

Al di là dei casi patologici, si deve considerare che l’assenza di limiti legali all’orario di lavoro pone interrogativi anche in merito alle maggiorazioni della retribuzione nel caso in cui si ecceda il “normale” orario di lavoro (ossia, ciò che per gli altri lavoratori subordinati configurerebbe un’ipotesi di lavoro straordinario). La giurisprudenza, per valutare la sussistenza del diritto alla maggiorazione, valuta solitamente il rispetto dei limiti di ragionevolezza sopra menzionati e confronta la durata della prestazione di tutti i dirigenti presenti in azienda, anche per verificare se l’orario osservato si inserisca in una più o meno consolidata prassi aziendale¹⁹⁷.

¹⁹³ Cass. civ., sez. lav., 5 agosto 2020, n. 16711; Cass. civ., sez. lav., 1° dicembre 2016, n. 24563; Cass. civ., 20 agosto 2004, n. 16398, tutte in *Dejure*. Per ottenere il risarcimento del danno alla salute in questione, ai fini dell’accertamento della responsabilità datoriale, il lavoratore ha l’onere di provare la sussistenza del danno lamentato, la nocività dell’ambiente di lavoro ed il nesso causale fra questi due elementi; spetterà al datore di lavoro, invece, il compito di dimostrare di aver adottato tutte le misure necessarie per impedire e prevenire il verificarsi dell’evento dannoso. Sul punto cfr. Cass. civ., sez. lav., 28 febbraio 2023, n. 6008; Cass. civ., sez. lav., 27 gennaio 2022, n. 2403; Cass. civ., sez. lav., 25 febbraio 2011, n. 4656; Cass. civ., sez. lav., 17 febbraio 2009, n. 3786, tutte in *Dejure*.

¹⁹⁴ Definito dall’Accordo quadro europeo del 2004 come «una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro».

¹⁹⁵ Intendendosi per tale l’ipotesi in cui al prestatore sia richiesto un lavoro eccedente la tollerabilità, per eccessiva durata o per eccessiva onerosità dei ritmi. Sul punto, di recente, Cass. civ., sez. lav., 28 febbraio 2023, n. 6008, in *Foro it.*, 2023, 4, fasc. 1, p. 1055.

¹⁹⁶ Cass. civ., sez. lav., 27 gennaio 2022, n. 2403, in *Dejure*.

¹⁹⁷ Cfr. Cass. civ., sez. lav., 22 agosto 2003, n. 12367, in *Giust. civ. mass.*, 2003, fasc. 7-8 e Cass. civ., sez. lav., 25 luglio 2004, n. 13882, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 1, p. 260, con nota di O. MAZZOTTA, ove viene espressamente affermato che «per un lavoratore rientrante nella categoria del personale direttivo l’essere costretto a restare sul luogo di lavoro oltre l’orario normale fissato per altri dipendenti costituisce carattere gravoso ed usurante della prestazione, pure se il lavoratore di livello dirigenziale sia costretto a restare

In generale, dunque, non viene escluso a priori il diritto del dirigente a ricevere emolumenti ulteriori rispetto alla normale retribuzione in caso di prestazioni che si protraggono oltre i limiti di ragionevolezza.

4. Le ferie. Il potere del dirigente (apicale) di autodeterminare il periodo feriale e il diritto all'indennità sostitutiva in caso di mancato godimento.

A differenza di quanto avviene per le regole in tema di orario di lavoro e di riposi, la categoria dirigenziale non è esclusa dalle previsioni del d.lgs. n. 66/2003 sulle ferie; è infatti riconosciuto anche ai *manager* il diritto ad un periodo annuale di ferie retribuite non inferiore a quattro settimane, di cui due da utilizzare consecutivamente – in caso di richiesta del lavoratore – nel corso dell'anno di maturazione e, per le restanti due settimane, nei 18 mesi successivi al termine dell'anno di maturazione, salvo diversa previsione dei contratti collettivi (art. 10).

In considerazione delle eventuali esigenze organizzative dell'impresa, la fruizione del periodo feriale deve essere concordata tenendo conto, oltre che degli interessi del prestatore di lavoro, anche delle necessità produttive della parte datoriale (art. 2109 cod. civ.). Quest'ultima regola viene parzialmente mitigata nel caso dei dirigenti apicali, essendo a questi riconosciuta in astratto un'autonomia decisionale tale da poter stabilire liberamente se e quando godere delle ferie¹⁹⁸, salvo che il contratto collettivo applicato al rapporto e/o il contratto individuale richiedano necessariamente l'accordo del datore di lavoro¹⁹⁹.

anche in attesa senza dovere svolgere materialmente alcuna attività. Di conseguenza la protrazione continuativa e quotidiana rispetto al normale orario di lavoro della prestazione da parte del dirigente costituisce a tutti gli effetti lavoro retribuito come straordinario sempre che la cennata protrazione sia stata richiesta o autorizzata specificamente dal datore di lavoro». In precedenza, anche Cass. civ., sez. lav., 29 gennaio 1999, n. 820, in *Not. giur. lav.*, 1999, p. 312 e Cass. civ., sez. lav., 6 novembre 1984, n. 5618, in *Dejure*, ove è stato affermato che «la retribuzione maggiorata per lavoro straordinario può spettare anche al personale dirigente quando sia per questo previsto un orario di lavoro normale e se la durata massima sia stata concordata tra le parti o stabilita unilateralmente dal datore di lavoro allo scopo di evitare l'eccessiva usura psicofisica del lavoratore». In dottrina M. STRANO, *Il lavoro straordinario dei dirigenti tra opera "integrativa" della giurisprudenza e prospettive* de iure condendo, in C. ROMEO, *L'effettività delle tutele dei dirigenti. Trattamenti normativi, economici e previdenziali*, cit., p. 147.

¹⁹⁸ Si precisa che non sussiste una presunzione assoluta, per tutti i dirigenti, di piena autonomia decisionale nella scelta del momento in cui godere delle ferie; tale potere, infatti, sussiste tipicamente in capo al personale dirigenziale di livello apicale e non anche per i dirigenti minori. Sul punto cfr. Cass. civ., sez. lav., 14 marzo 2016, n. 4920 e Cass. civ., sez. lav., 16 giugno 2009, n. 13953, in *Dejure*. In dottrina F. DE FALCO, *Dirigenti ed autodeterminazione del periodo feriale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, fasc. 4, pt. 2, p. 795.

¹⁹⁹ Come avviene, ad esempio, nel CCNL per i dirigenti di aziende alberghiere; in giurisprudenza v. Cass. civ., sez. lav., 21 dicembre 2016, n. 26464, in *Giust. civ. mass.*, 2017.

Tuttavia, qualora la mancata fruizione delle ferie sia riconducibile ad una scelta della parte datoriale, il dirigente potrà far valere tale violazione di norme inderogabili ed invocare una tutela risarcitoria.

La maggior parte dei contratti collettivi, inoltre, prevede espressamente che in caso di interruzione delle ferie per esigenze aziendali, il dirigente abbia diritto ad ottenere il rimborso delle spese sostenute a causa dell'interruzione (ad esempio, quelle necessarie per il viaggio di rientro), ferma restando la possibilità di completare le ferie in un momento successivo²⁰⁰.

L'assetto sopra descritto ha ricadute applicative sul diritto a ricevere l'indennità sostitutiva delle ferie non godute – possibilità riconosciuta per la generalità dei lavoratori esclusivamente in caso di risoluzione del rapporto di lavoro (art. 10, c. 2, d.lgs. n. 66/2003), per garantire l'effettivo ristoro delle energie psicofisiche del prestatore a tutela della sua salute²⁰¹.

L'orientamento giurisprudenziale prevalente, infatti, è dell'avviso per cui soltanto il dirigente che abbia in concreto il potere di attribuirsi il periodo di ferie senza alcuna ingerenza da parte del datore di lavoro e non eserciti tale potere (non fruendo, quindi, del periodo di riposo annuale) non abbia diritto al riconoscimento dell'indennità sostitutiva, salvo che dimostri non aver potuto godere delle ferie per esigenze aziendali assolutamente eccezionali e obiettive²⁰². Secondo tale interpretazione, dunque, la monetizzazione delle ferie non potrà essere riconosciuta qualora la mancata fruizione delle stesse derivi da una scelta del dirigente e non, invece, da un inadempimento colpevole del datore.

In linea con quanto precede, seppure con riferimento alla dirigenza pubblica, di recente la Suprema Corte ha specificato che il potere di auto-organizzare le proprie ferie

²⁰⁰ Si veda, ad esempio, quanto disposto dal CCNL per i dirigenti del settore assicurativo (art. 16) e dal CCNL dei dirigenti del settore industriale (art. 7).

²⁰¹ *Ex multis* Cass. civ., sez. lav., 24 novembre 2017, n. 28082, in *Dejure*. In tema anche Corte Cost., 6 maggio 2016, n. 95, in www.giurcost.org.

²⁰² Cass. civ., sez. lav., 2 novembre 2021, n. 31175; Cass. civ., sez. lav., 8 giugno 2021, n. 15952; Cass. civ., sez. lav., 24 novembre 2017, n. 28082; Cass. civ., sez. lav., 10 ottobre 2017, n. 23697; Cass. civ., sez. lav., 30 aprile 2015, n.8791; Cass. civ., sez. lav., 13 giugno 2009, n. 13953, tutte in *Dejure*. Con specifico riferimento al riparto degli oneri probatori, Cass. civ., sez. lav., 14 marzo 2016, n. 4920 ha chiarito che «*ex art. 2697 c.c. il potere - in capo al dirigente - di scegliere da sé stesso tempi e modi di godimento delle ferie costituisce eccezione da sollevarsi e provarsi a cura del datore di lavoro, mentre l'esistenza di necessità aziendali assolutamente eccezionali e obiettive, ostative alla fruizione di tali ferie, integra controeccezione da proporsi e dimostrarsi a cura del dirigente*».

Per la dirigenza pubblica: Cass. civ., sez. lav., 26 gennaio 2017, n. 2000 e Cass., sez. un., 17 aprile 2009, n. 9146, entrambe in *Dejure*. Per una ricostruzione completa del tema v. P. DUI, *Dirigenti e autodeterminazione delle ferie*, in *Lavoro giur.*, 2009, fasc. 11, p. 1152.

non fa venire meno per il dirigente, al momento della cessazione del rapporto, il diritto alla relativa indennità sostitutiva «se il datore di lavoro non dimostra di avere, in esercizio dei propri doveri di vigilanza ed indirizzo sul punto, formalmente invitato il lavoratore a fruire delle ferie e di avere assicurato altresì che l'organizzazione del lavoro e le esigenze del servizio cui il dirigente era preposto non fossero tali da impedire il loro godimento»²⁰³.

La sussistenza o meno del diritto all'indennità sostitutiva delle ferie dipenderà dunque dalla preliminare verifica, nel caso concreto, dell'effettivo potere del dirigente di autodeterminazione delle stesse; in secondo luogo, una volta accertato il mancato godimento del periodo feriale, sarà necessario indagarne i motivi e soltanto ove questi siano riconducibili esclusivamente a superiori necessità aziendali spetterà il diritto all'indennità sostitutiva²⁰⁴.

Quanto illustrato, infine, richiede di essere coordinato con le eventuali indicazioni provenienti dalla contrattazione collettiva, ove spesso è prevista per i dirigenti la possibilità di ottenere la suddetta indennità per la frazione eccedente il periodo minimo di quattro settimane di cui all'art. 10 del d.lgs. n. 66/2003, entro un momento predeterminato successivo all'anno di maturazione²⁰⁵.

5. Il lavoro agile *manageriale* e il diritto alla disconnessione.

Tra gli interventi del legislatore finalizzati ad introdurre strumenti di flessibilità nell'ambito dei rapporti di lavoro subordinato, quelli relativi al lavoro agile sono tra i più discussi, essendosi inseriti in maniera dirompente negli ultimi anni nell'alveo di quella gamma di misure finalizzate ad assicurare una efficace conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

²⁰³ Cass. civ., sez. lav., 2 luglio 2020, n. 13613; Cass. civ., sez. lav., 6 giugno 2022, n. 18140; Cass. civ., sez. lav., 24 febbraio 2022, n. 6262, tutte in *Dejure*.

²⁰⁴ P. Dui, *Commentario al CCNL dirigenti industria*, cit., p. 128.

²⁰⁵ Tale indicazione è contenuta, ad esempio, nell'art. 13 del CCNL per i dirigenti del settore terziario e nell'art. 7 del CCNL per i dirigenti del settore industriale; quest'ultimo, peraltro, prevede un preciso onere in capo all'impresa di invitare il dirigente a fruire delle ferie maturate: «qualora eccezionalmente il periodo eccedente non risulti comunque fruito, in tutto o in parte, entro i ventiquattro mesi successivi al termine dell'anno di maturazione, per scelta del dirigente, la fruizione di tale periodo non potrà più essere richiesta, sempre che vi sia stato espresso invito del datore a fruire di tale periodo, con contestuale informativa che, se non fruito, il periodo di ferie non potrà comunque essere sostituito dalla relativa indennità per ferie non godute. In assenza del suddetto invito del datore di lavoro, verrà corrisposta, per il periodo non goduto, un'indennità pari alla retribuzione spettante da liquidarsi entro il primo mese successivo alla scadenza dei ventiquattro mesi».

Seppure in alcuni casi già regolamentato a livello contrattualcollettivo, il lavoro agile viene per la prima volta disciplinato dall'ordinamento all'interno della legge 22 maggio 2017, n. 81, recante «Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato».

La fattispecie, da qualificare come una diversa modalità di prestazione del lavoro subordinato e non come una nuova categoria giuridica, si caratterizza per ammettere un'organizzazione del lavoro senza vincoli temporali (salvo il rispetto dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale) e spaziali (la prestazione, infatti, viene resa «in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa»), bensì «per fasi, cicli e obiettivi» e tramite l'utilizzo (possibile, ma non necessario) di strumenti tecnologici per svolgere l'attività (art. 18, c. 1)²⁰⁶.

Sebbene già ampiamente utilizzato dai dirigenti nell'ambito degli spazi di auto-organizzazione loro riconosciuta²⁰⁷, la diffusione del lavoro agile anche per le altre categorie di lavoratori è stata particolarmente significativa durante il periodo pandemico, quando l'eccezionalità del momento storico ne ha giustificato una disciplina in parte derogatoria rispetto a quella contenuta nella legge del 2017, destinata ad avere ricadute anche nel periodo post-emergenziale – come dimostrato dalla stipula, nel dicembre 2021, del primo Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile nel settore privato²⁰⁸.

Al di là delle specifiche questioni connesse alla periodo pre e post pandemia, in termini generali si osserva come la concreta esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile sia connotata da un diverso atteggiarsi dei poteri tipici datoriali e – fermo restando l'obbligo di stipulare un apposito accordo scritto per disciplinarne il contenuto

²⁰⁶ Per maggiori approfondimenti sul tema del lavoro agile e sull'impatto che ha avuto la sua diffusione nei modelli organizzativi aziendali si rimanda a O. RAZZOLINI, *La disciplina del tempo di lavoro - Lavoro agile e orario di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, fasc. 2, p. 371; M. TURRIN, *Lavoro agile e contratti di lavoro non standard: elementi di criticità*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, fasc. 2, p. 381; C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, fasc. 3, p. 804; G. SANTORO-PASSARELLI, *Il lavoro autonomo non imprenditoriale, il lavoro agile e il telelavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017, fasc. 3, p. 369; M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, fasc. 4, p. 921.

²⁰⁷ Si vedano, ad esempio, i dati raccolti in Osservatorio Manageriale, *Smart working. La visione manageriale*, ottobre 2017, in www.manageritalia.it.

²⁰⁸ Per ragioni di sintesi non è possibile in questa sede ripercorrere la normativa emergenziale intervenuta in materia. In merito si rimanda a R. GALARDI, *Il lavoro agile nel laboratorio della pandemia*, in *Osservatorio costituzionale*, 2021, fasc. 2, p. 110; M. TUFO, *Il lavoro agile emergenziale: un mosaico difficile da ricomporre tra poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, in *Riv. giur. lav.*, 2021, fasc. 1, pt. 1, p. 41.

– introduce nell’ambito del rapporto elementi di novità, con un evidente discostamento da alcuni di quegli indici che, almeno in passato, erano ritenuti sintomatici della subordinazione in senso stretto.

Nel caso dei dirigenti apicali, tuttavia, tale fenomeno si inserisce in un processo di allontanamento dal modello del lavoro subordinato tradizionale già in corso, rendendo ancora più evidente il diverso atteggiarsi dei poteri datoriali nei confronti della categoria²⁰⁹. Ed infatti, a prescindere dalla modalità agile, i dirigenti solitamente organizzano le proprie attività e le risorse loro assegnate «per obiettivi», con ampi margini di autonomia, e sono esentati dalla legge dall’osservanza di vincoli di orario (v. *supra* par. 3).

In alcuni casi, tuttavia, si riscontrano delle difficoltà nel coordinare l’apparato di regole previste per il personale dirigenziale con determinati istituti conseguenti alla modalità agile della prestazione, da disciplinare all’interno dell’accordo relativo alle modalità di svolgimento del lavoro.

Ciò avviene, innanzitutto, con riferimento all’indicazione dei tempi di lavoro e al c.d. diritto alla disconnessione, certamente fondamentale anche per i dirigenti, dal momento che la l. n. 81/2017 richiede che all’interno dell’accordo siano individuati i tempi di riposo del lavoratore (art. 19) e il Protocollo del 2021 specifica la necessità di prevedere con esattezza delle fasce orarie di disconnessione, durante le quali il prestatore non può essere chiamato a svolgere alcuna attività²¹⁰. Una regolazione troppo rigida di tali elementi, infatti, potrebbe contrastare con l’esclusione della categoria dalle regole di cui alla l. n. 66/2003, esponendo l’impresa a richieste di riconoscimento di lavoro straordinario o di risarcimento del danno per il superamento dei limiti eventualmente pattuiti.

In secondo luogo, particolare attenzione dovrà essere riservata all’individuazione – richiesta dalla legge – delle condotte con rilevanza disciplinare connesse all’esecuzione della prestazione lavorativa resa al di fuori dei locali aziendali da cui può derivare l’applicazione di sanzioni eventualmente anche conservative; come si vedrà nel successivo capitolo, infatti, sebbene sia stato risolto in senso positivo il dibattito circa l’applicabilità alla categoria dirigenziale del procedimento *ex art. 7 St. lav.*, continua ad

²⁰⁹ Il tema verrà affrontato nel successivo cap. 3, sez. I.

²¹⁰ A. ROMEO, *La connessione continua dei lavoratori: “vs” il prevalente diritto costituzionale ai riposi*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, fasc. 2, pt. 1, p. 107; E. VECCHIO, *Il diritto alla disconnessione*, in C. ROMEO, *L’effettività delle tutele dei dirigenti. Trattamenti normativi, economici e previdenziali*, cit., p. 157.

essere discussa la possibilità di irrogare ai dirigenti sanzioni diverse dal licenziamento e, attualmente, soltanto pochi contratti collettivi di categoria contemplano misure conservative.

Le problematiche illustrate non sono di semplice soluzione ed evidenziano l'importanza dell'accordo individuale tra le parti e del suo contenuto; tale strumento, infatti, sebbene per la generalità dei lavoratori rappresenti una forma di garanzia e una preziosa fonte di informazioni circa lo svolgimento del proprio rapporto di lavoro in modalità agile, per i dirigenti potrebbe rappresentare un limite agli eventuali spazi di autonomia riconosciuti dall'imprenditore, configurando nelle ipotesi più estreme una violazione della normativa vigente sopra richiamata.

6. I contratti di lavoro dirigenziale atipici.

Le illustrate caratteristiche della categoria dirigenziale, la disomogeneità dei suoi tratti tipici e l'esiguo insieme di regole ad essa esclusivamente rivolto impongono delle valutazioni circa alcuni dei contratti atipici che nella prassi vengono più spesso stipulati con i dirigenti.

In dette ipotesi, infatti, sorgono interrogativi sia sulla compatibilità di tali forme contrattuali con i connotati della categoria, sia sulle opportune modalità di coordinamento delle stesse con le regole predisposte dall'ordinamento in tema di rapporto dirigenziale e, di riflesso, sull'effettività del principio di parità di trattamento che la legge richiede sia garantito ai lavoratori c.d. non *standard*.

Non essendo questa la sede per ripercorrere la disciplina delle diverse fattispecie contemplate dall'ordinamento, oggi riordinata all'interno del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, nei successivi paragrafi se ne valuterà la compatibilità con le caratteristiche del lavoro dei dirigenti e i correlati profili problematici.

6.1. Il dirigente con contratto di lavoro a tempo parziale.

Il lavoro a tempo parziale rappresenta uno strumento di flessibilità per le imprese e, contemporaneamente, un mezzo per assicurare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro per i singoli lavoratori.

La scelta di affrontare l'argomento in questa parte dell'elaborato è giustificata da ragioni di sistematicità: il tema si ricollega alle questioni sull'orario di lavoro dei

dirigenti (par. 3) e, per la *ratio* con cui è stato introdotto nell'ordinamento²¹¹, presenta punti di contatto con quanto detto in merito alla intervenuta flessibilizzazione dei rapporti di lavoro subordinato (dirigenziali e non).

Le regole in materia di lavoro a tempo parziale oggi vigenti non escludono espressamente dal loro campo di applicazione i soggetti appartenenti alla categoria dirigenziale per i quali è dunque possibile stipulare tale tipologia di contratto. Si deve considerare, tuttavia, che l'esclusione dalla disciplina legale delle limitazioni all'orario di lavoro ha ricadute applicative non trascurabili anche in tale ambito: come è possibile operare una riduzione dell'orario normale di lavoro per una categoria per la quale non sussistono vincoli di orario per espressa previsione legislativa?

Sul tema, seppure con riferimento alla previgente normativa (d.l. 30 ottobre 1984, n. 726, convertito nella l. 19 dicembre 1984, n. 863), si sono pronunciati anche il Ministero del Lavoro e l'INPS; il primo, con la nota n. 5/25017 del 10 gennaio 1990, pur riconoscendo che in alcune ipotesi le mansioni in concreto assegnate al dirigente possono non conciliarsi con la limitazione dell'orario di lavoro, non ha ritenuto sussistente alcuna preclusione alla stipula di contratti dirigenziali *part-time*.

Anche l'INPS, sulla scia di quanto affermato a livello ministeriale, ha ritenuto configurabile il lavoro a tempo parziale per la categoria in discorso, richiedendo, tuttavia, la presenza degli elementi essenziali prescritti dalla legge per la piena legittimità di tale schema negoziale, ossia la forma scritta e l'indicazione della distribuzione dell'orario di lavoro «che deve essere apprezzabilmente ridotto rispetto a quello previsto in via ordinaria dai contratti collettivi» (eventualmente anche facendo riferimento all'orario normale dell'unità produttiva in cui il dirigente è inserito)²¹².

Successivamente anche la giurisprudenza è intervenuta sull'argomento, ammettendo una delimitazione dell'orario di lavoro solo ove tale possibilità sia riconosciuta dal contratto collettivo, dalle prassi aziendali o dal contratto individuale²¹³; in mancanza, è

²¹¹ La regolamentazione del *part-time*, come noto, si è consolidata nel tempo anche per la volontà di promuovere l'occupazione femminile e, in generale, quella dei soggetti che svolgono attività di cura. Per comprendere l'evoluzione storica dell'istituto, anche nella sua dimensione europea, si rimanda a M. DELFINO, *Il lavoro part-time nella prospettiva comunitaria*, Jovene, Napoli, 2008.

²¹² Circolare INPS n. 65 dell'11 marzo 1991.

²¹³ Cass. civ., sez. lav., 25 luglio 2004, n. 13882, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 1, p. 260, con nota di O. MAZZOTTA.

richiesto che sia individuato espressamente il limite quantitativo della prestazione lavorativa, pur rimettendo all'autonomia del dirigente la distribuzione dell'orario²¹⁴.

Si rileva, peraltro, che i profili di maggiore complessità si pongono per i dirigenti di vertice, mentre la qualifica di dirigente minore risulta, di fatto, conciliabile con eventuali limitazioni convenzionali dell'orario di lavoro.

6.2. Il dirigente con contratto di lavoro a tempo determinato.

Un altro ambito nel quale l'ordinamento riserva alla categoria dirigenziale una disciplina differenziata è quello delle assunzioni a termine²¹⁵.

Ai sensi dell'art. 29, c. 2, lett. a), del d.lgs. n. 81 del 15 giugno 2015, infatti, i contratti di lavoro a tempo determinato con i dirigenti non possono avere una durata superiore a cinque anni, fermo restando il diritto del lavoratore di recedere dal rapporto trascorsi tre anni e osservando il termine di preavviso ai sensi dell'art. 2118 cod. civ.²¹⁶; l'eventuale previsione di un termine superiore comporta l'automatica sostituzione della relativa clausola e la riduzione della durata al termine legale, ai sensi degli artt. 1339 e 1419, c. 2, cod. civ., non potendo trovare operatività il meccanismo di conversione del rapporto a tempo indeterminato²¹⁷.

²¹⁴ Cass. civ., sez. lav., 1° settembre 2008, n. 22003, in *Riv. crit. dir. lav.*, 2008, fasc. 4, p. 1212, con nota di F. SAVINI NICCI, chiarisce che «la sicura ammissibilità del contratto a tempo parziale anche per lo svolgimento di mansioni dirigenziali, da una parte, implica necessariamente la previsione di un limite quantitativo (senza il quale non sarebbe possibile configurare tale contratto); dall'altra, esclude che tale previsione possa, di per sé, considerarsi come orario di lavoro la cui distribuzione, nell'arco della giornata, della settimana o del mese, sia rimessa al potere del datore di lavoro, siccome la qualifica dirigenziale indurrebbe a presumere piuttosto il contrario».

²¹⁵ La disciplina dell'istituto è oggi contenuta all'interno del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, norma che ha subito numerose riforme – ad opera del d.l. 12 luglio 2018, n. 87 (c.d. Decreto Dignità) e, di recente, del d.l. 5 maggio 2023, n. 48 (c.d. Decreto Lavoro) – le quali, tuttavia, non hanno impattato sulla regolamentazione riservata al personale dirigenziale.

²¹⁶ La cessazione anticipata rispetto alla scadenza del termine è illegittima, salvo che sussista una giusta causa (di licenziamento o di dimissioni) ai sensi dell'art. 2119 cod. civ.; in assenza di tale ragione giustificatrice il soggetto che subisce il recesso avrà diritto al risarcimento del danno patrimoniale, calcolato sulla base dell'importo delle retribuzioni maturande fino alla data di scadenza del contratto. Nella specifica ipotesi di licenziamento illegittimo, il risarcimento dovuto al dirigente potrà essere ridotto qualora il datore di lavoro dimostri il conseguimento da parte del lavoratore di altri guadagni resi possibili dalla disponibilità di tempo ed energie conseguente dal recesso datoriale. Sul punto Cass. civ., sez. lav., 27 settembre 1999, n. 10664, in *Giust. civ. mass.*, 1999, p. 2015. Tra la giurisprudenza più recente Cass. civ., sez. lav., 23 novembre 2020, n. 26591, in *Dejure*. In dottrina P. TOSI, *Il recesso dal contratto di lavoro dirigenziale a termine*; I. BRESCIANI, *Il rapporto di lavoro dirigenziale a termine: recesso ante tempus ed età pensionabile*, entrambi i contributi in *Giur. it.*, 2015, fasc. 8-9, p. 1934.

²¹⁷ Cass. civ., sez. lav., 10 luglio 2017, n. 17010; Cass. civ., sez. lav., 9 ottobre 2013, n. 22965, entrambe in *Dejure*. Di recente, tra la giurisprudenza di merito, Trib. Venezia, sez. lav., 27 aprile 2022, n. 292; Corte app. Roma, sez. lav., 18 giugno 2021, n. 2454, in *Dejure*.

La *ratio* di tale scelta legislativa viene individuata nella particolare qualità delle prestazioni dirigenziali²¹⁸ e in collegamento con la disciplina del licenziamento del dirigente – libero seppure al ricorrere di determinate condizioni (v. sez. II del presente capitolo) – e dunque nella instabilità che caratterizza il rapporto della categoria *de quo*: la non applicabilità delle norme limitative dei licenziamenti giustificerebbe, dunque, l’assenza di restrizioni nella stipula dei contratti a termine²¹⁹.

Sulla scorta di tali considerazioni, si rende allora necessario circoscrivere l’ambito di applicazione delle qui descritte regole ai soli dirigenti per i quali non opera la disciplina limitativa dei licenziamenti, ossia il personale dirigenziale di vertice²²⁰.

I dirigenti, inoltre, sono esclusi dal campo di applicazione delle altre regole contenute nel capo III del d.lgs. in esame relative a diritti di precedenza, proroghe e rinnovi. Formalmente la categoria sarebbe esclusa anche dal principio di non discriminazione di cui all’art. 25 del d.lgs. n. 81/2015, ma si ritiene che la sua validità possa pacificamente ricavarsi dai principi generali dell’ordinamento²²¹.

Alla luce delle esclusioni previste, al dirigente che, in esecuzione di uno o più contratti a termine presso lo stesso datore, abbia prestato la sua attività per un periodo superiore a sei mesi non spetterà, dunque, alcun diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato effettuate dall’azienda nei dodici mesi successivi.

Allo stesso modo, l’inapplicabilità dei limiti in materia di proroghe e rinnovi consente che queste siano effettuate senza restrizioni, seppure entro il termine massimo complessivo di cinque anni²²².

²¹⁸ P. LAMBERTUCCI, *Il dirigente d’azienda tra orientamenti giurisprudenziali, assetti contrattuali e discipline legali: l’occasione per un bilancio*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2012, fasc. 3, p. 170.

²¹⁹ M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, cit., p. 59; P. MONDA, *Il lavoro a tempo determinato del dirigente privato e pubblico*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017, fasc. 4, p. 1081; L. ZOPPOLI, *La disciplina post-vincolistica del lavoro a termine in Italia*, in P. SARACINI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Riforme del lavoro e contratti a termine*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2017; F. BASENGHI, *Contratto a termine e lavoro dirigenziale*, in *Mass. giur. lav.*, 2001, p. 1093. Non condivide questa impostazione R. GALARDI, *Il dirigente d’azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 42.

²²⁰ P. TOSI, *Il dirigente d’azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 119.

²²¹ Si segnala, per completezza, che la previgente disciplina dei contratti a termine contenuta all’interno del d.lgs. 6 ottobre 2001, n. 368, al contrario, sanciva espressamente l’applicabilità del suddetto principio anche ai dirigenti.

²²² Tale assetto, secondo alcune letture, implica necessariamente che il termine di cinque anni sia riferito al singolo contratto e non alla durata complessiva del rapporto (calcolata sommando quella del primo contratto e le eventuali proroghe). Ne deriverebbe che «al dirigente e alla sua controparte contrattuale è rimessa la facoltà di valutare in piena libertà se proseguire il contratto a termine o se stipularne uno nuovo; una libertà simmetrica a quella di licenziare, con cui l’imprenditore vaglia l’opportunità che un dato dirigente continui a svolgere un’attività dalla ricaduta immediata sulla propria sfera giuridica»; sul punto cfr. P. MONDA, *Il lavoro a tempo determinato del dirigente privato e pubblico*, cit., p. 1081.

Anche la norma che regola la successione di rapporti a termine richiedendo l'osservanza di un determinato lasso temporale tra un contratto e l'altro (c.d. *stop and go*) non trova applicazione, motivo per cui il dirigente potrà essere riassunto a tempo determinato senza che intercorra alcun intervallo tra i due contratti.

Dibattuta è la necessità che il contratto a termine stipulato con i lavoratori in analisi abbia forma scritta; sebbene la categoria sia formalmente esclusa da tale prescrizione, tuttavia, la questione può essere agevolmente risolta considerando che tale requisito è oggi richiesto dal Decreto Trasparenza (d.lgs. 27 giugno 2022, n. 104), nonché dalla maggior parte dei contratti collettivi, a prescindere dall'apposizione di un termine (v. *supra* par. 1).

Si segnala, tuttavia, che secondo una diversa interpretazione (antecedente all'entrata in vigore della menzionata normativa) sarebbe da escludere la sussistenza del suddetto requisito di forma; di conseguenza, sarebbe ammessa anche la possibilità – non consentita per le altre categorie di lavoratori – di inserire il termine di durata in un momento successivo alla stipulazione del contratto, non ravvisandosi alcun interesse della parte datoriale ad eludere le pressoché inesistenti regole in materia di licenziamento, facendo dunque venir meno l'interesse al rispetto di apposite cautele formali²²³.

6.3. Il caso del *temporary management*.

La crescente complessità dei rapporti economici e degli assetti organizzativi aziendali ha portato alla diffusione in Italia, come in diversi Paesi europei, del meccanismo del *temporary management*, ossia «l'affidamento della gestione di un'impresa o di una sua parte a *manager* ampiamente qualificati e motivati, al fine di garantire continuità all'organizzazione, accrescendone le competenze *manageriali* già esistenti, e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (tagli, riassetto economico e finanziario) sia positivi (crescita, sviluppo di nuovi business)»²²⁴.

²²³ Cass. civ., sez. lav., 16 marzo 2004, n. 5374, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 1, p. 204, con nota di E. RAIMONDI, *L'apposizione successiva del termine al rapporto di lavoro del dirigente originariamente assunto a tempo indeterminato*; Cass. civ., sez. lav., 14 dicembre 1983, n. 7382, in *Dejure*. Sul punto cfr. anche Cass. civ., sez. lav., 16 gennaio 2006, n. 749, in *Riv. it. dir. lav.*, 2007, fasc. 2, p. 392, con nota di M. L. VALLAURI, *Sull'inapplicabilità ai dirigenti delle sanzioni che colpiscono le irregolarità nella stipulazione o nello svolgimento del rapporto di lavoro a termine*.

²²⁴ M. QUARTA, *Flessibilità e lavoro manageriale: le soluzioni offerte dal temporary management*, in *Dir. rel. ind.*, 2006, fasc. 4, p. 1187.

Trattasi di soggetti tipicamente dotati di un'elevata formazione e/o esperienza maturata in diversi ambiti a cui le imprese si rivolgono per la gestione e risoluzione di problemi temporanei (ad esempio, per il superamento di crisi) o per la realizzazione di un singolo progetto o programma di lavoro, spesso di portata sovranazionale e in coordinamento con altre sedi operative dell'impresa collocate in diverse aree geografiche²²⁵.

Dal punto di vista strettamente giuslavoristico si pone il problema di come qualificare tale tipologia di lavoratori, posto che presentano caratteristiche tali da non essere pienamente riconducibili all'area del lavoro subordinato (a tempo determinato)²²⁶; la prassi, infatti, mostra un frequente ricorso anche al contratto d'opera *ex art. 2222* cod. civ., individuato spesso come lo strumento più idoneo nella prospettiva di flessibilità che giustifica l'utilizzo del *temporary manager*, seppure tale scelta sia da calibrare con l'ampiezza di deleghe e poteri di gestione in concreto affidati al lavoratore²²⁷. Più raramente, invece, tali soggetti effettuano i loro interventi attraverso una propria società di servizi.

A seconda della qualificazione scelta, peraltro, possono derivare delle incongruenze se si considera che il *temporary manager*, per la realizzazione dei compiti per i quali viene scelto, è di fatto inserito in azienda ed è in grado di incidere notevolmente sul suo andamento, coordinandone le risorse in quanto posto in posizione apicale; come visto, del resto, il carattere temporaneo del suo intervento non osta alla configurabilità di un rapporto di subordinazione, posto che questo può essere comunque instaurato con l'apposizione di un termine (par. 6.2 *supra*)²²⁸.

Nel mercato del lavoro, inoltre, vista la crescente domanda in tal senso, sono oggi in via di diffusione le società di *temporary management*, le quali, tramite un'apposita figura (il *contract manager*) che le mette in comunicazione con l'impresa cliente, si propongono di sostenere quest'ultima nel far fronte a situazioni di discontinuità nella

²²⁵ In queste occasioni, peraltro, il ricorso a tale tipologia di lavoratori consente di superare le problematiche che emergerebbero nel caso in cui si dovesse coordinare l'operato di un dirigente "classico" e delle regole giuslavoristiche per esso previste – anche a seconda della sua collocazione gerarchica – con le strutture complesse di imprese estere e con le relative strutture di governance. Sul punto C. GULOTTA, *Profili internazionalistici del temporary management: tra libertà di prestazione dei servizi e prospettive di autoregolamentazione*, in *Dir. rel. ind.*, 2013, fasc. 2, p. 575.

²²⁶ Il tema, invero, si pone in generale per tutti i dirigenti di livello apicale. V. *infra* al cap. 3, sez. I.

²²⁷ Sarebbero l'effettiva capacità di esecuzione e le deleghe operative che, secondo alcune letture, consentirebbero distinguere tra la figura del *temporary manager* e quella del consulente; M. QUARTA, *Flessibilità e lavoro manageriale: le soluzioni offerte dal temporary management*, cit., p. 1188.

²²⁸ R. DIAMANTI, *Rapporto di lavoro dirigenziale e subordinazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, fasc. 2, p. 73.

direzione aziendale. Il rapporto che lega il *contract manager* alla società di *management* viene tipicamente ricondotto al contratto d'opera, ritenendosi esclusa la subordinazione a fronte dell'assunzione diretta di responsabilità da parte del prestatore per il perseguimento degli obiettivi prefissati dall'impresa cliente, nonché a causa dell'eventuale assunzione di cariche sociali incompatibili con lo schema del lavoro subordinato (sul punto si rimanda a quanto verrà detto nel cap. 3, sez. II)²²⁹.

Un meccanismo strutturato come quello descritto, peraltro, potrebbe in astratto configurare un'ipotesi di somministrazione irregolare, posta in essere in violazione delle regole vigenti in materia. In particolare, l'attività svolta dalla società di *temporary management* potrebbe essere assimilata a quella delle agenzie di somministrazione – ossia «la fornitura professionale di manodopera, a tempo indeterminato o a termine», secondo la definizione contenuta nell'art. 2 del d.lgs. n. 276/2003 – posta in essere in assenza degli specifici requisiti e dell'abilitazione a tal fine necessaria secondo il sistema di autorizzazione e accreditamento previsti dalla legge²³⁰.

In una simile prospettiva non si potrebbe neppure attribuire rilievo alla qualificazione giuridica, in termini di autonomia, del rapporto di lavoro del *temporary manager*, posto che ad avviso di parte della dottrina il divieto di interposizione dovrebbe ritenersi operante anche per il lavoro autonomo²³¹.

7. Il trattamento retributivo del dirigente. Le indicazioni della contrattazione collettiva, le forme di retribuzione variabile e la speciale regolazione prevista per il settore bancario.

²²⁹ Cfr., anche per gli spunti circa le problematiche previdenziali del *contract manager*, F. D'EGIDIO, G. MOLTENI, G. TREGLIA, A. VERGANI, *Manager in affitto*, Franco Angeli, Milano, 1997, p. 111.

²³⁰ *Contra* secondo A. DI FRANCESCO, *La dirigenza privata: le trasformazioni della professionalità dirigenziale nell'attuale sistema dell'impresa*, cit., p. 183 e ss., sarebbero da escludere possibili sovrapposizioni con la fattispecie della somministrazione a tempo indeterminato *ex* art. 20, lett. e), d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 «per attività di consulenza direzionale, assistenza alla certificazione, programmazione delle risorse, sviluppo organizzativo e cambiamento, gestione del personale, ricerca e selezione del personale» e ciò alla luce del carattere temporaneo dei servizi resi dalla società di *management* o dal *contract manager* lavoratore autonomo. Ad avviso dello stesso A., inoltre, tale meccanismo non configurerebbe neppure un'ipotesi di appalto non genuino in considerazione della natura autonoma del rapporto di lavoro del *contract manager* e del fatto che la società di *temporary management* contribuisce con la propria organizzazione al perseguimento del fine concordato con l'impresa cliente, assumendone i rischi e non limitandosi, dunque, a fornire soltanto il professionista.

²³¹ A. INGRAO, *Il mercato delle ore di lavoro: interposizione nei rapporti di lavoro autonomo*, Giuffrè, Milano, 2020, p. 27 e ss. In precedenza, già O. MAZZOTTA, *Rapporti interpositori e contratto di lavoro*, cit., p. 368, non riteneva necessario che la relazione si presentasse «con i tratti esterni e caratteristici del rapporto di lavoro subordinato».

Una volta illustrate le modalità di svolgimento del rapporto di lavoro dirigenziale e la disciplina ad esso rivolta, la parte conclusiva della presente sezione analizzerà la struttura e le caratteristiche che presentano nella maggior parte dei casi i trattamenti economici riservati ai dirigenti, anche alla luce delle indicazioni fornite dalla contrattazione collettiva e, in alcuni specifici settori, dal legislatore.

In via preliminare, innanzitutto, si ribadisce la già segnalata impossibilità di valutare in termini quantitativi le prestazioni rese dal personale dirigenziale a fronte dell'assenza a livello legale di limiti all'orario di lavoro: la retribuzione dei dirigenti, infatti, è parametrata alla qualità e non alla quantità della prestazione svolta (par. 3).

In generale, si osserva come le retribuzioni della categoria risentano spesso delle peculiarità che il rapporto di tali lavoratori presenta nel nostro ordinamento, soprattutto con riferimento ai margini di discrezionalità loro riconosciuti e alle conseguenze che ne derivano in termini di responsabilità; tali circostanze, infatti, si riflettono soprattutto sul livello medio delle retribuzioni, che è tendenzialmente più elevato per il personale dirigenziale e nella maggior parte dei casi si allontana dai minimi previsti a livello contrattualcollettivo in quanto i compensi sono solitamente composti da una parte fissa e da una parte variabile (che li incrementa in maniera consistente)²³².

Ciò premesso, guardando alla struttura retributiva dei dirigenti, si osserva che questa è caratterizzata dalla ricorrenza – con una maggior frequenza rispetto a quanto si registra per altri lavoratori – di una parte stabilita in misura fissa (concordata in sede individuale, nel rispetto delle previsioni di fonte convenzionale), di elementi variabili ancorati alla *performance*, di compensi in natura e di trattamenti con funzione premiante²³³.

Un ruolo di fondamentale importanza in tale ambito viene certamente ricoperto dalle norme collettive, che forniscono una cornice di regole entro la quale le parti sono lasciate libere di determinare le condizioni di fatto dei trattamenti economici per ogni singolo rapporto di lavoro. La maggior parte dei contratti collettivi, in particolare, individua il trattamento minimo mensile e contempla gli elementi che compongono la retribuzione di base (scatti di anzianità ed eventuali altri importi attribuiti *ad personam*), specificando, in alcuni casi, che il trattamento economico riconosciuto al dirigente dovrà

²³² E. GLIOZZI, *Gli alti compensi dei top managers*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2018, fasc. 3, p. 962.

²³³ È stato osservato come una tale articolazione delle voci retributive, pur essendo particolarmente complessa, presenta vantaggi in termini di elasticità non solo per il singolo lavoratore, ma anche per le imprese, soprattutto in quei contesti caratterizzati da frequenti mutamenti organizzativi o particolarmente sensibili all'andamento del mercato, accrescendo la competitività senza incrementare il costo del lavoro; cfr. A. DI FRANCESCO, *La dirigenza privata: le trasformazioni della professionalità dirigenziale nell'attuale sistema dell'impresa*, cit., p. 41.

necessariamente essere superiore rispetto a quello previsto per i quadri o per gli impiegati con la retribuzione più elevata occupati nella medesima azienda²³⁴.

Si segnala, inoltre, la peculiare previsione contenuta all'interno del CCNL per i dirigenti industriali, dove è stato introdotto, in luogo del minimo contrattuale mensile, un «trattamento minimo complessivo di garanzia», che funge da parametro retributivo annuo lordo con il quale confrontare il trattamento economico annuo complessivamente riconosciuto al dirigente; il meccanismo disposto dalle parti sociali prevede che l'eventuale scostamento tra il trattamento economico annuo percepito dal lavoratore ed il suddetto parametro comporti l'erogazione di un importo *una tantum* a titolo di «adeguamento al trattamento minimo complessivo di garanzia» e, per l'anno successivo, un aumento della retribuzione mensile di un importo che corrisponda almeno al conseguimento del trattamento minimo complessivo di garanzia²³⁵.

Quanto, invece, alla retribuzione variabile, è stato osservato che questa «assume una connotazione diversa ispirata ad una logica di coinvolgimento/identificazione del lavoratore con gli scopi, i valori e le strategie dell'impresa e di tendenziale realizzazione di una cointeressenza economica dei lavoratori medesimi alle fortune aziendali»²³⁶.

Tradizionalmente, infatti, si assiste ad un meccanismo che consente il riconoscimento degli importi minimi individuati dai contratti collettivi a cui viene aggiunta una quota che non è calcolata sulla base del tempo di lavoro – dato di per sé già di difficile quantificazione in caso di rapporti dirigenziali (v. *supra* par. 3) – bensì sulla base della *performance* individuale oppure a seconda del raggiungimento di specifici obiettivi o risultati aziendali.

Trattandosi di un modello retributivo maggiormente rispondente alle caratteristiche delle figure dirigenziali, la prassi mostra un frequente ricorso da parte delle aziende a varie forme di retribuzione variabile, connotate da elementi e modalità di erogazione differenziate tra loro²³⁷.

²³⁴ Si veda, ad esempio, l'art. 4 del CCNL dei dirigenti del settore terziario, l'art. 5 del CCNL dei dirigenti del settore autotrasporto merci, spedizione e servizi logistici e l'art. 3 del CCNL per i dirigenti e per i quadri superiori delle piccole e medie aziende produttrici di beni e servizi.

²³⁵ S. MALANDRINI, *La «perequazione» retributiva collettiva e individuale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, fasc. 3, p. 92; A. CORVINO, *I rinnovi dei Ccnl dei dirigenti*, in *Dir. rel. ind.*, 2005, fasc. 2, p. 526.

²³⁶ M. T. SALIMBENI, *Il rapporto di lavoro dirigenziale nei sistemi di organizzazione aziendale ispirati alla qualità totale*, in *Dir. rel. ind.*, 1994, p. 24. Analogamente anche A. ZOPPOLI, *Incentivazione e lavoro manageriale: spunti per una ricerca*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, p. 47.

²³⁷ Secondo i dati forniti da OD&M Consulting e Manageritalia, riportati da T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, fasc. 4, p. 637, nel 1993 percepiva una parte di retribuzione variabile il 49,2% dei dirigenti e il 43,5% di quadri, mentre nel 2009 le percentuali sono salite rispettivamente al 63,1% e al 52%. Inoltre, quanto all'incidenza della parte retributiva variabile su quella fissa, questa è

Tra le più diffuse, si segnala quella del c.d. *Management by Objective* (anche «MBO»), che nella prospettiva datoriale si propone di incentivare lo sforzo produttivo nel suo complesso, coinvolgendo in tale processo soprattutto i dirigenti di alto livello²³⁸; trattasi, in particolare, di un sistema premiante della prestazione lavorativa, la cui attivazione è subordinata al raggiungimento di risultati aziendali predefiniti, realizzando in questo modo il duplice scopo di assicurare la partecipazione del lavoratore al perseguimento degli interessi dell'impresa e di responsabilizzarlo a causa del correlato premio economico (generalmente riconosciuto su base annuale, oppure in parte su base annuale ed in parte dopo un termine maggiore)²³⁹.

Posto che in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo programmato il lavoratore non potrà rivendicare il pagamento degli importi premiali²⁴⁰, nella

cresciuta dal 16% dei dirigenti e 11,3% dei quadri nel 2003, al 19% per i dirigenti e 13,1% per i quadri nel 2009.

²³⁸ A. TURSI, *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, fasc. 2, p. 468, rileva come nella prassi manchi la suddetta intenzione incentivante, essendo spesso le parti del rapporto di lavoro spinte a optare per questi strumenti a causa delle agevolazioni fiscali che ne conseguono; la l. 28 dicembre 2015, n. 208 (art. 1, c. dal n. 182 al 189) ha previsto, infatti, un sistema di tassazione agevolata per le retribuzioni premiali erogate in esecuzione di contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51 del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, consistente nell'applicazione di un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 % (ridotta al 5% dalla Legge di bilancio 2023 – l. 29 dicembre 2022, n. 197). Quanto precede trova applicazione nel settore privato per «i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti con il decreto di cui al comma 188, nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa», entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro annui lordi, e a condizione che il lavoratore sia titolare di un reddito di importo non superiore, nell'anno precedente quello di percezione delle somme premiali, a euro 80.000. Per maggiori approfondimenti in merito ai profili fiscali si rimanda a M. MAROCCO, *Gli incentivi economici al salario variabile*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, fasc. 2, p. 668.

²³⁹ La definizione delle modalità di erogazione di detti emolumenti è demandata ad appositi piani aziendali e alla contrattazione individuale. Si segnala, tuttavia, che in alcune ipotesi i contratti collettivi predispongono al loro interno dei modelli suppletivi per i casi in cui manchi una disciplina di livello aziendale/individuale; è il caso, ad esempio, del CCNL per i dirigenti del settore industriale, ove vengono proposti dei meccanismi per la gestione dei MBO come riferimento per le aziende stesse «in coerenza con l'esigenza di favorire la diffusione nelle imprese di un modello retributivo maggiormente rispondente alle caratteristiche richieste alla figura del dirigente ed alle sfide della competitività e tenuto conto dell'innovazione della struttura della retribuzione introdotta dal contratto collettivo nazionale di lavoro 24 novembre 2004» (v. a tal proposito l'Accordo di rinnovo del 25 novembre 2009). Questi modelli, riservati alle figure apicali o con responsabilità strategiche, si propongono di «rafforzare il legame tra struttura della remunerazione del *management* e creazione di valore, nel medio/lungo periodo, dell'impresa» (Accordo del 30 luglio 2019), come si evince anche dal loro funzionamento. Secondo uno dei modelli proposti, ad esempio, l'incentivo viene suddiviso in due parti: la prima valutata su base annuale (sistema di incentivazione «a breve termine»), per consentire la valorizzazione dei risultati conseguiti nel medesimo periodo di riferimento, mentre la seconda parte di MBO viene valutata su un termine medio/lungo («*LTI - Long Term Incentive*») ed è caratterizzata da percentuali di maturazione differenziate nel periodo di riferimento (trattasi in questo caso di una componente che viene accantonata annualmente ed erogata solo alla scadenza del termine previsto «se il dirigente risulterà ancora in forza e non dimissionario»). In questo modo, la prima metà dell'MBO potrà essere erogata al raggiungimento degli obiettivi di breve termine, mentre la parte restante verrà erogata in via differita al perseguimento degli obiettivi di medio/lungo termine.

²⁴⁰ Cass. civ., sez. lav., 25 maggio 2022, n. 16928; Cass. civ., sez. lav., 25 maggio 2022, n. 16925, entrambe in *Dejure*.

giurisprudenza sull'argomento si registrano numerosi casi in cui il disconoscimento dell'importo pattuito a titolo di MBO è dovuto alla mancata determinazione, da parte dei vertici aziendali, degli obiettivi da raggiungere; in dette ipotesi, secondo le interpretazioni oggi maggioritarie, l'inadempimento datoriale non fa automaticamente sorgere il diritto del dirigente al pagamento del *bonus*, ma genera esclusivamente una responsabilità risarcitoria, potendo il lavoratore richiedere soltanto un importo a titolo di risarcimento qualora dimostri la perdita di *chance* nel conseguire l'emolumento promesso²⁴¹. Trattasi, tuttavia, di un onere probatorio particolarmente gravoso, che impone al dirigente di dimostrare che, qualora fossero stati predeterminati e portati a sua conoscenza, gli obiettivi sarebbero da lui stati raggiunti.

La medesima prova, inoltre, dovrà essere fornita nel caso in cui il dirigente lamenti la fissazione di obiettivi irraggiungibili, o la mancata riparametrazione degli stessi qualora questi diventino successivamente non perseguibili: «è evidente come la parte che chieda comunque il pagamento della retribuzione variabile (o il risarcimento del danno per la mancata corresponsione di essa) debba dar conto dei risultati raggiunti, del fatto che detti risultati possono essere ritenuti in linea e logici in relazione all'andamento dell'azienda, ovvero, ancora e soprattutto in un caso (...) in cui gli obiettivi sono stati comunicati, del fatto che si trattava di obiettivi sostanzialmente irraggiungibili, delle iniziative che si sarebbero potute assumere per raggiungerli laddove essi fossero stati comunicati nella prima parte dell'anno e non verso la fine del periodo di riferimento»²⁴².

Tra i meccanismi di retribuzione variabile che coinvolgono in misura maggiore il personale dirigenziale occorre menzionare anche i piani di azionariato diffuso, introdotti non solo con finalità incentivante, ma anche per realizzare una solidarietà di interessi tra lavoratori e impresa e, indirettamente, incrementare la fidelizzazione del personale²⁴³.

²⁴¹ Cass. civ., sez. lav. 28 settembre 2018, n. 23607; Cass. civ., sez. lav., 30 gennaio 2018, n. 2293; Cass. civ., sez. lav., 27 marzo 2014, n. 13959; Cass. civ., sez. lav., 16 giugno 2009, n. 13953, tutte in *Dejure*. Tra la giurisprudenza di merito si segnala Trib. Milano, sez. lav., 28 febbraio 2019, n. 538, in *Guida al lavoro*, 2019, n. 15, p. 31. Si rileva, peraltro, che il carattere risarcitorio (e non retributivo) degli importi eventualmente riconosciuti in sede giudiziale implica che questi non potranno avere alcuna incidenza ai fini del calcolo degli istituti indiretti (come, ad esempio, il trattamento di fine rapporto), né dei contributi previdenziali.

²⁴² Trib. Milano, sez. lav., 24 luglio 2019; Trib. Milano, sez. lav., 6 novembre 2013, in *Dejure*.

²⁴³ E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, fasc. 4, p. 422. Per un'analisi delle ragioni storico-economiche che hanno portato alla diffusione di tali strumenti si rimanda a L. GUAGLIANONE, *Azionariato dei dipendenti e governo di impresa*, in *Dir. rel. ind.*, 2002, fasc. 2, p. 271; A. PIZZOFERRATO, *Partecipazione dei lavoratori, nuovi modelli di governance e democrazia economica*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 2, p. 243.

Ne esistono diverse tipologie: le *grant stock* (o aumento gratuito del capitale), ad esempio, rappresentano uno strumento di gratifica per i dipendenti per l'attività svolta; le *stock purchase* (ossia la possibilità di investire una quota di retribuzione in titoli azionari emessi dalla società), hanno l'obiettivo di incentivare i lavoratori a finanziare la stessa attraverso un aumento di capitale loro riservato.

Il modello più diffuso di cui solitamente beneficiano i dirigenti è quello delle *stock options*, ossia «un'opzione di acquisto (oneroso) di azioni, da esercitarsi in un tempo medio-lungo a un prezzo predeterminato», eventualmente anche a seguito del raggiungimento di determinati risultati economici²⁴⁴; in questo modo, esercitando il diritto di opzione, il lavoratore potrà realizzare un guadagno qualora il valore di assegnazione delle azioni risulti inferiore rispetto a quello di mercato²⁴⁵. Per rafforzare l'intento di fidelizzazione del personale, inoltre, può essere stabilito un lasso di tempo durante il quale il diritto di opzione non è esercitabile (c.d. *vesting period*).

Il sistema descritto e l'elevato ammontare delle retribuzioni riconosciute soprattutto all'alta dirigenza hanno un peso non solo sui bilanci di esercizio, ma anche sul generale orientamento dell'operato dell'impresa sui mercati finanziari; ciò risulta evidente soprattutto in alcuni settori, come quello bancario, dove sono previste regolamentazioni *ad hoc* per i sistemi retributivi dei *top manager* che, pur limitando i margini di intervento della contrattazione individuale e collettiva, si prefiggono la finalità di indirizzare l'azione del *management* al perseguimento di politiche sostenibili nel medio-lungo periodo²⁴⁶.

²⁴⁴ G. ACERBI, *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, in *Riv. soc.*, 1998, p. 1211. E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, cit., p. 422, evidenzia la funzione prevalentemente premiale o di integrazione della parte fissa della retribuzione di tale strumento.

²⁴⁵ Gli importi derivanti dall'esercizio di piani di *stock option* sono esclusi dalla base imponibile del reddito da lavoro ai fini contributivi ai sensi dell'art. 27, c. 4, lett. g-bis), del d.p.r. 30 maggio 1955, n. 797 (così come modificato dal dall'articolo 82, c. 24-bis, del d.l. 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2008, n. 133). Quanto ai profili fiscali, il reddito percepito a seguito dell'esercizio del diritto di opzione è considerato a tutti gli effetti reddito da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 49 del TUIR e il momento impositivo coincide con quello in cui il diritto è esercitato, indipendentemente dalla data di emissione o di consegna dei titoli stessi; per quel che riguarda la determinazione della base imponibile, secondo le indicazioni del Ministero delle Finanze e dell'Agenzia delle Entrate «le azioni devono essere assoggettate a tassazione per un importo pari alla differenza tra il valore normale determinato ai sensi dell'articolo 9 del Tuir, al momento dell'esercizio del diritto di opzione, e quanto corrisposto dal lavoratore dipendente a fronte dell'assegnazione stessa» (Circolare del Ministero delle Finanze del 17 maggio 2000, n. 98; Circolare dell'Agenzia del 9 settembre 2008, n. 54/E. Di recente, sul punto, v. anche Risposta dell'Agenzia delle Entrate ad interpello n. 23/2020).

²⁴⁶ Rileva G. GAUDIO, *Il compenso degli amministratori di società da una prospettiva giuslavoristica: inderogabilità, partecipazione, sostenibilità*, in *Var. dir. lav.*, 2023, fasc. 3, p. 646, che «lo scopo principale di questi interventi normativi è stato quello di evitare che si verificassero le distorsioni pre-crisi finanziaria del 2007-2008, in cui i piani di *bonus* del *top management* venivano strutturati su obiettivi prevalentemente a breve termine. Ciò aveva incentivato i loro beneficiari a porre in essere condotte opportunistiche per

Nello specifico caso del settore creditizio, la disciplina in questione è contenuta nella Circolare della Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013, finalizzata ad attuare la Direttiva 2013/36/UE (*Capital Requirements Directive - CRD IV*), come modificata dalla direttiva 2019/878/UE (*Capital Requirements Directive - CRD V*) in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari.

La regolamentazione *de quo* prevede limiti stringenti circa il rapporto tra quota fissa e quota variabile della retribuzione²⁴⁷, rapporto che deve rispettare il principio di proporzionalità e non può superare il 100% della componente fissa della remunerazione complessiva per ciascun individuo, ferma restando la possibilità dei singoli Stati membri di prevedere una percentuale massima inferiore (art. 94)²⁴⁸.

Parallelamente, sono vincolati anche i tempi e le modalità di erogazione della retribuzione variabile, che in parte deve avvenire tramite la distribuzione di strumenti finanziari, utilizzabili dal dirigente solo a distanza di un determinato lasso temporale, in modo tale da ancorare l'ammontare del compenso che ne deriva alla tenuta sul mercato di tali strumenti (art. 94). In questo modo, l'azione dell'alta dirigenza sarà vincolata all'interesse della società nel raggiungimento di obiettivi di lungo periodo, con ricadute significative anche nella gestione dei rischi da parte di quest'ultima.

La componente variabile della retribuzione, inoltre, deve essere sottoposta attraverso specifici accordi a meccanismi di revisione *ex post*, che consentano una rivalutazione non solo dei livelli di *performance* sulla base dei rischi effettivamente assunti, ma anche dei comportamenti individuali eventualmente tenuti; trattasi delle c.d. clausole di

gonfiare la redditività della società di appartenenza nel breve periodo così da ottenere una remunerazione variabile maggiore, anche a discapito dell'equilibrio patrimoniale e finanziario della società nel medio/lungo termine. Queste prassi vennero poi additate, all'indomani della crisi finanziaria, come una delle concause della stessa, dando il là ad una regolamentazione della materia su ambo le sponde dell'Atlantico». Si tratta, pertanto, di una disciplina «volta a proteggere non solo i soci, ma anche i risparmiatori, gli investitori e, più in generale, il sistema finanziario nel suo complesso». Regole simili sono state introdotte anche nel settore assicurativo, tramite l'intervento dell'IVASS che, in attuazione della Direttiva n. 2009/138/CE (c.d. *Solvency II*), ha emanato il Regolamento del 9 giugno 2011, n. 39 e il Regolamento n. 38 del 3 luglio 2018; in tema si rimanda a M. SIRI, *La politica di remunerazione per le imprese assicurative nel sistema prudenziale europeo di Solvency II*, in *Analisi giur. ec.*, 2014, fasc. 2, p. 487.

²⁴⁷ Rispettivamente individuate dalla Direttiva 2013/36/UE (art. 92) come quella che «dovrebbe riflettere innanzitutto l'esperienza professionale e le responsabilità organizzative pertinenti quali indicate nella descrizione delle funzioni figurante nelle condizioni di impiego» e quella che «dovrebbe riflettere le prestazioni sostenibili e corrette per il rischio e le prestazioni che vanno oltre il lavoro richiesto per rispondere alla descrizione delle funzioni quale figurante nelle condizioni di impiego».

²⁴⁸ Per completezza, si segnalano le considerazioni in merito alla tecnica regolativa adottata dal legislatore proposte da A. NIGRO, *Le remunerazioni degli amministratori e degli altri dirigenti delle banche*, in *Dir. banca e merc. fin.*, 2013, 27, p. 11; G. GAUDIO, *Financial crisis, excessive pay and fat cats. Why employment scholars should start reflecting on regulation of executive remuneration*, in *Italian law journal*, 2020, 6, 2, p. 549.

clawback e di *malus*, che possono ridurre o annullare la retribuzione variabile maturata e, nelle ipotesi più estreme (condotte del *manager* che hanno cagionato perdite significative per l'ente o mancato soddisfacimento dei livelli di competenza e onorabilità richiesti), comportare la restituzione di quote già percepite (art. 94, lett. n)²⁴⁹.

Particolarmente complesso, infine, è il sistema previsto per il riconoscimento di apposite indennità o benefici in caso di cessazione anticipata del rapporto di lavoro e/o della carica sociale ricoperta; trattasi dei c.d. *golden parachute*, connessi alla *performance* del *manager*, nonché ai livelli patrimoniali e di liquidità della banca²⁵⁰, la cui erogazione impone un attento coordinamento con le regole giuslavoristiche relative alle indennità di fine rapporto.

²⁴⁹ Per maggiori approfondimenti sul tema si rimanda a C. TIMELLINI, *L'applicazione delle clausole di clawback nei contratti di lavoro: un primo tentativo di approccio al problema*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 2018, p. 120; E. DE MARCO, *La retribuzione sostenibile. Il dirigente tra incentivazione e partecipazione*, Giappichelli, Torino, 2022.

²⁵⁰ V. l'aggiornamento n. 25 del 23 ottobre 2018 apportato alla Circolare della Banca d'Italia n. 285/2013. In dottrina R. LENER, L. CAPONE, G. GAUDIO, *Il 25° aggiornamento delle disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nel settore bancario*, in www.dirittobancario.it.

Sezione II

La cessazione del rapporto di lavoro del dirigente privato e la tutela della sua posizione professionale.

SOMMARIO: 1. Alcune considerazioni preliminari. - 2. La risoluzione del rapporto di lavoro dirigenziale in generale. - 3. Il licenziamento del dirigente tra tutele legali e convenzionali. Presupposti, implicazioni pratiche e profili critici. - 4. L'esclusione dei dirigenti dall'ambito di applicazione della l. 15 luglio 1966, n. 604 e l'intervento della contrattazione collettiva: la necessaria giustificatezza del recesso. - 4.1. Il licenziamento di natura disciplinare. Giusta causa, giustificatezza soggettiva e rilevanza dell'elemento fiduciario nel rapporto dirigenziale. - 4.2. La dimensione oggettiva della giustificatezza del licenziamento. - 4.3. Un caso particolare: le tutele previste dall'accordo interconfederale del 27 aprile 1995 per il licenziamento dei dirigenti industriali causato da situazioni di crisi, ristrutturazione, riconversione o riorganizzazione aziendale. - 5. Il blocco dei licenziamenti durante l'emergenza da Covid-19 e la sua efficacia nei confronti dei dirigenti. - 6. I requisiti formali e contenutistici dell'atto di licenziamento. - 7. Il licenziamento collettivo e l'estensione della relativa disciplina ai dirigenti. - 8. La risoluzione del rapporto di lavoro per determinazione del dirigente. Le dimissioni qualificate e le misure di tutela previste dai contratti collettivi. - 9. La risoluzione consensuale e/o incentivata del rapporto di lavoro. Aspetti procedurali e sostanziali. - 10. Gli importi spettanti al dirigente al momento della cessazione del rapporto di lavoro.

1. Alcune considerazioni preliminari.

La disciplina della cessazione del rapporto di lavoro dei dirigenti privati rappresenta la tematica maggiormente frequentata dagli studiosi e dagli operatori del diritto, trattandosi del profilo che differenzia in maniera più evidente la categoria dagli altri lavoratori subordinati, con ripercussioni rilevanti sull'intero apparato di regole applicabili al rapporto dirigenziale in tutte le sue fasi.

A dimostrazione della centralità del tema, si è rilevato che la gran parte delle indicazioni provenienti dalla giurisprudenza e dalla dottrina circa le diverse tipologie di dirigenti presenti nel mercato del lavoro e le loro caratteristiche (cap. 1) vengono fornite in occasione di giudizi o riflessioni che hanno ad oggetto proprio la tematica del licenziamento.

A ciò si aggiunga il fatto che la disciplina del recesso e il connesso sistema sanzionatorio hanno subito negli anni numerose evoluzioni – per tutti i lavoratori subordinati in generale e con un percorso a sé stante nel caso dei dirigenti – che ne hanno in parte scalfito il contenuto, comportando un progressivo avvicinamento alle misure più tutelanti riservate già da tempo a quadri, impiegati e operai e rafforzando parallelamente la funzione regolatrice della contrattazione collettiva in tale ambito.

Queste, tra le altre, le motivazioni che hanno indotto a trattare l'argomento nella parte conclusiva del presente capitolo, ossia dopo aver illustrato i tratti che oggi presentano le diverse figure professionali riconducibili all'area della dirigenza privata (cap. 1) e le regole previste per lo svolgimento del loro rapporto di lavoro (cap. 2, sez. I) – strumenti fondamentali per comprendere a pieno la *ratio* e la collocazione sistematica della vigente disciplina del recesso.

Il percorso che si svolgerà nella presente sezione, inoltre, unitamente a quanto già visto nella parte iniziale del lavoro di ricerca, si propone di fornire una chiave di lettura per la trattazione delle tematiche inerenti la subordinazione dei dirigenti, oggetto della parte conclusiva dell'elaborato (cap. 3).

In questa prospettiva, dunque, l'argomento diviene un punto di intersezione di molti temi cruciali che, pur riguardando specificamente la categoria dirigenziale, sono destinati a riflettersi sull'intero apparato di regole lavoristiche, offrendo nel tempo continui spunti di discussione.

2. La risoluzione del rapporto di lavoro dirigenziale in generale.

Il contratto di lavoro del dirigente privato può essere risolto per scelta della parte datoriale (licenziamento), per determinazione del lavoratore (dimissioni) o a seguito di un accordo tra le parti (risoluzione consensuale), non diversamente da quanto avviene per le altre categorie di lavoratori subordinati.

Tuttavia, mentre per i quadri, gli impiegati e gli operai il licenziamento è considerato legittimo soltanto in presenza di una giusta causa ovvero di un giustificato motivo (soggettivo o oggettivo), per i dirigenti vige – seppure con i limiti che si chiariranno a breve – un regime di libera recedibilità dal rapporto di lavoro.

Trattasi di una delle poche ipotesi di recesso *ad nutum* presenti nell'ordinamento italiano per il quale – a differenza di quanto avvenuto per le altre fattispecie esistenti (si pensi, ad esempio, al lavoro domestico) – l'assenza di una disciplina legale *ad hoc* e il parallelo consolidamento delle norme sui licenziamenti delle altre categorie di lavoratori hanno comportato un costante apporto di regole di fonte giurisprudenziale e convenzionale, dando vita ad un sistema particolarmente complesso che talvolta fatica ad essere coordinato con il resto della legislazione lavoristica²⁵¹.

²⁵¹ M. BIASI, *Saggio sul licenziamento per motivo illecito*, Cedam, Padova, 2017, p. 65; S. BINI, *Il licenziamento del dirigente alla luce della più recente giurisprudenza*, in *Arg. dir. lav.*, 2020, fasc. 4, pt. 2, p. 1026.

Come si vedrà, tuttavia, il potere del datore di lavoro di licenziare il personale dirigenziale non è del tutto illimitato, dovendosi comunque rispettare alcune prescrizioni normative e i limiti introdotti dalle parti sociali, che impongono la sussistenza del requisito della giustificatezza e che riconoscono, in sua mancanza, ingenti tutele economiche, compensando in questo modo l'eventuale pregiudizio patito.

La stratificazione di regole di origine legale, contrattuale e giurisprudenziale a cui si è assistito nel tempo ha infatti portato la dottrina più attenta a dubitare della configurabilità di un recesso autenticamente libero nell'ambito della dirigenza privata: il solo fatto che sia richiesta una motivazione e che siano imposti requisiti di forma, del resto, escluderebbe la possibilità di considerare il licenziamento del dirigente effettivamente *ad nutum*²⁵².

Per comprendere a fondo tali questioni, si proporrà di seguito un quadro completo delle regole che oggi governano la materia, evidenziandone la *ratio* ed analizzandone le ricadute applicative.

3. Il licenziamento del dirigente tra tutele legali e convenzionali. Presupposti, implicazioni pratiche e profili critici.

Volendo iniziare la presente analisi considerando la disciplina legale – i cui riferimenti sono da ricercare nelle previsioni del Codice civile di cui agli artt. 2118 e 2119 – si rileva che anche in presenza di un rapporto dirigenziale, il recesso dal contratto a tempo indeterminato può avvenire solo osservando i termini di preavviso individuati nei contratti collettivi (o, in alternativa, corrispondendo la relativa indennità); qualora, invece, si verifichi una giusta causa che non consenta la prosecuzione neppure provvisoria del rapporto, è ammesso il recesso prima della scadenza del termine in caso di contratto a tempo determinato, o senza preavviso in caso di contratto a tempo indeterminato.

A tali regole si è aggiunto, dopo la l. n. 108 dell'11 maggio 1990, il divieto, a pena di inefficacia, del licenziamento intimato senza forma scritta (art. 2) e di quello discriminatorio (art. 3), quest'ultimo sanzionato con la nullità e l'applicazione della tutela ripristinatoria di cui all'art. 18, c. 1, St. lav.

²⁵² G. PERA, *Non esiste il licenziamento c.d. disciplinare del dirigente?*, in *Giust. civ.*, 1995, fasc. 7, p. 1760; L. MONTUSCHI, *Un caso di riduzione delle tutele: il rapporto di lavoro del dirigente d'azienda*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1997, fasc. 2, p. 365.

Oltre alle fattispecie appena menzionate, anche per i dirigenti vige il divieto di licenziamento in concomitanza di matrimonio (art. 35 del Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198) e in violazione dei divieti *ex art.* 54, c. 1, 6, 7 e 9 del d.lgs. 26 marzo 2001, n. 151 (Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità); parimenti vietati sono i licenziamenti riconducibili agli altri casi di nullità previsti dalla legge o determinati da un motivo illecito determinante ai sensi dell'art. 1345 cod. civ. (fattispecie entro cui rientra anche il licenziamento ritorsivo)²⁵³.

In dette ipotesi, anche in caso di personale dirigenziale e a prescindere dal numero di dipendenti occupati nell'impresa, l'atto di recesso è afflitto da nullità e il lavoratore avrà diritto alla reintegrazione nel posto di lavoro, nonché ad una somma a titolo di risarcimento del danno in misura pari alle retribuzioni non percepite dalla data del licenziamento alla reintegra, dedotto l'*aliunde perceptum*, ai sensi dell'art. 18, c. 1 e 2, St. lav.

Tale rimedio, peraltro, trova applicazione a prescindere dalla data di assunzione del lavoratore, in quanto i dirigenti sono esclusi dai regimi di tutela di cui al d.lgs. 4 marzo 2015, n. 23 (art. 1, c. 1) (a condizione, come meglio si chiarirà *infra*, che non si tratti di dirigenti meramente convenzionali)²⁵⁴.

Di significativa applicazione per il personale dirigenziale è anche il divieto di porre in essere atti ritorsivi – tra i quali, per quel che di interesse in questa sede, anche licenziamenti di tale natura – nei confronti delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e/o delle disposizioni normative nazionali, di recente introdotto nell'ambito del c.d. Decreto whistleblowing (art. 17, d.lgs. 10 marzo 2023, n. 24).

Ad eccezione di quanto avviene nelle ipotesi di licenziamento vietato appena esaminate – ove le tutele riservate ai dirigenti non si discostano da quelle previste per gli altri lavoratori subordinati – tutte le altre fattispecie di licenziamento soggiacciono a regole che, ove presenti, si differenziano in maniera consistente da quelle rivolte a

²⁵³ Dal momento che le questioni relative ai licenziamenti vietati dei dirigenti non presentano particolari profili di specificità e risultano analoghe a quelle che si pongono per tutte le altre categorie di lavoratori, non ci si soffermerà oltre sull'argomento. Per completezza, tuttavia, si ritiene utile il rimando ad alcuni autori che si sono occupati del tema nel dettaglio, a partire da casi concreti: S. VARVA, *Licenziamento dirigenziale pretestuoso e prova del motivo illecito*, in *Giust. civ.*, 2020; M. DEL FRATE, *Il licenziamento ritorsivo del dirigente*, in *Arg. dir. lav.*, 2018, fasc. 4-5, p. 1322; A. FERRUGGIA, *L'indagine giudiziale in materia di licenziamento del dirigente, tra giustificazione e discriminatorietà del provvedimento espulsivo*, in *Arg. dir. lav.*, 2011, fasc. 2, p. 402.

²⁵⁴ AA. VV., *Il CTC: quali effetti per i dirigenti?*, in M. FEZZI, F. SCARPELLI (a cura di), *I Quaderni di Wikilabour. Guida al Jobs Act 2*, Milano, 2015, p. 55; M. BIASI, *Brevi riflessioni sulla categoria dirigenziale all'indomani del Jobs Act*, cit., p. 10.

quadri, impiegati e operai e ciò in ragione di tutti quegli elementi che, come anticipato, caratterizzano la figura dirigenziale.

Il carattere spiccatamente fiduciario del rapporto, primo fra tutti, è un fattore che secondo l'opinione prevalente assume un ruolo centrale nell'individuazione delle fattispecie idonee a rendere giustificato il licenziamento²⁵⁵; particolare rilievo, di conseguenza, assumeranno anche la posizione ricoperta dal dirigente nell'organigramma aziendale, il contenuto delle mansioni assegnate e le responsabilità dalle stesse derivanti.

Tali elementi, peraltro, sono stati considerati le principali cause dell'esclusione della categoria dirigenziale dall'ambito di applicazione della l. n. 604 del 15 luglio 1966 e della conseguenziale introduzione, da parte della contrattazione collettiva, del menzionato requisito della giustificatezza, che seguirà declinazioni differenti a seconda che si riferisca al profilo soggettivo o oggettivo della ragione posta alla base del licenziamento.

La contrattazione collettiva, in particolare, per evitare vuoti di tutela ed elusioni dei principi fondamentali è intervenuta imponendo l'osservanza del criterio *de quo* perché l'atto di recesso datoriale possa considerarsi motivato da validi presupposti e non governato dal libero arbitrio della parte datoriale, predisponendo anche un apparato sanzionatorio per tutelare il dirigente che sia stato, appunto, ingiustificatamente licenziato²⁵⁶.

Come emergerà dai successivi paragrafi, tuttavia, nella prassi tale elemento non è di facile valutazione e la copiosa giurisprudenza intervenuta tentando di riempire di contenuti il parametro in analisi lo ha talvolta reso eccessivamente elastico, riconoscendosi di fatto ampi margini di discrezionalità in capo all'organo chiamato a giudicare la legittimità del recesso²⁵⁷.

²⁵⁵ Non condivide tale impostazione R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 212 e ss., il quale rileva come nell'attuale panorama giurisprudenziale l'elemento fiduciario risulti pressoché irrilevante.

²⁵⁶ Tali previsioni sono contenute, ad esempio, nell'art. 34, c. 16, del CCNL dei dirigenti del settore terziario, nell'art. 19, c. 15, del CCNL dei dirigenti del settore industria e nell'art. 30, c. 15, del CCNL dei dirigenti del settore bancario.

²⁵⁷ La dottrina maggioritaria non sembra soddisfatta delle evoluzioni giurisprudenziali sulla nozione di giustificatezza, ritenuta ancora oggi un criterio di difficile traduzione in termini concreti; si vedano, al riguardo, le riflessioni di L. MONTUSCHI, *Un caso di riduzione delle tutele: il rapporto di lavoro del dirigente d'azienda*, cit., p. 368; A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 180; E. MENEGATTI, *La «giustificatezza» del licenziamento del dirigente*, in *Arg. dir. lav.*, 2010, fasc. 1, p. 223. *Contra* P. TOSI, *Il licenziamento del dirigente: profili legali*, cit., p. 390, non considera tale fenomeno in termini negativi, ritenendo che risponda perfettamente all'intento delle parti sociali di affidare ad un

L'accennata complessità del sistema oggi vigente e la scarsità di indicazioni legislative, peraltro, hanno sollevato interrogativi anche su ulteriori profili della cessazione del rapporto di lavoro del dirigente; tra i maggiormente indagati vi è quello che riguarda l'impugnazione del licenziamento e la vigenza dei termini decadenziali previsti dalla legge per le altre categorie di lavoratori.

L'art. 6 della l. n. 604/1966, così come modificato dalla l. 4 novembre 2010, n. 183, prevede, infatti, un doppio termine di impugnazione (stragiudiziale di sessanta giorni e giudiziale entro i successivi centottanta giorni); tali decadenze risultano applicabili, secondo quanto previsto dall'art. 32, c. 2, della l. n. 183/2010 «anche a tutti i casi di invalidità del licenziamento».

Ciò premesso, se prima del 2010 l'esclusione del dirigente dalle regole di cui alla l. 604/1966 non faceva sorgere dubbi circa l'inapplicabilità dell'art. 6 ivi contenuto, dopo la novella introdotta dalla l. n. 183/2010 ci si è posti la questione se il legislatore avesse voluto ampliare l'ambito soggettivo dell'onere legale di impugnazione del licenziamento invalido anche alla categoria dirigenziale.

L'orientamento maggioritario, al riguardo, propende per un'applicazione selettiva: i termini decadenziali sono ritenuti riferibili esclusivamente alle ipotesi di invalidità in senso stretto del licenziamento²⁵⁸ e non, invece, al caso in cui questo sia viziato da difetto di giustificatezza secondo le prescrizioni convenzionali di categoria²⁵⁹. In detta

soggetto terzo il compito di verificare la non arbitrarietà e la ragionevolezza della scelta datoriale «alla luce dell'assetto di interessi dello specifico rapporto e alla stregua di parametri di normalità sociale».

²⁵⁸ Cass. civ., sez. lav., 13 gennaio 2020, n. 395, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, fasc. 2, pt. 2, p. 318, con nota di R. VIANELLO, *Sulla non estensibilità del termine di cui all'art. 32, l. n. 183/2010 al licenziamento ingiustificato del dirigente: la Cassazione sposa la teoria del "doppio binario"*, al riguardo ha precisato che «l'espressione "invalidità" deve essere intesa in senso restrittivo, avendo riguardo ai confini della categoria di tale vizio propriamente inteso, in relazione alla rilevata incapacità di un atto privato contrario ad una norma di produrre effetti conformi alla sua funzione economico sociale. La nozione generalmente accolta di invalidità presuppone, pertanto, un atto inidoneo ad acquisire pieno ed inattaccabile valore giuridico».

²⁵⁹ In dottrina R. GALARDI, *La invalidità del licenziamento del dirigente d'azienda. Riflessioni sull'onere legale di impugnazione*, in *Labor*, fasc. 2, 2020, p. 177; F. CHIETERA, *L'impugnazione del licenziamento ingiustificato del dirigente non soggiace a termine decadenziale*, in *Lav. giur.*, 2020, fasc. 8-9, p. 851; W. FALCO, *Non si applicano le decadenze del collegato lavoro all'impugnazione del licenziamento del dirigente privo di "giustificatezza"*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, fasc. 2, p. 527; F. FERRARO, *L'impugnazione del licenziamento del dirigente dopo il "Collegato lavoro"*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, fasc. 3, p. 668; R. PETTINELLI, *Il dirigente, il giudice e il legislatore: l'impugnazione del licenziamento tra «invalidità» e «ingiustificatezza»*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2014, p. 279; V. MAIO, *L'applicazione dei termini di decadenza di cui all'art. 32 della legge n. 183 del 2010 al rapporto di lavoro dirigenziale*, in *Giust. civ.*, 3 marzo 2014; A. ROTA, *«Anche» il dirigente deve impugnare il licenziamento nei termini di cui all'art. 6, l. n. 604/1966*, in *Riv. it. dir. lav.*, fasc. 2, 2014, p. 287. Per un'analisi delle ricadute applicative di tale approccio: R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 228 e ss.

In giurisprudenza, tra le pronunce più note e recenti: Cass. civ., sez. lav., 13 gennaio 2020, n. 395, cit.; Cass. civ., sez. lav., 8 gennaio 2020, n. 148, in *Mass. giur. lav.*, 2020, fasc. 4, p. 1087 con nota di M.

ultima ipotesi, dunque, l'azione giudiziaria potrà essere esperita entro i termini di prescrizione previsti per il diritto controverso.

Sempre con riferimento alla fase patologica del licenziamento e alla sua impugnazione, suscitano particolare interesse anche le previsioni dei contratti collettivi che consentono al dirigente, ove questi ritenga insussistente la giustificazione del recesso datoriale, di adire, in alternativa all'autorità giudiziaria, un collegio arbitrale entro trenta giorni dalla comunicazione dell'atto (a condizione che non siano stati raggiunti i requisiti di legge per il pensionamento) per ottenere un lodo che, una volta accertata la non giustificatezza del recesso, condanni l'impresa al pagamento dell'indennità supplementare²⁶⁰.

La tematica, in passato, è stata oggetto di ampi dibattiti sia con riferimento alla natura dell'arbitrato in questione (oggi pacificamente ritenuto di tipo irrituale), che relativamente al suo coordinamento con il procedimento giudiziario e le sue regole; la prassi, tuttavia, mostra un utilizzo sempre meno frequente di tale strumento di risoluzione delle controversie da parte dei dirigenti²⁶¹.

4. L'esclusione dei dirigenti dall'ambito di applicazione della l. 15 luglio 1966, n. 604 e l'intervento della contrattazione collettiva: la necessaria giustificatezza del recesso.

Si è accennato *supra* che la categoria dei dirigenti è espressamente esclusa dall'ambito di applicazione della l. 15 luglio 1966, n. 604, ossia la norma che richiede una giustificazione oggettiva o soggettiva ai fini della legittimità del licenziamento.

L'art. 10 della suddetta legge, infatti, individua quali suoi destinatari i lavoratori appartenenti alla categoria degli operai e degli impiegati; mentre per i quadri

BASSOTTI, *Al licenziamento "ingiustificato" del dirigente non si applica il regime decadenziale dell'art. 6, legge n. 604/1966*; Cass. civ., sez. lav., 5 novembre 2015, n. 22627, in *Dejure*.

²⁶⁰ Si vedano, ad esempio, l'art. 22, c. 4, del CCNL per i dirigenti del settore industriale e l'art. 39, c. 2, del CCNL per i dirigenti del settore terziario.

²⁶¹ Per una ricostruzione dell'argomento, anche relativamente agli aspetti strettamente processuali, si rimanda a M. MARAZZA, *Prospettive di ricerca in tema di risoluzione arbitrale delle controversie di lavoro (dopo la presentazione dei lavori della Commissione Ministeriale Alpa)*, in *Giust. civ.*, 2017; A. ZOPPOLI, *Le limitazioni convenzionali al potere di recesso: il caso dei dirigenti*, in *I licenziamenti individuali*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, n. 26, 2002, p. 69; C. CECHELLA, *Arbitrato sulle controversie sul licenziamento dei dirigenti e alternativa giurisdizionale*, in *Giust. civ.*, 1986, fasc. 11, p. 2892; G. PERA, *Sulla procedura arbitrale per i licenziamenti dei dirigenti*, in *Giust. civ.*, 1985, fasc. 1, p. 2369; A. VALLEBONA, *Sul collegio arbitrale per il licenziamento dei dirigenti di aziende industriali*, in *Giust. civ.*, 1982, fasc. 7, p. 1810; S. MAGRINI, *L'arbitrato sul licenziamento del dirigente*, in *Mass. giur. lav.*, 1980, p. 293; P. TOSI, *Note in tema di giudizio arbitrale sul licenziamento dei dirigenti*, in *Riv. giur. lav.*, 1976, fasc. 2, p. 829.

l'applicabilità di tali regole è stata successivamente ritenuta possibile, ciò non è avvenuto per il personale dirigenziale.

L'esclusione da tale disciplina è stata in diverse occasioni sospettata di contrastare con i più basilari principi costituzionali (*in primis*, quello di uguaglianza), ma la norma negli anni ha resistito a tutte le eccezioni di incostituzionalità sollevate. Ciò in quanto la Consulta ha indagato a fondo la *ratio* della scelta del legislatore, giustificandola alla luce della peculiare posizione ricoperta dal dirigente in azienda, della collaborazione immediata con il datore di lavoro per il coordinamento dell'attività di impresa o di un suo ramo, del carattere spiccatamente fiduciario della prestazione, della sussistenza di ampi margini di discrezionalità e autonomia nell'attività direttiva e, da ultimo, in considerazione della supremazia gerarchica nei confronti degli altri dipendenti²⁶².

Sulla base di tali presupposti è stata ritenuta insussistente la denunciata disparità di trattamento rispetto agli altri lavoratori subordinati, rilevando che ai dirigenti «è assicurata nell'impresa una posizione che trova nel potere direttivo la sua più vera qualificazione. L'imprenditore, singolo o collettivo, ha nel dirigente il collaboratore che lo sostituisce o lo assiste nello svolgimento delle funzioni che gli sono proprie, e l'esecutore, con discrezionale responsabilità, delle sue direttive. Appare perciò essenziale che in tal caso tra l'imprenditore ed il dirigente s'instauri e si mantenga un rapporto di reciproca fiducia e di positiva valutazione, ed è in armonia con codesta esigenza che il rapporto possa venir meno per determinazione unilaterale solo che soggettivamente vengano considerate cessate le condizioni idonee a soddisfare la detta esigenza»²⁶³.

Le formule utilizzate dai giudici costituzionali, tuttavia, non sempre rispecchiano la realtà dei fatti, soprattutto se calate nel contesto attuale, caratterizzato da strutture di impresa più complesse in cui convivono diverse tipologie di dirigenti, non tutti destinatari delle medesime attribuzioni e della medesima posizione gerarchica in azienda.

La giurisprudenza successiva, pertanto, è intervenuta limitando ai soli dirigenti di alto livello l'ambito di esclusione della normativa limitativa dei licenziamenti, la quale

²⁶² Corte cost., 6 luglio 1972, n. 121, in *Dejure*.

²⁶³ Corte cost., 6 luglio 1972, n. 121 e, successivamente, Corte cost., 1° luglio 1992, n. 309 e Corte cost., 26 ottobre 1992, n. 404, tutte reperibili in *Dejure*. Diversi dubbi sono sorti in dottrina circa la conformità di un simile approccio alle previsioni dell'art. 30 della Carta dei diritti fondamentali UE (c.d. Carta di Nizza), ove si sancisce che «ogni lavoratore ha il diritto alla tutela contro ogni licenziamento ingiustificato, conformemente al diritto comunitario e alle legislazioni e prassi nazionali»; v. S. VARVA, *Il licenziamento dirigenziale tra giustificatezza e recesso ad nutum*, in *Lav. giur.*, 2010, p. 784.

è invece considerata applicabile a quei lavoratori convenzionalmente inquadrati come dirigenti, ma destinatari di mansioni non ontologicamente dirigenziali (c.d. pseudo-dirigenti), nonché ai dirigenti minori (o mini-dirigenti), posti in una posizione di subordinazione gerarchica rispetto ad altri dirigenti di livello superiore e titolari di minore discrezionalità e autonomia decisionale²⁶⁴; l'assetto delineato sul punto a livello giurisprudenziale, inoltre, consente di limitare comportamenti elusivi finalizzati ad aggirare, tramite l'attribuzione fittizia della qualifica di dirigente, il sistema di tutele predisposto dall'ordinamento²⁶⁵.

Quanto al personale dirigenziale pacificamente escluso dalla disciplina *ex l.* 604/1966, si è accennato in precedenza che perché il recesso datoriale sia considerato legittimo, i contratti collettivi dei dirigenti impongono il requisito della giustificatezza – nel quale vengono assorbite genericamente sia le ragioni di carattere soggettivo che quelle di carattere oggettivo – e dalla cui mancanza deriva il diritto per il lavoratore a ricevere un'indennità supplementare alle spettanze di fine rapporto.

Vista l'assenza di indicazioni specifiche all'interno delle norme convenzionali, a livello giurisprudenziale e dottrinale detto elemento è stato concepito diversamente a seconda della sensibilità dell'interprete, del momento storico e delle caratteristiche del caso concreto.

Secondo una prima lettura, affinché detto requisito sia soddisfatto è sufficiente la sussistenza di una motivazione apprezzabile sul piano del diritto e idonea ad escludere la natura arbitraria o pretestuosa del licenziamento, senza neppure la necessità di una verifica analitica di specifiche condizioni, bastando una valutazione globale delle

²⁶⁴ Sul tema si rimanda a quanto detto nel cap. 1, par. 6.3, e alla giurisprudenza ivi citata.

²⁶⁵ Tra le pronunce più significative sul tema si segnalano Cass. civ., sez. lav., 23 marzo 2018, n. 7295; Cass. civ., sez. lav., 14 ottobre 2005, n. 19903, in *Riv. it. dir. lav.*, 2006, fasc. 2, p. 617. In dottrina L. RATTI, *Il licenziamento del dirigente: variazioni e tendenze giurisprudenziali*, in *Arg. dir. lav.*, 2008, p. 1283; A. VALLEBONA, *La distinzione tra dirigente e pseudo-dirigente per l'applicabilità della tutela legale contro il licenziamento ingiustificato*, in *Foro it.*, 1981, fasc. 1, c. 835.

La tematica dell'effettivo svolgimento di mansioni dirigenziali nell'ambito dell'individuazione delle tutele applicabili in caso di licenziamento illegittimo assume particolare rilievo anche con riferimento alla ripartizione dei relativi oneri probatori. Il lavoratore, infatti, potrebbe avere un interesse a dimostrare la mera convenzionalità dell'attribuzione per richiedere di beneficiare del regime di stabilità reale previsto per quadri, impiegati e operai; in tal caso, sarà il prestatore ad avere l'onere di dimostrare che la qualifica di dirigente è meramente convenzionale. Qualora, invece, il lavoratore richieda il pagamento dell'indennità supplementare a fronte dell'assenza di giustificatezza del recesso, il datore di lavoro convenuto che intenda eccepire la natura convenzionale dell'attribuzione e la conseguente inapplicabilità della tutela contrattualcollettiva a favore di quella legale dovrà fornire la relativa prova; in dottrina, sull'argomento, G. MANNACIO, *Il licenziamento del dirigente: distinzione tra dirigente vero e dirigente meramente convenzionale*, in *Lav. giur.*, 2022, fasc. 6, p. 528.

circostanze di fatto da cui si possa desumere che l'atto di recesso consegue ad una lesione definitiva del vincolo fiduciario²⁶⁶.

Un'interpretazione più rigida del parametro in analisi ha aggiunto a quanto sopra la necessità che la giustificatazza sia valutata anche in considerazione dei generali doveri di correttezza e buona fede che devono connotare l'esecuzione del contratto di lavoro²⁶⁷.

In aggiunta, di recente è stato osservato che affinché detto criterio sia rispettato, il licenziamento del dirigente non deve necessariamente costituire una scelta da attuare solo nel caso in cui non si possa ricorrere ad altre e diverse misure, ma può derivare da ogni infrazione in grado di compromettere l'affidabilità e la fiducia riposta nel lavoratore, a prescindere da qualsivoglia valutazione circa la proporzionalità della sanzione²⁶⁸.

Trattasi, in generale, di una nozione particolarmente ampia che non coincide né con il giustificato motivo *ex art. 3, l. n. 604 del 1966*, né con la giusta causa *ex art. 2119 cod. civ.*²⁶⁹, trovando la sua *ratio* nel rapporto fiduciario che lega il dirigente al datore di lavoro in ragione delle mansioni affidate.

Nonostante tale approccio, tuttavia, letture meno rigide riconoscono la possibilità per il giudice di determinare gli elementi che connotano la giustificatazza «mediante

²⁶⁶ Cass. civ., sez. lav., 29 dicembre 2022, n. 38026; Cass. civ., sez. lav., 26 gennaio 2022, n. 2246; Cass. civ., sez. lav., 10 novembre 2021, n. 33254; Cass. civ., sez. lav., 30 dicembre 2019, n. 34736; Cass. civ., sez. lav., 17 marzo 2014, n. 6110; Cass. civ., sez. lav., 10 aprile 2012, n. 5671; Cass. civ., sez. lav., 19 agosto 2005, n. 17039; Cass. civ., sez. lav., 27 agosto 2003, n. 12562, tutte in *Dejure*.

²⁶⁷ Cass. civ., sez. lav., 19 settembre 2011, n. 19074. La Suprema Corte ha in alcuni casi evidenziato la necessità che, ai fini della giustificatazza del licenziamento, i principi di buona fede e correttezza siano bilanciati con quello di libertà di iniziativa economica *ex art. 41 Cost.*; cfr. Cass. civ., sez. lav., 29 agosto 2007, n. 18245; Cass. civ., sez. lav., 20 dicembre 2006, n. 27197, tutte in *Dejure*. In dottrina, tuttavia, è stato rilevato che i criteri di correttezza e buona fede possono talvolta risultare insufficienti, essendo opportuno valutare elementi ulteriori, che vadano al di là del mero adempimento degli obblighi contrattuali propri degli altri rapporti di lavoro, in quanto la giustificatazza convenzionale si misura tenendo conto del carattere spiccatamente fiduciario del rapporto dei dirigenti; L. FOGLIA, *Licenziamento del dirigente e qualificazione della nozione contrattuale di «giustificatazza»*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2001, fasc. 2, p. 301; C. SALA, *Il principio di correttezza e buona fede nel diritto del lavoro alla luce delle sentenze più significative dell'ultimo decennio*, in *Dir. rel. ind.*, 2001, fasc. 2, p. 249; S. BARTALOTTA, *La nozione di «giustificatazza» nel licenziamento dei dirigenti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1994, fasc. 1, p. 243.

²⁶⁸ Cass. civ., sez. lav., 10 gennaio 2023, n. 381; Cass. civ., sez. lav., 3 gennaio 2023, n. 88. F. BASENGHI, *Il licenziamento del dirigente: alcuni spunti di riflessione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2008, fasc. 2, p. 245, al riguardo, osserva che «in apparenza, la giustificatazza sembra allora collocarsi nello stretto interstizio che separa il motivo di recesso legalmente qualificato - costituisca esso g.c. o g.m. - dall'immeritevolezza dell'interesse perseguito dal datore recedente. In altri termini, descrittivamente, il diritto vivente pare qualificare questa categoria come un g.m. temperato, una "causale debole", non rigorosa, integrata da una ragione datoriale minimamente fondata, ultimo baluardo utile a differenziarla dall'*ad nutum*, dalla discrezionalità piena ed assoluta, ed esclusa, a buon diritto, solo dalla sussistenza di una motivazione *contra legem*».

²⁶⁹ Cass. civ., sez. lav., 25 novembre 1996, n. 10455, in *Mass. giur. lav.*, 1997, p. 69; Cass. civ., sez. lav., 12 ottobre 1996, n. 8934, in *Riv. it. dir. lav.*, 1997, fasc. 2, p. 359; Cass. civ., sez. lav., 9 giugno 1995, n. 6520, in *Mass. giur. lav.*, 1995, p. 597. Per una ricostruzione degli orientamenti giurisprudenziali precedenti agli anni Novanta si rimanda a P. TOSI, *Il licenziamento del dirigente: profili legali*, cit., p. 390.

un'indagine interpretativa della fonte contrattuale compiuta secondo i criteri di cui all'art. 1362 cod. civ., senza che a tal fine possa escludersi il recepimento di nozioni analoghe a quelle previste dalla legge per la generalità dei lavoratori»²⁷⁰.

Quanto al riparto degli oneri probatori, sarà il datore di lavoro che, per evitare il pagamento dell'indennità supplementare, dovrà dimostrare la veridicità e la fondatezza delle motivazioni addotte e la loro idoneità a soddisfare il requisito in esame; al contrario, in caso di licenziamento discriminatorio o ritorsivo, sarà il dirigente a dover provare l'intento illecito perseguito dall'impresa²⁷¹.

Per maggiore chiarezza espositiva, nei paragrafi che seguono verranno trattati distintamente i profili soggettivi e oggettivi del recesso.

4.1. Il licenziamento di natura disciplinare. Giusta causa, giustificatezza soggettiva e rilevanza dell'elemento fiduciario nel rapporto dirigenziale.

Il licenziamento disciplinare del personale con inquadramento dirigenziale richiede l'approfondimento di questioni inerenti sia gli aspetti procedurali che quelli sostanziali dell'atto di recesso avente tale natura.

Per la trattazione del primo profilo si rimanda a quanto si dirà nel cap. III (sez. I, par. 1.2), ove nel valutare la particolare esplicazione del potere disciplinare nei confronti dei dirigenti, si ripercorrerà il dibattito sull'applicabilità alla categoria delle regole procedurali di cui all'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori.

Quanto agli aspetti sostanziali, occorrerà prendere in considerazione non solo le ipotesi di giusta causa *ex art.* 2119 cod. civ., ma anche quelle in cui l'elemento della giustificatezza si declina sul piano soggettivo.

La giusta causa di licenziamento viene individuata dal legislatore codicistico facendo riferimento a quell'evento «che non consenta la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto» e si concretizza in comportamenti o omissioni del lavoratore che incrinano definitivamente la fiducia che il datore di lavoro ripone nei suoi confronti, nonché l'affidamento nel futuro adempimento.

²⁷⁰ *Ex multis* Cass. civ., sez. lav., 7 luglio 2004, n. 12508, in *Dejure*. In precedenza, anche Cass., sez. un., 9 dicembre 1986, n. 7295, in *Riv. giur. lav.*, 1987, fasc. 2, p. 283.

²⁷¹ *Ex multis* Cass. civ., sez. lav., 19 agosto 2004, n. 16263, in *Mass. giur. it.*, 2004; Cass. civ., sez. lav. 26 febbraio 2000, n. 2192, in *Mass. giur. it.*, 2000. Per il riparto degli oneri probatori in caso di licenziamento discriminatorio o ritorsivo Cass. civ., sez. lav., 6 giugno 2013, n. 14319; Cass. civ., sez. lav., 14 luglio 2005, n. 14816, entrambe in *Dejure*. In dottrina M. DI MULO, *L'onere probatorio in caso di licenziamento del dirigente*, in C. ROMEO, *L'effettività delle tutele dei dirigenti. Trattamenti normativi, economici e previdenziali*, cit., p. 93.

Quanto precede è valido anche in caso di rapporti dirigenziali, considerando, tuttavia, che alla luce della particolare rilevanza rivestita dall'elemento fiduciario, in alcuni casi le condotte poste in essere dai dirigenti vengono valutate con maggiore rigidità, anche in considerazione delle ripercussioni che ne possono derivare in termini di danno in capo all'impresa.

Parallelamente, il maggiore grado di fiducia riposto nel dirigente implica un ampliamento degli eventi idonei a ledere tale elemento essenziale; nel valutare la giusta causa del licenziamento, del resto, è fondamentale considerare l'intensità della fiducia richiesta, differenziata in base alla natura e alle caratteristiche del singolo rapporto (posizione delle parti, oggetto delle mansioni e livello di affidamento che queste richiedono), senza trascurare il fatto che la condotta deve valutarsi comunque nella sua portata oggettiva e soggettiva, con un'analisi prognostica della potenzialità della stessa a porre in dubbio la futura correttezza dell'adempimento²⁷².

Ne consegue che «non è qualificabile come discriminatorio l'esercizio di discrezionalità disciplinare datoriale in relazione a posizioni differenziate, ove ancorato a specifici elementi di fatto»²⁷³; nel caso di personale dirigenziale, a maggior ragione, la giusta causa di licenziamento potrà essere intesa in maniera più elastica, risentendo dell'investimento di fiducia fatto dalla parte datoriale nei confronti del lavoratore con l'attribuzione di funzioni e mansioni direttamente incidenti sulla vita dell'impresa o su un suo ramo²⁷⁴.

L'elemento fiduciario, in altri termini, va a modellare la nozione di giusta causa accolta per le altre categorie di lavoratori, ampliando la gamma di eventi idonei ad integrarla e, contemporaneamente, diminuendo o aumentando il livello di rigore nella valutazione delle condotte del dirigente a seconda delle circostanze del caso concreto²⁷⁵.

In presenza di un elevato livello funzionale, peraltro, anche il grado di correttezza e buona fede esigibile sarà maggiore, in considerazione dei possibili riflessi negativi che la condotta contraria ai suddetti principi potrebbe avere sia all'esterno che all'interno

²⁷² Cass. civ., sez. lav., 2 novembre 2021, n. 31202; Cass. civ., sez. lav., 12 dicembre 2012, n. 22798; Cass. civ., sez. lav., 10 giugno 2005, n. 12263, tutte in *Dejure*.

²⁷³ Cass. civ., sez. lav., 3 gennaio 2023, n. 88, in *Dejure*.

²⁷⁴ Cass. civ., sez. lav., 13 dicembre 2012, n. 25145, in *Dejure*. In dottrina F. BASENGHI, *Il licenziamento del dirigente: alcuni spunti di riflessione*, cit., p. 250.

²⁷⁵ Cass. civ., sez. lav., 12 gennaio 2009, n. 394, in *Dejure*. In dottrina M. PERSIANI, *Il licenziamento del dirigente tra perdita di fiducia e inadempimento*, in *Arg. dir. lav.*, 2007, p. 1177; A. TOPO, *Il licenziamento per giusta causa del dirigente*, in *Arg. dir. lav.*, 2006, fasc. 4-5, pt. 2, p. 1361.

dell'azienda (si pensi, ad esempio, ai danni all'immagine della società o al rischio di condotte emulative da parte di altri dipendenti).

Sulla scorta di quanto precede, ad esempio, è stata ritenuta sussistente la giusta causa di licenziamento in ipotesi di omessa vigilanza del rispetto delle procedure e degli adempimenti prescritti nelle fasi di lavorazione o l'omessa segnalazione di attività illecite compiute in azienda e sconosciute al resto del *management*, in quanto considerati inadempimenti connotati da una gravità tale da minare definitivamente il vincolo fiduciario²⁷⁶.

Di più difficile valutazione, invece, sono quelle casistiche in cui il dirigente realizza condotte illecite nell'interesse della datrice di lavoro con il consenso (se non, addirittura, su esplicita richiesta) dei vertici aziendali, qualora a seguito di un cambio di *governance* dette condotte siano considerate inammissibili dai nuovi organi insediati. Il licenziamento fondato su tali motivazioni, infatti, rischierebbe in alcuni casi limite di essere considerato ritorsivo²⁷⁷, anche se potrebbe farsi riferimento per analogia a quell'orientamento giurisprudenziale secondo cui il clima conflittuale esistente tra organi sociali e dirigente (ad esempio, per l'atteggiamento non collaborativo e di discredito di quest'ultimo) è idoneo a compromettere irreversibilmente il vincolo fiduciario e, dunque, a legittimare il recesso datoriale. Secondo queste letture, infatti, il licenziamento diviene in tali occasioni un atto «diretto a recuperare un rapporto armonico tra l'organo amministrativo e i dirigenti della società al fine di una pronta ed efficace attuazione delle direttive per il recupero della situazione di grave dissesto ambientale verificatasi»²⁷⁸.

Diversa dalla giusta causa nella sua accezione codicistica è, invece, l'ipotesi della giustificatezza del licenziamento sotto il profilo soggettivo, contemplata dalla giurisprudenza a fronte dell'esclusione della categoria dirigenziale dall'ambito di applicazione della l. n. 604/1966 e, di conseguenza, dell'impossibilità di configurare per il dirigente un giustificato motivo soggettivo di licenziamento in presenza di un «notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del prestatore di lavoro» (art. 3, l. n. 604/1966).

²⁷⁶ Cass. civ., sez. lav., 12 settembre 2013, n. 20908; Cass. civ., sez. lav., 7 dicembre 2012, n. 22221, entrambe in *Dejure*.

²⁷⁷ Si vedano, ad esempio, i casi decisi da Trib. Milano, sez. lav., 16 novembre 2019 e da Trib. Milano, sez. lav., 10 aprile 2018, entrambe in www.wikilabour.it.

²⁷⁸ Cass. civ., sez. lav., 28 marzo 2019, n. 865, in *Dejure*. Di recente, in termini analoghi, Cass. civ., sez. lav., 26 gennaio 2022, n. 2246, sempre in *Dejure*.

Trattasi, come anticipato, di un'ipotesi non assimilabile a quella di cui all'art. 2119 cod. civ. né al giustificato motivo soggettivo, con la conseguenza che un licenziamento non sorretto da giusta causa potrebbe comunque risultare rispettoso del canone della giustificatazza e, dunque, far sorgere in capo al lavoratore il diritto al preavviso (o all'indennità sostitutiva), ma non al riconoscimento dell'indennità supplementare²⁷⁹.

La differenza tra giusta causa e giustificatazza viene individuata nel fatto che la prima esonera il datore di lavoro dall'obbligo di osservare i termini di preavviso (o di pagare la relativa l'indennità), mentre nella seconda ipotesi il datore di lavoro è esonerato soltanto dall'obbligo di pagare l'indennità supplementare di fonte convenzionale²⁸⁰; la distinzione non è di immediata percezione nella realtà applicativa, ove la giustificatazza soggettiva rischia di divenire una ragione giustificatrice che, seppure sussistente, non è comunque tale da configurare una causa che non consente la prosecuzione neppure provvisoria del rapporto (si pensi, ad esempio, a tutti quelle ipotesi in cui per valutare la rilevanza disciplinare del comportamento del dirigente l'impresa deve attendere l'esito di un parallelo giudizio instaurato in sede penale senza magari neppure adottare, nel frattempo, alcun provvedimento sospensivo – con la conseguente inosservanza dei principi di tempestività e immediatezza che connotano il procedimento *ex art. 7, l. n. 300/1970*)²⁸¹.

L'elemento distintivo tra la giustificatazza e la categoria del giustificato motivo soggettivo prevista per quadri, impiegati e operai viene invece individuato con riferimento all'entità dell'inadempimento e non in base alla natura dei fatti che configurano la ragione del licenziamento; si osserva, infatti, che la giustificatazza soggettiva viene configurata in termini meno rigidi della nozione di giustificato motivo soggettivo predisposta dalla legge per gli altri lavoratori subordinati, implicando, in

²⁷⁹ Cass. civ., sez. lav., 27 dicembre 2019, n. 34549, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 1° giugno 2005, n. 11691, in *Mass. giur. lav.*, 2005, fasc. 12, p. 947; Cass. civ., sez. lav., 17 gennaio 2005, n. 775, in *Lav. giur.*, 2005, p. 949. V. anche Cass. civ., sez. lav., 22 agosto 2003, n. 12365, in *Dejure*, ove la Suprema Corte afferma che «fatti o condotte, non integrabili una giusta causa o un giustificato motivo con riguardo al rapporto di lavoro in generale, ben possono legittimare il licenziamento del dirigente con il disconoscimento dell'indennità supplementare di cui alla contrattazione collettiva. In questa prospettiva il criterio su cui parametrare la legittimità del licenziamento del dirigente è dato dal rispetto da parte del datore di lavoro dei principi di correttezza e buona fede nell'esecuzione del contratto e nel divieto di licenziamento discriminatorio *ex art. 3 legge n. 108 del 1990* o per motivo illecito».

²⁸⁰ Cass. civ., sez. lav., 10 aprile 2012, n. 5671, in *Giust. civ. mass.*, 2012, fasc. 4, p. 471; Cass. civ., sez. lav., 1° giugno 2005, n. 11691, in *Dejure*.

²⁸¹ Sul tema si rimanda alle riflessioni già sviluppate nella sez. I, par. 2 e a quelle che si proporranno nel successivo cap. III, sez. I, par. 1.2.

alcune occasioni, un ampliamento dei fatti colposi idonei ad integrarla a causa della maggiore intensità del vincolo fiduciario.

La natura del rapporto con il dirigente, in altri termini, consente al datore di lavoro maggiori margini di apprezzamento e una libertà di valutazione non utilizzabile per gli altri lavoratori subordinati, seppure sia comunque richiesta l'allegazione di fatti obiettivi che dimostrino la legittimità del recesso datoriale (si è parlato, in precedenza, di «non arbitrarietà»); è necessaria, dunque, la sussistenza di circostanze che giustifichino la scomparsa della fiducia, non essendo sufficiente dimostrare il suo generico venir meno²⁸².

In questo senso, infatti, sono considerati una ragione idonea a giustificare il licenziamento sul piano della disciplina contrattuale anche la semplice inadeguatezza del dirigente rispetto alle aspettative del datore di lavoro (a patto che queste siano riconoscibili *ex ante*), la deviazione del dirigente dalle linee di indirizzo dettate dalle direttive datoriali²⁸³, il contrasto con i vertici sociali o il mancato raggiungimento di risultati economici e di produttività positivi prestabiliti in fase di assunzione²⁸⁴.

Ciò in quanto per il lavoratori in esame la valutazione della giustificatezza del licenziamento non prende in considerazione soltanto l'interesse del datore all'esatto adempimento della prestazione, ma anche quello al risultato finale su cui l'attività del dirigente incide direttamente²⁸⁵.

4.2. La dimensione oggettiva della giustificatezza del licenziamento.

Si è già accennato che nell'ambito dei licenziamenti irrogati per ragioni economiche le interpretazioni maggioritarie tendono a distinguere la fattispecie della giustificatezza

²⁸² E. GRAGNOLI, *L'esercizio del potere disciplinare nei confronti del dirigente privato*, in S. MAINARDI (a cura di), *Il potere disciplinare del datore di lavoro*, Utet, Torino, 2012, p. 411, ove si osserva che «alla stregua di una più convincente interpretazione dei testi negoziali dei principali contratti collettivi, la c.d. “giustificatezza” deve essere riportata ad un inadempimento e non può mai essere il frutto di un semplice ragionamento, per quanto sorretto da coerenti argomentazioni, senza che si discuta di fatti e, dunque, di infrazioni addebitate».

²⁸³ Sul tema, di recente, Cass. civ., sez. lav., 31 maggio 2022, n. 17689, in *Giust. civ. mass.*, 2022, che evidenzia la necessità, in dette ipotesi, di distinguere il caso in cui il dirigente, per non incorrere in responsabilità verso la società per atti e comportamenti degli amministratori, eserciti il diritto al dissenso con modalità non diffamatorie o offensive.

²⁸⁴ Cass. civ., sez. lav., 23 febbraio 2002, n. 2369, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 11 giugno 2008, n. 15496, in *Giust. civ.*, 2009, 11, fasc. 1, p. 2457; Cass. civ., sez. lav., 8 ottobre 2012, n. 17086, in *Dejure*. Nella prassi il tema assume particolare rilievo nelle ipotesi in cui in fase di assunzione venga pattuita una retribuzione premiale condizionata al raggiungimento di tali obiettivi.

²⁸⁵ A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 187.

da quella del giustificato motivo oggettivo *ex art. 3, l. n. 604/1966* previsto per quadri, impiegati ed operai.

La differenza tra le due ragioni giustificatrici non è di immediata percezione e impone all'interprete un attento bilanciamento tra le esigenze organizzativo-economiche aziendali e il diritto del lavoratore a non subire un atto di recesso sprovvisto di motivazione.

La casistica risulta alquanto variegata e gli orientamenti giurisprudenziali sul punto appaiono particolarmente oscillanti. In passato, ad esempio, è stato ritenuto ingiustificato il licenziamento di un dirigente motivato dalla soppressione della sua posizione professionale a causa di una riorganizzazione aziendale non necessitata da situazioni di crisi²⁸⁶; secondo tale lettura, per evitare il pagamento dell'indennità supplementare il datore di lavoro deve provare che la scelta di sopprimere quella determinata posizione dirigenziale sia necessaria e inevitabile, non essendo di conseguenza possibile la prosecuzione del rapporto.

Per tali ragioni, non era considerato sorretto da giustificatezza il licenziamento irrogato all'esito di una riorganizzazione del personale basata su esigenze di mera opportunità o di risparmio dei costi (ad esempio, nel caso in cui le mansioni originariamente svolte dal dirigente siano ridistribuite tra altri lavoratori di qualifica inferiore o tra i componenti degli organi sociali): in dette ipotesi, infatti, il sacrificio imposto al lavoratore risulta eccessivo e, pertanto, merita di essere risarcito con il riconoscimento dell'indennità prevista dalla contrattazione collettiva.

Analogamente, è stato ritenuto ingiustificato il licenziamento irrogato ad un dirigente a causa della necessità di sostituirlo con altro lavoratore appartenente alla medesima categoria legale, ma con professionalità più aggiornata e adeguata alla realizzazione degli obiettivi aziendali²⁸⁷.

Più di recente, un orientamento di segno opposto ha ritenuto idonea ad integrare la nozione di giustificatezza richiesta dalle norme collettive anche la mera esigenza dell'impresa, economicamente apprezzabile in termini di risparmio, della soppressione di una figura dirigenziale in attuazione di un programma di riassetto societario, a

²⁸⁶ Cass. civ., sez. lav., 6 ottobre 1998, n. 9896, in *Giust. civ.*, fasc. 4, 1999, p. 1065, con nota di S. BARTALOTTA, *Il licenziamento del dirigente per motivi organizzativi*. L'A. rileva che dall'impostazione adottata dalla Suprema Corte non deriverebbe, in ogni caso, una interferenza del giudice nel potere di organizzazione dell'impresa, dal momento che la contrattazione collettiva in tali fattispecie ha inteso solo assicurare una tutela economica al dirigente che subisce scelte aziendali, senza tuttavia impedirle.

²⁸⁷ Cass. civ., sez. lav., 4 gennaio 2001, n. 22, in *Dejure*.

condizione che non sia ravvisabile la natura discriminatoria o contraria a buona fede della riorganizzazione stessa²⁸⁸.

Ciò sulla base dell'assunto per cui «le ragioni oggettive concernenti esigenze di riorganizzazione aziendale non debbono necessariamente coincidere con l'impossibilità della continuazione del rapporto o con una situazione di crisi tale da rendere particolarmente onerosa detta continuazione, dato che il principio di correttezza e buona fede, che costituisce il parametro su cui misurare la legittimità del licenziamento, deve essere coordinato con la libertà di iniziativa economica, garantita dall'art. 41 Cost.»²⁸⁹.

Sulla scorta di quanto precede, è stato osservato che, sebbene non coincidenti, la figura della giustificata e quella del giustificato motivo oggettivo presentano in sede di valutazione giudiziale evidenti punti di contatto, fondandosi entrambe su motivazioni di natura organizzativa e produttiva, ma in ogni caso non arbitrarie o irragionevoli; analoghi, peraltro, sono i limiti imposti al giudice circa la sindacabilità delle scelte imprenditoriali, potendo in entrambi i casi essere accertata soltanto l'effettiva sussistenza delle ragioni economiche poste alla base del recesso e il loro collegamento causale con l'atto datoriale, rimanendo preclusa qualsivoglia valutazione sulla meritevolezza della scelta aziendale a fronte dei limiti di cui all'art. 41 della Costituzione²⁹⁰.

La divergenza tra la nozione di giustificata e quella di giustificato motivo oggettivo risulta invece evidente se si considera l'assenza, nel caso dei dirigenti, dell'obbligo di *repêchage* da parte del datore di lavoro ai fini della legittimità del recesso; tale esclusione – giustificata da alcune letture alla luce della particolare collocazione del dirigente in azienda²⁹¹ – potrebbe tuttavia far sorgere delle perplessità

²⁸⁸ Cass. civ., sez. lav., 3 dicembre 2019, n. 31528; Cass. civ., sez. lav., 5 aprile 2019, n. 9665; Cass. civ., sez. lav., 24 luglio 2017, n. 18177; Cass. civ., sez. lav., 21 giugno 2016, n. 12823; Cass. civ., sez. lav., 20 giugno 2016, n. 12668; Cass. civ., sez. lav., 9 luglio 2015, n. 14301; Cass. civ., sez. lav., 3 giugno 2013, n. 13918; Cass. civ., sez. lav., 22 ottobre 2010, n. 21748, tutte in *Dejure*. In dottrina L. FOGLIA, *Licenziamento del dirigente e qualificazione della nozione contrattuale di «giustificata»*, cit., p. 298.

²⁸⁹ Cass. civ., sez. lav., 5 aprile 2019, n. 9665; Cass. civ., sez. lav., 2 ottobre 2018, n. 23894; Cass. civ., sez. lav., 20 giugno 2016, n. 12668; Cass. civ., sez. lav., 8 marzo 2012, n. 3628; Cass. civ., sez. lav., 22 ottobre 2010, n. 21748; Cass. civ., sez. lav., 26 luglio 2006, n. 17013. Il contenuto delle citate sentenze è stato di recente ribadito da Cass. civ., sez. lav., 13 gennaio 2020, n. 396.

Tale approccio, peraltro, appare coerente con quel filone giurisprudenziale inaugurato da Cass. civ., sez. lav., 7 dicembre 2016, n. 25201, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017, fasc. 2, p. 743, che ritiene giustificato da ragioni oggettive il licenziamento irrogato (alle altre categorie di lavoratori subordinati) per esigenze di efficienza gestionale e di incremento della redditività dell'impresa.

²⁹⁰ Cass. civ., sez. lav., 13 maggio 2015, n. 9796; Cass. civ., sez. lav., 11 luglio 2002, n. 10113, entrambe in *Dejure*.

²⁹¹ *Ex multis* Cass. civ., sez. lav., 19 gennaio 2023, n. 1581; Cass. civ., sez. lav., 11 gennaio 2022, n. 569; Cass. civ., sez. lav., 12 luglio 2016, n. 14193; Cass. civ., sez. VI, 11 febbraio 2013, n. 3157; Cass. civ., sez. lav., 14 giugno 2006, n. 13719, tutte in *Dejure*. In dottrina G. BARSOTTI, *Il licenziamento del dirigente per*

se si considera che il fondamento dell'onere di ricollocamento del lavoratore si rinviene nell'art. 2103 cod. civ., norma che trova applicazione anche per il personale dirigenziale.

4.3. Un caso particolare: le tutele previste dall'accordo interconfederale del 27 aprile 1995 per il licenziamento dei dirigenti industriali causato da situazioni di crisi, ristrutturazione, riconversione o riorganizzazione aziendale.

Per i dirigenti del settore industriale le parti sociali (Confindustria, Intersind e FNDAI), con l'accordo interconfederale del 27 aprile 1995, hanno previsto una misura protettiva *ad hoc* in caso di licenziamento irrogato «in presenza delle specifiche fattispecie di ristrutturazione, riorganizzazione, riconversione ovvero crisi aziendale di cui alla legge 23 luglio 1991, n. 223, riconosciute con il Decreto del Ministro del Lavoro di cui all'art. 1, comma 3, della legge 19 luglio 1994, n. 451, nonché delle situazioni aziendali accertate dal Ministero del Lavoro ai sensi dell'art. 1 della legge 19 dicembre 1984, n. 863», nonché nelle ipotesi di amministrazione straordinaria e nei casi di messa in liquidazione previsti dal Codice civile, con la sola esclusione delle ipotesi di fallimento, di concordato preventivo, di liquidazione coatta amministrativa e di altre forme di procedure concorsuali.

Lo strumento configurato nell'accordo si concretizza in una tutela di tipo economico, che consiste nel riconoscimento al dirigente licenziato di una indennità supplementare – avente natura risarcitoria e sanzionatoria allo stesso tempo²⁹² – pari al corrispettivo del preavviso individuale maturato, il cui ammontare cresce in relazione all'età anagrafica del dirigente secondo un meccanismo individuato nell'accordo stesso. L'accettazione di tale indennità comporta automaticamente la rinuncia a ricorrere al collegio arbitrale previsto dall'art. 19 del medesimo CCNL e, secondo parte della dottrina, anche ad impugnare in via giudiziale il licenziamento per assenza di giustificatazza²⁹³.

soppressione del posto finalizzato al contenimento dei costi aziendali è legittimo e non è condizionato dall'obbligo di repêchage, in *Labor*, 2023; F. BASENGHI, *Il licenziamento del dirigente: alcuni spunti di riflessione*, cit., p. 252; A.M. PERRINO, *In tema di licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in *Foro it.*, fasc. 2, 2013, p. 474; P. DUI, *Licenziamento del dirigente per ragioni oggettive connesse a ristrutturazioni, riorganizzazioni e/o crisi aziendali*, in *Lav. giur.*, 2007, p. 753; C. FOSSATI, *Licenziamento del dirigente e obbligo del c.d. repêchage*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1998, fasc. 3, n. 2, p. 575.

²⁹² G. ZILIO GRANDI, *Il licenziamento del dirigente per crisi aziendale o per ristrutturazione, secondo l'accordo collettivo del 27 aprile 1995*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999, fasc. 3, n. 2, p. 638.

²⁹³ M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, cit., p. 287; C. SOMA, *L'indennità supplementare per il licenziamento dei dirigenti di aziende industriali in crisi*, in *Dir. prat. lav.*, 1997, p. 1218.

Secondo alcune letture si tratta di una fattispecie che per le altre categorie di lavoratori potrebbe configurare, in astratto, un giustificato motivo oggettivo e che le parti sociali hanno deciso di disciplinare con una previsione *ad hoc* per evitare che gli effetti di scelte organizzative (seppure legittime) compiute dall'impresa ricadano direttamente sul dirigente²⁹⁴.

Sebbene le previsioni in esame siano nella prassi tutt'oggi applicate (si veda, infatti, la copiosa giurisprudenza citata in nota che si è pronunciata sull'argomento negli ultimi anni), è stato rilevato che l'accordo potrebbe considerarsi non più vigente a seguito della sua formale disdetta da parte di Confindustria in una comunicazione del 29 ottobre 2014 (successivamente confermata dalla circolare n. 19778 del 5 novembre 2014) e del mancato richiamo dello stesso nei successivi rinnovi contrattuali²⁹⁵.

Si ritiene utile, in ogni caso, analizzare brevemente le ricadute applicative e i profili di maggiore criticità derivanti dall'accordo in questione.

La *ratio* di tale strumento viene individuata nella peculiarità della prestazione dirigenziale nel settore industria e nella sua stretta connessione con l'andamento dell'impresa; la dottrina, in particolare, ha osservato che «le parti sociali hanno ammesso un sindacato di merito sulle ragioni di carattere oggettivo in relazione, evidentemente, alle peculiarità della prestazione del dirigente, assunto per gestire l'organizzazione. Peculiarità, come più volte detto, all'origine del “vitale” e strettissimo rapporto esistente tra “dirigente” e “impresa”, che rende le sorti dell'uno e dell'altro interdipendenti: un rapporto, da questo punto di vista, assai simile a quello tra “impresa” e “imprenditore”. Ed è allora presumibilmente per tale ragione che le parti sociali hanno inteso precludere all'imprenditore la possibilità di “disporre” insindacabilmente dell'“organizzazione” in cui ha impegnato il dirigente. Non che l'imprenditore perda il potere di “disporre”, ma, se lo fa senza motivo, dovrà sopportare un “costo”»²⁹⁶.

La giurisprudenza, nel tempo, è intervenuta tentando di definire più nel dettaglio i contenuti di tale misura di tutela; innanzitutto, secondo un orientamento consolidato, l'indennità supplementare in questione spetta al dirigente nelle sole ipotesi in cui questo dia prova che il licenziamento sia obiettivamente causato da ristrutturazione,

²⁹⁴ S. BARTALOTTA, *Il licenziamento del dirigente per motivi organizzativi*, cit., p. 1070.

²⁹⁵ R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 212; alcune riflessioni in merito alla possibile ultrattività dell'accordo in analisi sono proposte da D. COLOMBO, M. LAMBROU, *Licenziamento del dirigente nei casi di crisi aziendale*, in *Dir. prat. lav.*, 2016, fasc. 6, p. 383.

²⁹⁶ A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 205. V. anche P. DUI, *Licenziamento del dirigente per ragioni oggettive connesse a ristrutturazioni, riorganizzazioni e/o crisi aziendali*, cit., p. 753.

riorganizzazione, riconversione o crisi aziendale, non essendo necessario che ad esso consegua una effettiva cesura del rapporto di lavoro e, dunque, a prescindere dal fatto che il dirigente versi in stato di disoccupazione²⁹⁷.

Non si dovrebbe, quindi, attribuire rilevanza alla motivazione formalmente adottata dall'impresa, in quanto «ciò che rileva, sul piano del diritto, è l'effettiva ragione del recesso e il nesso di derivazione causale dello stesso rispetto alle fattispecie giuridiche, di ristrutturazione, riorganizzazione, riconversione o crisi aziendale, individuate dall'accordo interconfederale, al di là della motivazione formalmente adottata da parte datoriale»²⁹⁸. Le interpretazioni maggioritarie, dunque, richiedono la sussistenza di una correlazione tra le situazioni aziendali individuate nell'accordo e l'atto di recesso, indipendentemente dal fatto che nella relativa comunicazione vi sia un espresso riferimento alle circostanze economiche: è comunque necessario verificare la sussistenza del nesso causale tra la soppressione della posizione di lavoro e la situazione di crisi aziendale²⁹⁹.

5. Il blocco dei licenziamenti durante l'emergenza da Covid-19 e la sua efficacia nei confronti dei dirigenti.

La disciplina del licenziamento dei dirigenti privati è stata oggetto di dibattito anche in tempi recenti, durante il periodo dell'emergenza da Covid-19, quando ad opera dell'art. 46 del d.l. 17 marzo 2020, n. 18 (e successive proroghe dovute al perdurare della pandemia) è stato disposto il divieto di effettuare licenziamenti collettivi ai sensi degli artt. 4, 5 e 24, della l. n. 223/1991 e individuali per giustificato motivo oggettivo *ex art.* 3, l. n. 604/1966, a pena di nullità (con riconoscimento della tutela ripristinatoria *ex art.* 18, c. 1, St. lav. o *ex art.* 2, d.lgs. n. 23/2015).

Per compensare gli ingenti sforzi richiesti alle imprese a causa del blocco, è stata introdotta la possibilità di usufruire di ammortizzatori sociali appositi, che hanno in

²⁹⁷ *Ex multis* Cass. civ., sez. I., 29 luglio 2021, n. 21816; Cass. civ., sez. lav., 22 dicembre 2020, n. 29322; Cass. civ., sez. lav., 14 agosto 2020, n.17159; Cass. civ., sez. lav., 30 settembre 2019, n. 24355, tutte in *Dejure*.

²⁹⁸ Cass. civ., sez. lav., 31 luglio 2020, n. 16563; Cass. civ., sez. lav., 4 gennaio 2019, n. 86, entrambe in *Dejure*. In dottrina A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 197.

²⁹⁹ Cass. civ., 23 settembre 2000, n. 12628, in *Riv. it. dir. lav.*, fasc. 4, 2001, p. 751, in merito osserva che «ed invero se fosse preclusa un'indagine in ordine alle effettive ragioni del licenziamento, al di là della formulazione letterale adottata, il contemperamento degli interessi realizzato dall'accordo sarebbe rimesso al mero arbitrio del datore di lavoro il quale potrebbe a suo piacimento sottrarsi agli obblighi posti a suo carico dal menzionato accordo, con la mera dichiarazione che il licenziamento è dovuto alla cessazione di una unità produttiva e non piuttosto alla situazione di crisi aziendale che comportava la contrazione dell'attività produttiva per mancanza di commesse».

parte consentito di far fronte alla crisi dovuta alla pandemia e alle sospensioni delle attività produttive che sono state disposte soprattutto nella sua fase iniziale.

Con specifico riferimento al personale dirigenziale, mentre il divieto di effettuare licenziamenti collettivi è stato ritenuto pacificamente operante (sul punto si rimanda a quanto si dirà al successivo par. 7), maggiori perplessità sono sorte in merito al blocco dei licenziamenti per giustificato motivo oggettivo, in considerazione dell'esclusione espressa dei dirigenti dall'ambito di applicazione della l. n. 604/1966.

Una prima tesi, strettamente ancorata al dato letterale della normativa, ha ritenuto che il blocco non trovasse operatività per i dirigenti in quanto l'art. 46 *cit.* faceva riferimento soltanto ai licenziamenti individuali «per giustificato motivo oggettivo ai sensi dell'articolo 3, della legge 15 luglio 1966, n. 604», norma riferibile esclusivamente a quadri, impiegati e operai e nel cui ambito di applicazione i dirigenti non sono compresi³⁰⁰. Secondo tale lettura, inoltre, l'esclusione dei dirigenti dal divieto era da valutare anche in considerazione dell'assenza di ammortizzatori sociali per la categoria, il che avrebbe impedito al datore di lavoro di bilanciare l'impossibilità di licenziare con le misure pubbliche di sussidio alle imprese, facendo gravare il costo del dirigente non licenziabile integralmente sulla parte datoriale³⁰¹.

L'orientamento maggioritario, invece, sembra prediligere un'interpretazione del dato normativo che tenga in considerazione la sua collocazione sistematica e i principi di solidarietà sociale che hanno ispirato il legislatore del periodo pandemico; in questa prospettiva, è stato ritenuto che il richiamo all'art. 3 della l. n. 604/1966 fosse soltanto indicativo della tipologia di licenziamenti a cui fare riferimento – ossia quelli basati su ragioni oggettive – per evitare che le gravi conseguenze economiche del periodo emergenziale si traducevano nella immediata soppressione di numerosi posti di

³⁰⁰ Hanno ritenuto esclusi i dirigenti dal divieto di licenziamento anche Corte app. Bologna, sez. lav., 24 gennaio 2023; Trib. Napoli, sez. lav., 16 luglio 2022; Trib. Roma, sez. lav., 25 ottobre 2022, n. 8722; Trib. Roma, sez. lav., 21 febbraio 2022; Trib. Milano, sez. lav., 17 luglio 2021, tutte in *Dejure*. Trib. Roma, sez. lav., 19 aprile 2021, n. 3605, in *Var. dir. lav.*, 3 giugno 2021 (successivamente riformata da Corte app. Roma, sez. lav., 27 luglio 2022, n. 2712). In dottrina I. ALVINO, *Il divieto di licenziamento individuale ex art. 46 d.l. 18/2020 non era applicabile ai dirigenti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2023, fasc. 1, p. 10; F. LUNARDON, *Rapporto di lavoro dirigenziale e "blocco" dei licenziamenti*, in *Arg. dir. lav.*, 2022, fasc. 5, p. 989; D. DE FEO, *Il "blocco" dei licenziamenti non si applica ai dirigenti: il mutato orientamento del Tribunale di Roma*, in *Giust. civ.*, 2021, fasc. 7, p. 12.

³⁰¹ Ad avviso di alcuni autori, tuttavia, tale ultimo argomento non sarebbe condivisibile in considerazione dello sfasamento temporale tra la regolamentazione degli ammortizzatori sociali emergenziali e l'introduzione del blocco dei licenziamenti; F. CAPURRO, *Licenziamento del dirigente durante il blocco Covid: legislatore inconsapevole o solo in vena di indovinelli?*, in *Labor*, 25 maggio 2022.

lavoro³⁰². Si è osservato, in merito, che «c'è in un certo senso una compressione temporanea di una libertà/diritto fondati su Cost. 41/1, tendenzialmente destinata a trovare contemperamento in misure di sostegno alle imprese, ed ispirata ad un criterio di solidarietà sociale ex Cost. 2 e 4: non lasciare che il danno pandemico si scarichi sistematicamente ed automaticamente sui lavoratori. Tale esigenza è certo comune ai dirigenti che anzi sono più esposti a tale rischio stante la maggiore elasticità del loro regime contrattualcollettivo di preservazione dai licenziamenti arbitrari»³⁰³.

A rafforzamento delle appena illustrate argomentazioni, inoltre, sono stati rilevati i profili di illogicità che emergerebbero dall'esclusione dei dirigenti dal divieto di licenziamenti individuali e dalla contemporanea inclusione nel blocco dei licenziamenti collettivi³⁰⁴.

In questa prospettiva, dunque, le esigenze di solidarietà sociale e di ordine pubblico poste alla base dell'intero apparato normativo emergenziale – e, a maggior ragione, delle regole inerenti il divieto di licenziamento – non ammetterebbero l'esclusione della categoria sulla base del fatto che, formalmente, questa è estranea alla disciplina del giustificato motivo oggettivo di cui all'art. 3 della l. n. 604/1966; e ciò soprattutto in quelle ipotesi in cui il licenziamento irrogato al dirigente trovi la sua ragione in eventi aziendali (riduzioni, trasformazioni, riorganizzazioni dell'attività ecc.) che, in assenza del divieto, avrebbero necessariamente coinvolto anche gli altri lavoratori subordinati³⁰⁵.

³⁰² Trib. Milano, sez. lav., 10 novembre 2021, in *www.bollettinoadapt.it*, sul punto ha osservato come «il riferimento della legge all'art. 3 miri ad identificare la natura della ragione impassibile di essere posta a fondamento del recesso, e non a delimitare l'ambito soggettivo di applicazione del divieto; funzione che, se il legislatore avesse inteso perseguire, si sarebbe presumibilmente tradotta in una diversa tecnica normativa (soggettiva e non tipologica)». Dello stesso avviso tra la giurisprudenza di merito anche Trib. Milano, sez. lav., 16 dicembre 2021, n. 2707; Trib. Roma, sez. lav., 16 ottobre 2021, n. 96447; Trib. Milano, sez. lav., 2 luglio 2021, n. 17628; Trib. Roma, sez. lav., 26 febbraio 2021, tutte in *Dejure*; Corte app. Roma, sez. lav., 31 gennaio 2023, n. 339, in *www.wikilabour.it*. *Contra* sostiene l'insuperabilità del dato testuale della norma e, dunque, l'esclusione dei dirigenti dal divieto F. LUNARDON, *Rapporto di lavoro dirigenziale e "blocco" dei licenziamenti*, cit., p. 993.

³⁰³ Trib. Roma, sez. lav., 11 febbraio 2021.

³⁰⁴ Trib. Milano, sez. lav., 10 novembre 2021, in *www.bollettinoadapt.it*. In dottrina M. DE LUCA, *Blocco dei licenziamenti al tempo del Covid-19 un anno dopo*, in *Lav. giur.*, 2021, fasc. 5, p. 445. *Contra* M. VERZARO, *Il blocco dei licenziamenti si applica anche ai dirigenti? Forse, no*, in *Labor*, 17 dicembre 2021, ritiene che la discrasia tra i due divieti sia solo apparente «poiché non può trasporarsi, seguendo la connessione delle norme e l'intenzione del legislatore, il giustificato motivo oggettivo del licenziamento individuale con la sua normativa nella "riduzione o trasformazione di attività o di lavoro" dell'art. 24, comma 1, l. 23 luglio 1991, n. 223, per quanto similari possano essere. Di guisa che, il blocco dei licenziamenti collettivi vale anche per i dirigenti, perché così dice la norma (art. 24, comma 1, l. n. 223/1991), mentre gli stessi sono esclusi dal divieto di licenziamento individuale, perché come visto tale intera normativa non trova applicazione nei loro confronti».

³⁰⁵ F. SCARPELLI, *Blocco dei licenziamenti e solidarietà sociale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, fasc. 1, p. 316.

Si segnala, peraltro, un precedente storico – seppure intervenuto in un contesto connotato da differenti esigenze sociali ed economiche rispetto al periodo pandemico – ossia il d.lgs. lt. 21 agosto 1945, n. 253, con il quale furono vietati per un lasso temporale prolungato (sino all’agosto del 1947) i licenziamenti dei lavoratori subordinati di aziende industriali dell’Alta Italia; tra questi, secondo le interpretazioni prevalenti, non erano ricompresi i dirigenti, che ad avviso della dottrina e della giurisprudenza erano da ritenere esclusi dal blocco in ragione della natura spiccatamente fiduciaria che connota il loro rapporto di lavoro, ritenuta inconciliabile con il divieto legale. A questa finalità si aggiungeva quella, particolarmente sentita in quel periodo storico, di contenere i fenomeni di disoccupazione di massa delle classi più basse della popolazione, di cui i dirigenti non erano considerati parte³⁰⁶.

Le diversità in termini di finalità e interessi che connotano i due interventi legislativi (quello del 1945 e quello del 2020), tuttavia, non permettono di paragonare le due fattispecie e, dunque, di ritenere i dirigenti esclusi dal blocco dei licenziamenti del periodo dell’emergenza sanitaria seguendo la medesima *ratio* che stava alla base della loro esclusione dal divieto di licenziamento introdotto in epoca postbellica³⁰⁷.

6. I requisiti formali e contenutistici dell’atto di licenziamento.

L’esclusione del personale dirigenziale dalla disciplina limitativa dei licenziamenti ha portato ad interrogarsi sulla necessità che l’atto di recesso datoriale rispetti le regole di forma e contenuto richieste per le altre categorie di lavoratori.

Quanto al primo requisito, a differenza di quanto avviene negli altri casi di licenziamento *ad nutum* contemplati nell’ordinamento, con riferimento ai dirigenti sussiste l’obbligo di comunicare per iscritto il recesso datoriale; infatti, l’art. 2 della l. n. 604/1966, a seguito delle modifiche apportate dall’art. 2 della l. n. 108/1990, prevede espressamente che la regola dell’inefficacia dell’atto per mancanza di forma scritta sia

³⁰⁶ P. TOSI, *Il dirigente d’azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 129 e ss. e la dottrina ivi citata. L’A., inoltre, rileva che tale approccio «presupponeva (e comportava) l’extrapolazione dal lavoro subordinato – con conforto ed il sostegno dell’art. 2095 cod. civ. – di una categoria di lavoratori unitaria su cui fondare la specialità del rapporto. La vicenda del blocco dei licenziamenti veniva così a presentare per la prima volta la connotazione fiduciaria in un ruolo non semplicemente descrittivo o riassuntivo di più specifiche caratteristiche delle mansioni dirigenziali, bensì anche applicativo, rivolto cioè a giustificare ed anzi a sancire una precisa conseguenza giuridica».

³⁰⁷ Per un’analisi dettagliata di analogie e differenze tra le due fattispecie e le implicazioni che ne discendono per la categoria dei dirigenti v. M. DE LUCA, *Blocco dei licenziamenti al tempo del Covid-19: alla ricerca delle tipologie di licenziamento che ne risultano investite (note minime)*, in *Var. dir. lav.*, 2020, fasc. 4, p. 985.

valida anche per i lavoratori in analisi; dall'inosservanza di tale requisito discende il diritto del dirigente alla tutela reintegratoria piena ex art. 18, c. 1, St. lav.

Dibattuta, invece, è la necessità che la comunicazione del licenziamento contenga l'indicazione delle motivazioni che hanno portato il datore di lavoro ad adottare la misura espulsiva.

Mentre per gli altri lavoratori subordinati le novelle apportate dalla l. n. 108/1990 e dalla l. n. 92/2012 all'art. 2 della l. n. 604/1966 hanno introdotto l'obbligo per l'impresa non solo di comunicare il licenziamento per iscritto, ma anche di motivarlo, a pena di inefficacia («la comunicazione del licenziamento deve contenere la specificazione dei motivi che lo hanno determinato»), per i dirigenti non vi sono prescrizioni esplicite al riguardo³⁰⁸; tale scelta legislativa, ad avviso di alcune letture, sarebbe coerente con la finalità di limitare il regime legale della stabilità del dirigente alla disciplina codicistica di cui agli artt. 2118 e 2119 cod. civ.³⁰⁹.

Quanto alle interpretazioni giurisprudenziali, in passato la Suprema Corte ha escluso per i licenziamenti del personale dirigenziale l'obbligo di specificazione contestuale dei motivi di recesso, i quali potevano addirittura essere modificati e integrati nel corso dell'eventuale giudizio instaurato, anche qualora ciò implicasse un passaggio dal profilo oggettivo a quello soggettivo³¹⁰.

Parallelamente, tuttavia, alcuni contratti collettivi già da tempo contemplavano l'obbligo di motivazione, con il fine di garantire il diritto del dirigente ad un'immediata

³⁰⁸ Alcuni autori come L. MONTUSCHI, *Un caso di riduzione delle tutele: il rapporto di lavoro del dirigente d'azienda*, cit., p. 365, ritengono che sussista anche nel caso dei dirigenti l'obbligo di motivazione, evidenziandone l'utilità in quanto la mancata comunicazione dei motivi potrebbe dissimulare un licenziamento discriminatorio.

³⁰⁹ R. DE LUCA TAMAJO, *Commento all'articolo 2*, in R. DE LUCA TAMAJO, M. D'ANTONA (a cura di), *Legge 11 maggio 1990, n. 108: disciplina dei licenziamenti individuali*, in *Nuove leggi civ.*, 1991, p. 187; dello stesso avviso anche F. BASENGHI, *Il licenziamento del dirigente*, cit., p. 151 e M. DE CRISTOFARO, *Licenziamento dei dirigenti e comunicazione dei motivi*, in *Dir. lav.*, 2000, fasc. 1, p. 362.

³¹⁰ Emblematica di questo orientamento è la Sentenza della Cassazione, sez. lav., del 1^a aprile 1999, n. 3148, in *Dejure*, ove il licenziamento era stato originariamente motivato da ragioni economiche, mutate successivamente in ragioni disciplinari nel corso del giudizio. Tale approccio, ad avviso di alcune letture critiche, ha ricadute applicative da non sottovalutare «da un lato, perde di rilevanza la distinzione tra le ragioni giustificative del licenziamento, mettendo il giudice in condizione di valutare il recesso alla luce di quell'ampia categoria della giustificatezza il cui "mobile" ambito di delimitazione risulta la valutazione della perdita di fiducia del datore di lavoro; d'altro lato, prende forma concretamente l'impossibilità di configurare un licenziamento disciplinare in capo a questi prestatori di lavoro, il cui rapporto di lavoro risulta così fortemente connotato dall'elemento fiduciario da vanificare il senso stesso delle ragioni del licenziamento, disciplinari o organizzative che siano»; L. CORAZZA, *Licenziamento del dirigente d'azienda e obbligo di specificazione contestuale dei motivi previsto dal contratto collettivo: verso la completa rarefazione delle tutele del dirigente*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999, fasc. 2, p. 822. V. anche R. MAGNANI, *La motivazione del licenziamento del dirigente nella giurisprudenza di legittimità*, in *Arg. dir. lav.*, 1998, p. 237.

conoscenza delle ragioni poste alla base della scelta datoriale, al controllo sulla loro effettività e alla difesa, nonché per limitare fenomeni elusivi e responsabilizzare, indirettamente, il datore di lavoro³¹¹.

Tale assetto e il simultaneo sviluppo della giurisprudenza sulla nozione di giustificatezza hanno portato a ritenere necessaria la motivazione anche nel caso di licenziamento di dirigenti; si è visto, del resto, che perché il recesso non sia ingiustificato è richiesta l'assenza di arbitrarietà e, pertanto, anche la possibilità per il lavoratore di valutare la giustificatezza del licenziamento sulla base di una motivazione che, seppure ampia e ancorata all'elemento fiduciario, sia fissata in maniera definitiva e a lui resa nota sin dall'origine³¹²; in tale prospettiva, secondo le letture più rigide, la motivazione non dovrebbe neppure essere suscettibile di mutamenti o integrazioni volte a chiarirne il contenuto nel corso del procedimento di impugnazione del licenziamento³¹³.

In ogni caso, la mancata contestuale specificazione dei motivi non comporta l'automatica ingiustificatezza del recesso, essendo comunque necessario valutare l'effettiva sussistenza di tale requisito, in merito al quale l'impresa può in ogni caso fornire le proprie motivazioni in sede di procedura arbitrale o dinanzi all'autorità giudiziaria³¹⁴.

7. Il licenziamento collettivo e l'estensione della relativa disciplina ai dirigenti.

³¹¹ Questa, del resto, è anche la *ratio* dell'obbligo di motivazione previsto dalla legge per le altre categorie di lavoratori; sul punto G. GHEZZI, U. ROMAGNOLI, *Il rapporto di lavoro*, Zanichelli, Bologna, 1995, p. 297.

Tra le previsioni collettive si vedano, ad esempio, gli artt. 36 e 39 del CCNL per i dirigenti del settore terziario, l'art. 27 del CCNL per i dirigenti del settore bancario e l'art. 22 del CCNL per i dirigenti del settore industriale; quest'ultimo, in particolare, legittima il dirigente a ricorrere al collegio arbitrale non solo qualora «non ritenga giustificata la motivazione addotta dall'azienda», ma anche «nel caso in cui detta motivazione non sia stata fornita contestualmente alla comunicazione del recesso» (art. 22, c. 3).

³¹² L. CORAZZA, *Licenziamento del dirigente d'azienda e obbligo di specificazione contestuale dei motivi previsto dal contratto collettivo: verso la completa rarefazione delle tutele del dirigente*, cit., p. 82.

³¹³ A. ZOPPOLI, *Le limitazioni convenzionali al potere di recesso: il caso dei dirigenti*, cit., p. 69, a tal proposito, rileva che la motivazione del licenziamento ha anche la finalità di consentire al dirigente di disporre di tutti gli elementi necessari per valutare l'opportunità o meno di impugnare l'atto datoriale e, pertanto, va fissata in maniera definitiva e non è suscettibile di integrazioni; v. anche A. PILATI, *Licenziamento non disciplinare del dirigente: la motivazione può essere esplicitata o integrata nel giudizio di impugnazione*, in *Arg. dir. lav.*, fasc. 4-5, 2013, p. 1038; A. SARTORI, *La Cassazione estende ai dirigenti il principio di immodificabilità dei motivi del recesso*, in *Riv. it. dir. lav.*, fasc. 3, 2006, p. 601 (nota a Cass. civ., sez. lav., 13 maggio 2005, n. 10058). Parte della giurisprudenza, tuttavia, sembra oggi ammettere questa possibilità: Cass. civ., sez. lav., 11 febbraio 2013, n. 3175; Cass. civ., sez. lav., 1° giugno 2005, n. 11691; Cass. civ., sez. lav., 1° aprile 1999, n. 3148, tutte in *Dejure*.

³¹⁴ Cass. civ., sez. lav., 11 febbraio 2013, n. 3175; Cass. civ., sez. lav., 1° giugno 2005, n. 11691, entrambe in *Dejure*. *Contra*, in passato, Cass. civ., sez. lav., 28 settembre 1988, n. 5260, in *Foro it.*, 1989, fasc. 1, p. 2570.

Analogamente a quanto avviene per la disciplina limitativa dei licenziamenti individuali, in origine il personale dirigenziale era escluso anche dall'ambito di applicazione della l. 23 luglio 1991, n. 223 in tema di licenziamenti collettivi.

Ciò si deduceva dalla mancata inclusione della categoria tra i soggetti che il datore di lavoro aveva la facoltà di collocare in mobilità una volta conclusa la procedura sindacale³¹⁵, nonché, indirettamente, dal regime sanzionatorio previsto in caso di violazioni (ossia quello dell'art. 18 St. lav., per espresso richiamo da parte dell'art. 5, c. 3, l. n. 223/1991) e dall'estraneità della categoria rispetto all'intervento di integrazione salariale ex art. 4, c. 1, contemplato dalla medesima legge.

Tale lettura, sebbene non condivisa da quella parte della dottrina³¹⁶ che ha evidenziato la rilevanza sul piano sociale dei licenziamenti collegati a riduzioni del personale coinvolgenti anche i dirigenti, è stata ribadita dalla giurisprudenza interna alla luce delle peculiarità che connotano il rapporto dirigenziale (soprattutto le maggiori tutele di fonte convenzionale, la maggiore sicurezza retributiva e la posizione di privilegio nel mercato del lavoro)³¹⁷.

Per un drastico cambio di direzione è stato necessario l'intervento della Corte di Giustizia (II sez., 13 febbraio 2014, causa C-596/12), che ha ritenuto la normativa italiana non coerente con quanto disposto dalla Direttiva comunitaria 98/59/CE del 20 luglio 1998, dal momento che la stessa «sarebbe parzialmente privata del suo effetto utile in caso di mancata attuazione della procedura di consultazione nei confronti di taluni lavoratori, a prescindere, peraltro, dalle misure sociali di accompagnamento che siano previste in loro favore per attenuare le conseguenze di un licenziamento collettivo. Ciò è tanto più vero ove si consideri che la direttiva 98/59, fatta eccezione per i casi tassativamente previsti al suo articolo 1, paragrafo 2, non ammette, né in modo esplicito né in modo tacito, alcuna possibilità per gli Stati membri di escludere dal suo ambito di applicazione questa o quella categoria di lavoratori»³¹⁸.

³¹⁵ L'art. 4, c. 9, della normativa in analisi, infatti, menzionava soltanto impiegati, operai e quadri. Al riguardo si vedano le considerazioni di Cass. civ., sez. lav., 1° dicembre 2010, n. 24340, in *Dejure*.

³¹⁶ F. SCARPELLI, *I licenziamenti collettivi. La nozione e il controllo del giudice*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1997, n. 19, p. 59. Per una ricostruzione degli orientamenti giurisprudenziali e dottrinali sull'argomento A. GIULIANI, *La disciplina sui licenziamenti collettivi e i dirigenti. Linee di evoluzione normative e giurisprudenziali*, in *Dir. merc. lav.*, 2015, fasc. 1, pt. 1, p. 171.

³¹⁷ Corte cost., ord. 18 luglio 1997, n. 258, in *www.giurcost.org*. Per le ricadute applicative della disciplina previgente alla riforma del 2014 si vedano le considerazioni di G. ZILIO GRANDI, *Licenziamento collettivo del dirigente e dei funzionari: questioni di costituzionalità*, in *Lav. giur.*, 1997, fasc. 8, p. 667.

³¹⁸ Corte di Giustizia, II sez., 13 febbraio 2014, causa C-596/12, reperibile in *www.curia.europa.eu*.

Per una ricostruzione analitica delle argomentazioni emerse nel corso della procedura di infrazione si rimanda a P. TOSI, *Il licenziamento collettivo dei dirigenti*, in *Giur. it.*, 2014, p. 1054. La condanna della

La Corte di Giustizia, inoltre, ha concentrato la sua decisione sulla nozione di lavoratore da utilizzare come criterio per individuare i destinatari della Direttiva 98/59, che – a differenza di quanto fatto dall'Italia con l'esclusione dei dirigenti – deve intendersi in senso ampio, comprendendo qualsivoglia tipologia di lavoratore riconducibile alla descrizione formulata a livello europeo sulla base di criteri oggettivi, non potendo il legislatore nazionale disporre della nozione comunitaria di lavoratore e degli effetti che ne derivano³¹⁹.

Da tale pronuncia è conseguita la condanna dell'Italia per mancato recepimento della direttiva citata.

Sulla scorta di quanto precede, il legislatore interno, in adempimento alle prescrizioni provenienti dal giudice europeo, ha provveduto ad includere la categoria dirigenziale nell'ambito di applicazione della l. n. 223/1991, avvicinando ulteriormente la disciplina generale dei licenziamenti degli altri lavoratori subordinati a quella speciale riservata ai dirigenti; a seguito dell'intervento operato con la l. 30 ottobre 2014, n. 161, infatti, anche per la categoria in esame operano le regole relative alla procedura di informazione e consultazione³²⁰, quelle inerenti i criteri di scelta dei lavoratori da licenziare (art. 5, c. 1 e 2)³²¹, nonché l'apparato sanzionatorio previsto in caso di infrazioni.

Parallelamente, il personale dirigenziale dovrà essere preso in considerazione nel computo del numero di licenziamenti da effettuare affinché siano integrati i requisiti che

Repubblica Italiana ha comportato, peraltro, il diritto dei dirigenti esclusi in precedenza dalle misure di protezione contro i licenziamenti collettivi illegittimi al risarcimento del danno da violazione del diritto europeo; per una ricostruzione analitica della questione, anche con riferimento ai criteri di determinazione del danno, si rimanda a G. ILIAS VIGLIOTTI, *Licenziamenti collettivi e dirigenti: il danno risarcibile per la violazione delle regole europee*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, fasc. 3, p. 745.

³¹⁹ Tale analisi, ad avviso di alcuni autori, rivelerebbe una presa di consapevolezza generale circa l'impossibilità di ricondurre la categoria dirigenziale alla sola figura dell'*alter ego* dell'imprenditore e circa la sua piena eterodirezione; V. MAIO, *Problematiche inerenti il licenziamento dei dirigenti privati (ovvero alla ricerca della specialità perduta)*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, fasc. 6, pt. 1, p. 1277.

³²⁰ Una particolarità in caso di licenziamento dirigenziale riguardo a questa specifica fase si ravvisa nella previsione di cui all'art. 24, c. 1-*quinques*, l. n. 223/1991 che prevede che l'esame congiunto ex art. 4, c. 5 e 7, in caso di licenziamento di uno o più dirigenti possa avvenire separatamente «in appositi incontri».

³²¹ R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 181 e V. MAIO, *Problematiche inerenti il licenziamento dei dirigenti privati (ovvero alla ricerca della specialità perduta)*, cit., p. 1278, hanno evidenziato l'opportunità di un intervento delle parti sociali che consenta una più precisa individuazione dei parametri convenzionali per il personale dirigenziale, anche in considerazione della sua particolare collocazione nell'ordinamento. A. DONINI, *Estensione della procedura di licenziamento collettivo ai dirigenti: un vuoto di tutela colmato?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, fasc. 1, p. 376, rileva come il meccanismo dei criteri di scelta presenti alcune anomalie con riferimento al rapporto di lavoro dirigenziale: «posto che l'obiettivo di contenimento del costo sociale, che ispira la valutazione comparativa dei lavoratori licenziabili, è attenuato in riferimento ai dirigenti, la stringente limitazione potrebbe dirsi tutt'al più orientata a creare un ulteriore presidio contro manovre inique e discriminatorie con sanzione risarcitoria in caso di violazione "avuto riguardo alla natura e alla gravità" della stessa».

configurano il licenziamento collettivo ai sensi dell'art. 24, c. 1, l. n. 223/1991 (come noto, cinque licenziamenti nell'arco di centoventi giorni).

La riforma, infine, non ha influito sulla disciplina della mobilità, da cui i dirigenti continuano oggi ad essere esclusi.

Quanto all'apparato sanzionatorio, sia in caso di violazioni procedurali che in caso di inosservanza dei criteri di scelta, l'art. 24, c. 1-*quinques*, prevede che il datore di lavoro sia tenuto a riconoscere al dirigente un'indennità, compresa tra un minimo di dodici e un massimo di ventiquattro mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto «avuto riguardo alla natura e alla gravità della violazione, fatte salve le diverse previsioni sulla misura dell'indennità contenute nei contratti e negli accordi collettivi applicati al rapporto di lavoro».

Da ultimo, si rileva che, ad avviso di alcune letture, l'applicazione alla categoria della disciplina sui licenziamenti collettivi non esclude la necessaria sussistenza del requisito della giustificatezza del recesso richiesta dai CCNL per il riconoscimento dell'indennità supplementare, con la conseguenza che il dirigente – ove detto requisito venisse accertato – potrebbe beneficiare di tutele economiche maggiori di quelle previste per gli altri lavoratori per i quali, invece, tale presupposto giustificativo non è richiesto³²².

8. La risoluzione del rapporto di lavoro per determinazione del dirigente. Le dimissioni qualificate e le misure di tutela previste dai contratti collettivi.

Tra le previsioni convenzionali in materia di recesso, meritano particolare attenzione quelle relative ad alcune ipotesi di dimissioni qualificate del dirigente, ossia legittimate da parte della contrattazione collettiva al verificarsi di eventi predeterminati aventi un impatto rilevante sul rapporto di lavoro³²³.

Le regole di fonte convenzionale, infatti, utilizzando formule pressoché simili, riconoscono al dirigente il diritto di recedere dal rapporto beneficiando di un periodo di preavviso generalmente inferiore a quello del licenziamento e di un trattamento

³²² A. DONINI, *Estensione della procedura di licenziamento collettivo ai dirigenti: un vuoto di tutela colmato?*, cit., p. 376. *Contra* V. MAIO, *Problematiche inerenti il licenziamento dei dirigenti privati (ovvero alla ricerca della specialità perduta)*, cit. p. 1278, ritiene non cumulabili indennità risarcitoria e indennità supplementare a fronte della natura onnicomprensiva della prima e dell'esplicita indicazione in tal senso da parte di alcuni contratti collettivi che escludono il diritto all'indennità supplementare in caso di licenziamento collettivo (cfr., ad esempio, l'art. 19, c. 4, del CCNL per i dirigenti del settore industriale).

³²³ Mentre non si tratterà, in questa sede, della disciplina generale delle dimissioni in quanto regolata in maniera analoga a quanto previsto per gli altri lavoratori subordinati. Si ritiene utile segnalare, tuttavia, che anche per il personale dirigenziale trova applicazione l'obbligo di utilizzo della modalità telematica per le dimissioni e per la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro (art. 26, d.lgs. 14 settembre 2015, n. 151).

economico aggiuntivo, qualora le dimissioni siano motivate dal ricorrere di specifiche situazioni, quali il mutamento di posizione, il trasferimento di proprietà dell'azienda o il trasferimento individuale.

Della prima ipotesi si è già detto nel precedente cap. 1 (par. 7.1) al quale si rimanda. Quanto al caso del trasferimento di proprietà dell'azienda, le previsioni dei contratti collettivi integrano il disposto dell'art. 2112 cod. civ., prevedendo che in detta circostanza non debbano in alcun modo essere pregiudicati i diritti già acquisiti dal personale dirigenziale e ampliando tale tutela anche ai casi di concentrazioni, fusioni e scorpori. Alla luce dell'impatto che simili cambiamenti nella compagine sociale possono avere sul dirigente, è poi riconosciuta la facoltà di recedere dal rapporto, entro il termine di 180 giorni dall'evento, senza dover osservare alcun termine di preavviso e con il riconoscimento di una somma pari ad un terzo dell'indennità sostitutiva dello stesso spettante in caso di licenziamento (oltre, come è ovvio, alle varie spettanze di fine rapporto)³²⁴.

La *ratio* delle previsioni collettive deve individuarsi ancora una volta nel peculiare rapporto che lega il dirigente all'impresa e, di riflesso, nella necessità di garantire la chiarezza nei rapporti giuridici e la solidità del legame fiduciario tra le parti, nonché di evitare situazioni di contrasto tra il personale dirigenziale e gli organi di vertice della società; per tali ragioni, si è ritenuto necessario tutelare il dirigente in tutte quelle ipotesi in cui la relazione con la parte datoriale possa risultare compromessa, proprio per il cambiamento della stessa, incidendo sull'essenza fiduciaria del rapporto³²⁵.

In questa prospettiva, ad esempio, le dimissioni del dirigente secondo lo schema dei contratti collettivi sono ritenute legittime anche in caso di mutamento della titolarità del pacchetto azionario, posto che la clausola contrattuale «si riferisce a qualunque

³²⁴ Cfr. art. 13 del CCNL per i dirigenti del settore industriale; art. 21 del CCNL per i dirigenti del settore autotrasporto merci, spedizione e servizi logistici; art. 27 del CCNL per i dirigenti del settore assicurativo (ove si prevede, peraltro, la possibilità per il dirigente che motivi le dimissioni con un grave pregiudizio alla sua posizione in azienda derivato dal cambiamento di proprietà, di ricorrere al Collegio arbitrale per ottenere il pagamento di una indennità supplementare delle spettanze contrattuali di fine rapporto). Più dettagliate risultano, invece, le previsioni di cui all'art. 20 del CCNL per i dirigenti del settore terziario, dove per l'attivazione delle tutele convenzionali si richiede che il trasferimento di proprietà dell'azienda «risulti sostanzialmente incidente sulla posizione del dirigente determinando nei suoi confronti una effettiva situazione di detrimento professionale».

³²⁵ M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, cit., p. 227. Per una ricostruzione completa degli obiettivi perseguiti dalle parti sociali L. FERLUGA, *La disciplina collettiva delle dimissioni qualificate del dirigente privato*, in *Lav. prev. oggi*, 2022, fasc. 9-10, p. 590.

trasformazione in qualsiasi forma realizzatasi e che tutela il venir meno della sintonia o convergenza tra il dirigente e il nuovo assetto proprietario»³²⁶.

L'orientamento prevalente, dunque, sembra intendere in senso ampio la nozione di trasferimento d'azienda, garantendo ai dirigenti garanzie consistenti anche in caso di operazioni non pienamente riconducibili alle fattispecie tutelate dall'art. 2112 cod. civ.

Per quel che riguarda, infine, il caso del trasferimento individuale, questo in linea generale può avvenire solo per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive dell'azienda e dovrà essere comunicato in forma scritta³²⁷ con congruo preavviso; le regole in caso di trasferimento sono le medesime previste per tutti i lavoratori subordinati, ma con una consistente integrazione da parte dei contratti collettivi che prevedono che qualora il dirigente si dimetta entro sessanta giorni dalla comunicazione del trasferimento, motivando il proprio recesso con la mancata accettazione dello stesso, abbia il diritto di ricevere, oltre alle spettanze di fine rapporto, anche l'indennità sostitutiva del preavviso³²⁸ e, secondo alcuni CCNL, un'indennità supplementare al trattamento di fine rapporto pari ad un terzo del corrispettivo del preavviso individuale maturato³²⁹.

Anche in questo caso perché operi la tutela collettiva è richiesto che l'evento incida in maniera sostanziale sulla posizione del dirigente, cagionando un pregiudizio effettivo alla sua personalità e professionalità.

9. La risoluzione consensuale e/o incentivata del rapporto di lavoro. Aspetti procedurali e sostanziali.

Accade di frequente nella prassi che, contestualmente alla comunicazione di licenziamento, il datore di lavoro comunichi al dirigente anche la propria disponibilità

³²⁶ Cass. civ., sez. lav., 21 marzo 2019, n. 8023, in *Dejure*, riferita alle previsioni del CCNL per i dirigenti industriali. *Contra*, secondo un orientamento oggi superato, Cass. civ., sez. lav., 25 marzo 1992, n. 3693, in *Giust. civ.*, 1993, fasc. 1, p. 2775. V. anche P. DUI, *Commentario al CCNL dirigenti industria*, cit., p. 180; S. CAFFIO, *Cessione di quote societarie, trasferimento d'azienda e dimissioni del dirigente*, in *Lav. giur.*, 2019, p. 810.

³²⁷ In dottrina è stata evidenziata l'importanza della forma scritta per la comunicazione del trasferimento, in quanto requisito formale imposto dalle parti collettive a tutela della posizione del dirigente; il fatto che a tale comunicazione sia ancorato il termine di decadenza di sessanta giorni entro cui presentare le dimissioni per godere dei benefici previsti sarebbe finalizzato soltanto a confinare nel tempo la scelta del dirigente e a garantire certezza al sistema; M. FALSONE, *Le dimissioni «qualificate» del dirigente in caso di «trasferimento di fatto»*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2012, p. 40; M. BERRUTI, *Il rapporto di lavoro del dirigente*, cit., p. 215.

³²⁸ Art. 16 del CCNL per i dirigenti del settore terziario.

³²⁹ Art. 14 del CCNL per i dirigenti del settore industriale; art. 17 del CCNL per i dirigenti del settore autotrasporto merci, spedizione e servizi logistici; art. 14 del CCNL dei dirigenti della piccola industria.

al riconoscimento di una somma di denaro a titolo di incentivo all'esodo in cambio della rinuncia del lavoratore all'impugnazione dell'atto di recesso o dell'accettazione da parte di quest'ultimo di una risoluzione consensuale del rapporto di lavoro.

Tale meccanismo si attiva soprattutto in ipotesi di riorganizzazioni aziendali impattanti sulla posizione del singolo *manager* e consente all'impresa di evitare l'alea dell'eventuale giudizio ad esito del quale il licenziamento potrebbe essere ritenuto illegittimo, riducendo in questo modo il rischio di dover supportare ingenti costi per la cessazione del rapporto, a cui si aggiungerebbero le spese legali e quelle con carattere sanzionatorio dovute in caso di soccombenza.

Tali pattuizioni prevedono solitamente il riconoscimento di una somma di denaro a fronte delle rinunce del dirigente alle pretese connesse non solo alla cessazione, ma spesso anche all'esecuzione dell'intero rapporto, con l'obiettivo di soddisfare gli interessi – soprattutto di natura economica – di entrambe le parti ed evitare il dispendio di risorse ed energie che potrebbero derivare da un contenzioso.

La somma proposta a titolo di incentivo all'esodo viene solitamente parametrata all'indennità supplementare che potrebbe in ipotesi essere riconosciuta al dirigente in sede giudiziale qualora l'eventuale impugnazione del licenziamento venisse accolta, rendendosi necessario, in sede di trattativa, una valutazione prognostica di quello che sarebbe il rischio di soccombenza nell'ipotetico giudizio. Detto importo, seppure escluso dal prelievo contributivo, viene a tutti gli effetti considerato una forma di remunerazione erogata in dipendenza del rapporto di lavoro e per tale ragione è assoggettato a tassazione separata³³⁰.

L'incentivo economico, inoltre, può essere quantificato anche a seconda di eventuali ulteriori pattuizioni tra le parti, quali, ad esempio, il mantenimento di *benefit* aziendali, la previsione di clausole di riservatezza particolarmente stringenti o il concorso nelle spese legali sostenute.

Una volta raggiunto l'accordo, le parti solitamente sottoscrivono il relativo verbale di conciliazione in sede protetta, per evitare il rischio di impugnazione dello stesso *ex art. 2113, c. 4, cod. civ.*³³¹.

³³⁰ Cfr. da ultimo Cass. civ., sez. trib., 24 agosto 2022, n. 25193; Cass. civ., sez. VI, 26 febbraio 2019, n. 5545; Cass. civ., sez. trib., 12 agosto 2004, n. 17986, tutte in *Dejure*. In dottrina, con riferimento agli aspetti strettamente tributari, R. ROCCHI, *Il regime fiscale delle incentivazioni all'esodo di personale in esubero (profili generali e particolarità del settore bancario)*, in *Riv. dir. trib.*, fasc. 2, 2002, p. 179.

³³¹ Una descrizione dettagliata dell'*iter* da seguire in tali procedure è illustrata in G. BULGARINI D'ELCI, M. SARTORI, *Il licenziamento del dirigente*, Giuffrè, Milano, p. 74.

In caso di mancato accordo, invece, il dirigente potrà agire in giudizio per impugnare il provvedimento datoriale; in questo caso, si pone il tema della sussistenza dei termini decadenziali *ex art. 6, l. n. 604/1966* per l'impugnazione sia giudiziale che stragiudiziale del licenziamento (sul tema si rimanda a quanto detto nel precedente par. 3).

10. Gli importi spettanti al dirigente al momento della cessazione del rapporto di lavoro.

La cessazione di un rapporto di lavoro dirigenziale rappresenta una fase delicata sia per le imprese che per il lavoratore e richiede, nel rispetto delle regole giuslavoristiche, un attento bilanciamento tra le esigenze di tutela di quest'ultimo e la necessità di limitare l'impatto economico delle erogazioni connesse alla fine del rapporto, a maggior ragione in ipotesi di dubbia legittimità.

Preliminarmente, occorre osservare che al dirigente spettano tutte le indennità per legge previste anche per gli altri lavoratori (trattamento di fine rapporto³³², ratei di mensilità supplementari maturati, indennità per ferie, permessi ed ex festività non goduti ecc.) e il corrispettivo dell'eventuale patto di non concorrenza, ove non liquidato in costanza di rapporto³³³.

Discorso a parte merita l'indennità di mancato preavviso, il cui importo è pari al trattamento economico che il dirigente avrebbe percepito durante il relativo periodo, dovuta in tutte le ipotesi di inosservanza dello stesso, a condizione che non sussista una giusta causa di licenziamento *ex art. 2119 cod. civ.*; il relativo importo, ai sensi dell'art. 2121 cod. civ., deve tenere in considerazione tutti quegli elementi della retribuzione che trovano la loro causa nel normale svolgimento del rapporto di lavoro, con esclusione

³³² I criteri per il calcolo del trattamento di fine rapporto sono quelli validi per tutti i lavoratori subordinati contenuti nell'art. 2120 cod. civ.; la contrattazione collettiva di categoria è in alcuni casi intervenuta indicando espressamente quali elementi considerare e quali escludere dal computo della base imponibile utile ai fini del TFR. Il CCNL per i dirigenti del settore terziario, ad esempio, esclude i redditi derivanti da piani di *Stock Option* (art. 7), il CCNL per i dirigenti industriali include le provvigioni, i premi di produzione, tutti gli importi erogati in maniera continuativa anche se non di ammontare fisso, l'equivalente dell'eventuale alloggio, le partecipazioni agli utili e le gratifiche, escludendo, invece, gli importi corrisposti a titolo di rimborso spese e gli altri con carattere occasionale (art. 24).

³³³ Sull'ammissibilità dell'erogazione in corso di rapporto del corrispettivo per il patto di non concorrenza cfr. da ultimo Cass. civ., sez. lav., 25 agosto 2021, n. 23418, in *Guida al diritto*, 2021, p. 37. Si precisa, inoltre, che qualora il corrispettivo del patto di non concorrenza sia erogato in corso di rapporto sarà sottoposto a tassazione ordinaria, viceversa in caso di erogazione alla conclusione dello stesso sarà sottoposto a tassazione separata. Tale elargizione, inoltre, è sempre soggetta al prelievo contributivo; sul punto v. Cass. civ., sez. lav., 15 luglio 2009, n. 16489, in *Dejure*.

delle somme che non ineriscono in senso stretto al sinallagma contrattuale e trovano nello stesso una mera occasione, sulla base del principio di onnicomprensività³³⁴.

La contrattazione collettiva dei dirigenti interviene talvolta con delle precisazioni ulteriori, necessarie in considerazione della molteplicità di elementi variabili che caratterizzano la retribuzione della categoria (v. *supra* sez. I, par. 7), prevedendone espressamente l'esclusione o l'inclusione nel calcolo dell'indennità in questione³³⁵.

Quanto ai profili fiscali e contributivi, si segnala che l'indennità di mancato preavviso è soggetta ai contributi previdenziali e assistenziali ed è sottoposta a tassazione separata ai sensi dell'art. 17, c. 1, del TUIR (entro il limite di cui all'art. 24, c. 31, del d.l. n. 201/2011), e ciò anche nel caso in cui a seguito del licenziamento venga stipulato un accordo tra le parti (e, dunque, anche in caso di intervenuta natura consensuale del recesso)³³⁶.

Il dirigente, inoltre, potrà richiedere in sede arbitrale o giudiziale la condanna del datore di lavoro al pagamento di un'indennità supplementare alle spettanze di fine rapporto; trattasi, come anticipato, di una forma di tutela riconosciuta dalla contrattazione collettiva nel caso in cui venga accertato che il licenziamento non è assistito dal requisito della giustificatezza, la cui determinazione – effettuata a partire dall'ultima retribuzione di fatto (comprensiva di tutti gli elementi fissi e variabili che la compongono), da graduare entro un numero minimo e un massimo di mensilità in

³³⁴ Cass. civ., sez. lav., 1° ottobre 2012, n. 16636, in *Giust. civ. mass.*, 2012, fasc.10, p. 1168. Per una ricostruzione del dibattito circa la natura del preavviso operata dalla Suprema Corte nell'ambito di un giudizio che vedeva coinvolto un dirigente cfr. Cass. civ., sez. lav., 5 aprile 2000, n. 4221, in *Riv. it. dir. lav.*, fasc.1, 2001, p. 118, con nota di F.M. PUTATURO DONATI, *Sulla natura del preavviso e sulla prosecuzione del rapporto di lavoro (per il dirigente) in età pensionabile*.

³³⁵ Si veda, ad esempio, quanto disposto dall'art. 7 del CCNL per i dirigenti del settore terziario, ove viene espressamente affermato che i redditi derivanti da piani azionari, o comunque da piani retributivi basati su strumenti finanziari, non rilevano ai fini del calcolo del trattamento di fine rapporto, degli istituti contrattuali diretti o indiretti e dell'indennità sostitutiva del preavviso. Tale aspetto si inserisce nella più ampia tematica della possibilità, da parte delle fonti collettive, di derogare alle previsioni codicistiche in materia di individuazione della nozione di retribuzione utile ai fini del calcolo dell'indennità di mancato preavviso; la giurisprudenza intervenuta sull'argomento ammette deroghe da parte della contrattazione collettiva che siano migliorative per il lavoratore, ritenendo nulle quelle clausole che, al contrario, prevedono l'esclusione dalla base imponibile di specifiche indennità corrisposte in via continuativa (v. Cass. civ., sez. lav., 13 giugno 1987, n. 5235; Cass. civ., 13 agosto 1987, n. 6934; Cass. civ., sez. lav., 10 giugno 1993, n. 6472; Cass., sez. un., 13 dicembre 2007, n. 26096, tutte in *Dejure*).

³³⁶ Sul punto, di recente, Cass. civ., sez. lav., 13 maggio 2021, n. 12932, in *Dejure*: «è nel momento stesso in cui il licenziamento acquista efficacia che sorge il diritto del lavoratore all'indennità sostitutiva del preavviso e la conseguente obbligazione contributiva su tale indennità: se poi, successivamente, il lavoratore licenziato rinuncia al diritto all'indennità, tale rinuncia non potrà avere alcun effetto sull'obbligazione pubblicistica, preesistente alla rinuncia e ad essa indifferente perché il negozio abdicativo proviene da soggetto (il lavoratore) diverso dal titolare (INPS). L'obbligazione contributiva del datore di lavoro verso l'INPS sussiste, infatti, indipendentemente dall'adempimento degli obblighi retributivi nei confronti del lavoratore o dalla rinuncia ai relativi diritti da parte di quest'ultimo».

proporzione all'anzianità del dirigente – segue regole che variano a seconda del settore. Ulteriori criteri sono poi stati elaborati in sede giurisprudenziale, dove si richiede una valutazione non solo della durata del rapporto di lavoro, ma anche delle dimensioni dell'azienda e della mancanza di valide giustificazioni per l'irrogazione del licenziamento³³⁷.

Quanto alla natura dell'indennità supplementare, la giurisprudenza vi riconosce una finalità prevalentemente risarcitoria per il dirigente e allo stesso tempo sanzionatoria nei confronti del datore di lavoro a fronte dell'atto illecito (il licenziamento) posto in essere³³⁸.

Per tali ragioni, la somma in discussione è esclusa dal prelievo contributivo³³⁹, mentre, secondo la giurisprudenza, «va assoggettata ad imposta, poiché trova la fonte della sua obbligatorietà nella risoluzione non giustificata del rapporto di lavoro col dirigente e costituisce misura di matrice convenzionale volta, da una parte, a sanzionare la condotta datoriale priva di “giustificatezza”, e, dall'altra, a risarcire il dirigente per la perdita del posto di lavoro, che non dipenda da profili di sua colpa o responsabilità; a tale disciplina è, dunque, estranea la valutazione di un danno emergente di natura diversa da quella retributiva - in tesi esente da imposta -, che il singolo dirigente abbia potuto subire in conseguenza del licenziamento»³⁴⁰. Alla luce di tali considerazioni l'indennità supplementare è sottoposta a tassazione separata ai sensi dell'art. 17, c. 1, del TUIR.

Da ultimo, si segnala che i dirigenti possono beneficiare anche dell'indennità erogata dall'INPS nei casi di disoccupazione involontaria (NASpI), al ricorrere dei requisiti

³³⁷ Cass. civ., sez. lav., 11 giugno 2008, n. 15496 e Cass. civ., sez. lav., 17 gennaio 1998, n. 389, entrambe in *Dejure*.

³³⁸ Cass. civ., sez. lav., 26 ottobre 1991, n. 11417, in *Orient. giur. lav.*, 1992, p. 512; Cass. civ., sez. lav., 30 marzo 1987, n. 3064, in *Riv. it. dir. lav.*, 1987, fasc. 2, p. 880. Tale caratteristica è confermata anche da alcuni contratti collettivi, come avviene nel caso del CCNL per i dirigenti del settore terziario (art. 34). La natura riconosciuta all'indennità non assume rilevanza in sede concorsuale: l'indennità supplementare è considerata un credito prededucibile *ex art. 111 della legge fallimentare* (a condizione che il rapporto di lavoro del dirigente sia cessato a seguito del provvedimento di ammissione alla procedura, «essendo la sua prosecuzione indubitabilmente funzionale alle esigenze di continuazione dell'attività di impresa»); sul punto Cass. civ., sez. I, 3 marzo 2022, n. 7068; Cass. civ., sez. I, 12 maggio 2021, n. 12565; Cass. civ., sez. I, 22 dicembre 2020, n. 29318, tutte in *Dejure*.

Per approfondimenti dottrinali ulteriori G. BOARETTO, *Imposta sul reddito delle persone fisiche sull'indennità spettante al dirigente in caso di licenziamento ingiustificato*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1990, fasc. 1, p. 90.

³³⁹ Si veda, ad esempio, quanto sancito in merito dall'art. 34 del CCNL per i dirigenti del settore terziario.

³⁴⁰ Cass. civ., sez. VI, 2 febbraio 2015, n. 1890; Cass. civ., sez. trib., 25 gennaio 2010, n. 1349; Cass. civ., sez. trib., 12 gennaio 2009, n. 360, tutte in *Dejure*. In dottrina M. MENSI, *Imponibilità fiscale dell'indennità supplementare*, in *Riv. crit. dir. lav.*, 2011, fasc. 1, p. 167; R. SCORCELLI, *Il trattamento fiscale dell'indennità supplementare*, in *Lav. giur.*, 2010, fasc. 3, p. 235.

fissati dal d.lgs. 4 marzo 2015, n. 22³⁴¹; detta misura assume rilievo per la categoria in analisi non solo per la sua funzione di sostegno al reddito, ma anche sotto il profilo della copertura previdenziale durante i periodi di transizione sul mercato del lavoro, soprattutto per quei dirigenti che si stanno avvicinando all'età pensionabile.

³⁴¹ Salvo che il rapporto cessi in virtù di un accordo di risoluzione consensuale a seguito di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, vista l'inapplicabilità alla categoria dirigenziale dell'art. 7 della l. n. 604/1966.

CAPITOLO III

Il dirigente d'azienda nella dicotomia tra subordinazione e autonomia.

SOMMARIO: 1. Premessa: il problema dell'individuazione della fattispecie e le conseguenze che ne derivano nel processo di riconduzione di alcune tipologie di dirigenti nell'area del lavoro subordinato. - 2. L'evoluzione del concetto di subordinazione *ex art. 2094 cod. civ.* e i riflessi sulla qualificazione del rapporto di lavoro dei dirigenti. - Sezione I. I caratteri della subordinazione nel rapporto di lavoro dirigenziale. - Sezione II. Cariche sociali e rapporto di lavoro dirigenziale. Ipotesi ai confini della subordinazione.

1. Premessa: il problema dell'individuazione della fattispecie e le conseguenze che ne derivano nel processo di riconduzione di alcune tipologie di dirigenti nell'area del lavoro subordinato.

Gli esiti delle ricerche effettuate di cui si è dato conto nella parte iniziale dell'elaborato dimostrano la presenza di diverse tipologie di lavoratori che – nonostante la sussistenza di caratteri e funzioni differenti – sono oggi ricondotti tutti alla medesima categoria legale, ossia quella dirigenziale. Non appare coerente con la realtà, tuttavia, considerare la dirigenza in termini unitari, potendosi ormai ritenere acquisito che la specialità della funzione da questa espletata si estrinseca in molteplici forme non sempre riassumibili a priori in termini compiuti³⁴².

Del resto, come visto, la poliedricità della figura è il risultato naturale delle trasformazioni intervenute nelle strutture aziendali – oggi caratterizzate da una diffusa ramificazione, dalla contemporanea presenza di una pluralità di centri decisionali con propria autonomia gestionale e da una pervasiva tecnologizzazione – e, più in generale, nel sistema socioeconomico negli ultimi decenni, fenomeni che hanno portato a non ritenere più soddisfacente la concezione del dirigente quale semplice *alter ego* dell'imprenditore.

A quanto precede, si aggiunga il fatto che con il passare del tempo si è assistito ad una proliferazione non soltanto di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, ma anche di nuove modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative, spesso basate su strutture tecnologiche dematerializzate come le piattaforme digitali – il cui funzionamento implica, di fatto, un affievolimento delle differenze tra autonomia a subordinazione. Tale cambiamento ha interessato anche la categoria dei dirigenti, già in precedenza

³⁴² Cass. civ., sez. un., 30 marzo 2007, n. 7880, in *Dejure*.

caratterizzata da una maggiore flessibilità nel rendere la prestazione lavorativa (si veda, ad esempio, quanto detto nel cap. 2, sez. I, in merito al lavoro agile dirigenziale).

Il nuovo assetto delineatosi, tuttavia, non sembra essere stato recepito dal vigente impianto normativo che continua a riferirsi in modo generico ai dirigenti – tipicamente per escluderli da alcune discipline rivolte agli altri lavoratori subordinati (cap. 2, par. 1) – senza specificare a quale dirigente ci si stia riferendo in concreto.

La ritrosia del legislatore ha in qualche modo rappresentato uno stimolo per la giurisprudenza e per alcuni contratti collettivi che hanno tenuto conto delle evoluzioni della figura, fornendo nel tempo nuovi indici per delinearla ed elaborando definizioni *ad hoc* quali quella dello pseudo-dirigente e del dirigente minore.

Si è visto, inoltre, come nella prassi i soggetti inquadrati nella categoria in analisi siano destinatari di poteri, attribuzioni e responsabilità radicalmente differenti tra loro sia sotto il profilo qualitativo che sotto quello quantitativo, circostanza da cui talvolta deriva la necessità per le imprese di prevedere al proprio interno una suddivisione della dirigenza in sottolivelli, anche al fine di poter giustificare eventuali disparità di trattamento. Necessità non altrettanto avvertita dalle parti sociali, posto che nei contratti collettivi non si ha traccia di ripartizioni del personale dirigenziale e di trattamenti differenziati a seconda del profilo professionale; ciò, tuttavia, potrebbe giustificarsi alla luce della necessità di evitare la predisposizione di modelli eccessivamente rigidi, non coerenti con le esigenze del settore di riferimento.

Parallelamente, si deve considerare che il novero dei soggetti oggi appartenenti alla categoria è stato ulteriormente circoscritto a seguito dell'individuazione (a livello normativo e contrattualcollettivo) delle caratteristiche dei quadri e degli impiegati con funzioni direttive, anche se, come già rilevato, la distinzione rispetto ai dirigenti spesso non è di immediata percezione (cap. 1, par. 3.1 e 3.2).

Ad influire nel procedimento di identificazione del dirigente privato – ma, in questo caso, ampliando la cerchia dei soggetti qualificabili come tali e individuando nuove caratteristiche tipiche della figura – sono state anche la giurisprudenza e la prassi amministrativa intervenute a valutare la cumulabilità tra rapporto di lavoro subordinato e rapporto gestorio, nei termini di cui si dirà più approfonditamente nella sezione II del presente capitolo.

Sulla scorta di tali premesse, la parte conclusiva dell'elaborato intende proporre alcune riflessioni sul ruolo del dirigente d'azienda nel dibattito relativo al concetto di subordinazione *ex art. 2094 cod. civ.* e, parallelamente, sulle ripercussioni che

l'evoluzione della nozione di subordinazione codicistica ha avuto nel procedimento di individuazione della categoria dirigenziale e di riconduzione della stessa nel relativo ambito – come formalmente previsto dalla legge – o in altre tipologie contrattuali.

È stato del resto osservato che «quello dei dirigenti è un rapporto di lavoro di natura speciale per la peculiare collocazione che ad esso va riconosciuta all'interno dell'organizzazione aziendale, richiedente la permanenza del profilo fiduciario, che non ne ha mai consentito una completa omologazione a quello degli altri lavoratori subordinati»³⁴³.

In quest'ottica, peraltro, si deve considerare che per alcuni dirigenti – soprattutto se trattasi di *top manager* di elevato livello – si assiste ad una attenuazione, perlomeno sul piano economico sociale, della condizione di debolezza contrattuale che per gli altri lavoratori subordinati giustifica il ricorso a misure particolarmente protettive durante tutte le fasi del rapporto di lavoro³⁴⁴. La condizione di contraente debole, tuttavia, difficilmente potrà ritenersi totalmente insussistente se si considera la sua intrinsecità al lavoro subordinato, in considerazione degli elementi che lo caratterizzano; tra questi, assume rilievo soprattutto il riconoscimento e la conseguente sottoposizione ai poteri datoriali che, seppure esercitati in maniera peculiare (v. *infra* sez. 1, par. 1), di fatto condizionano il dirigente nella relazione di potere che connota il rapporto al pari di quanto si verifica per le altre categorie di lavoratori.

Semmai, la maggiore forza del dirigente sul mercato del lavoro potrà essere misurata valutando la sua possibilità di sottrarsi con maggiore facilità ad un rapporto professionalmente sgradito o non più di suo interesse, fermo restando il condizionamento di cui si è appena detto. Tale dato, peraltro, varia a seconda delle caratteristiche del caso concreto, mutando a seconda della posizione più o meno elevata della singola figura professionale e di altri fattori, quali, ad esempio, l'anzianità del lavoratore.

³⁴³ Cass. civ., sez. lav., 23 aprile 2018, n. 9955, in *Giust. civ. mass.*, 2018; Cass. civ., sez. lav., 21 novembre 2007, n. 24246 e Cass. civ., sez. lav., 21 marzo 1998, n. 3000, entrambe in *Dejure*.

³⁴⁴ A tal proposito la Suprema Corte ha evidenziato come «la proliferazione nei sensi esposti della categoria dirigenziale [...] si configura come l'esito finale dell'evoluzione della figura del dirigente indotta, come è stato perspicuamente evidenziato, proprio dalla contrattazione collettiva e dalla prassi sindacale, che hanno portato al riconoscimento della qualifica dirigenziale a lavoratori in possesso di elevate conoscenze scientifiche e tecniche o, comunque, dotati di tale professionalità da collocarsi nel mercato del lavoro in condizioni di particolare forza pur non essendo investiti di quei poteri di direzione in mancanza dei quali non appare appropriato il richiamo alla nozione di *alter ego* dell'imprenditore» (Cass., sez. un., 30 marzo 2007, n. 7880, in *Dejure*).

Per quanto precede e per le ulteriori questioni che verranno esaminate nella successiva sezione, si osserverà che gli indici della subordinazione si declinano in maniera del tutto peculiare nel rapporto di alcuni soggetti appartenenti alla categoria in esame, e ciò anche alla luce della disciplina vigente e del concreto atteggiarsi della prestazione di cui si è dato conto nei capitoli iniziali.

A tal proposito, occorre rilevare sin da subito che un primo orientamento dottrinale ha categoricamente escluso che il personale dirigenziale possa essere collocato al di fuori dell'area del lavoro subordinato in considerazione di ragioni storiche e sociali, nonché dell'affiliazione sindacale e della contrattazione collettiva, trattandosi di elementi che, di fatto, hanno assunto portata normativa³⁴⁵.

Più di recente, invece, è stato rilevato come il dirigente, nella riflessione sulla qualificazione giuridica del suo rapporto, sia stato collocato in una zona grigia, dal momento che la scelta legislativa di includerlo tra i lavoratori subordinati potrebbe essere messa in discussione sotto diversi profili, anche sulla base dell'elasticità che si intende attribuire alla nozione di subordinazione³⁴⁶.

Prima di entrare nel cuore della questione, tuttavia, si ritiene utile chiarire preliminarmente quali sono i dirigenti per i quali assumono rilievo gli interrogativi circa la piena riconducibilità del rapporto nell'ambito della subordinazione; il tema, in particolare, si è posto con riferimento ai soggetti appartenenti ai livelli più alti della categoria, rimanendone necessariamente esclusi i lavoratori non apicali (ossia quelli appartenenti alla media o bassa dirigenza) e i dirigenti convenzionali, considerati per natura e caratteristiche in una posizione analoga a quella degli altri lavoratori subordinati (ed infatti, per tale ragione, tendenzialmente destinatari del medesimo impianto normativo – cap. 2, sez. II).

2. L'evoluzione del concetto di subordinazione ex art. 2094 cod. civ. e i riflessi sulla qualificazione del rapporto di lavoro dei dirigenti.

Per ragioni di sintesi non è possibile in questa sede ripercorrere interamente il dibattito dottrinale e giurisprudenziale sull'attualità della definizione codicistica di

³⁴⁵ Cfr. P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 180, che aderisce alla tesi di L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Subordinazione e diritto del lavoro*, Morano, Napoli, 1967, p. 142.

³⁴⁶ R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 79, richiamando O. MAZZOTTA, *Rapporti interpositori e contratto di lavoro*, Milano, 1979, p. 280.

lavoratore subordinato e sulla sua idoneità a soddisfare le esigenze di tutela sociale tipiche del diritto del lavoro.

Le riflessioni che si vogliono proporre, tuttavia, non possono trascurare del tutto le teorie elaborate in tale contesto e ciò in quanto, da un lato, queste incidono direttamente anche sulla qualificazione dei dirigenti e, dall'altro, l'evoluzione della categoria di cui si è dato conto nella parte iniziale della tesi ha avuto un ruolo nel fenomeno di «crisi della subordinazione»³⁴⁷ ipotizzato da alcuni autori (e invece escluso da altri).

Il dato di partenza ai fini della presente indagine è la presa di consapevolezza circa la dinamicità del concetto di subordinazione in ragione dei continui mutamenti che si sono verificati rispetto al periodo in cui è stato emanato il Codice civile. Ed infatti, se nell'ottica del legislatore del 1942 vi era una contrapposizione netta tra lavoro subordinato e autonomo, in tempi più recenti il ricorso a forme di lavoro “speciali” e a nuovi sistemi di organizzazione ha reso sempre più labile il confine tra le due fattispecie; secondo alcune letture, tuttavia, il nuovo assetto delineatosi non andrebbe ad incidere in maniera diretta sull'essenza della nozione di cui all'art. 2094 cod. civ., ma renderebbe semplicemente più complessa l'applicazione a determinati soggetti della disciplina tipica del lavoro subordinato³⁴⁸.

Nell'ambito di tale processo, inoltre, hanno avuto un ruolo di rilievo anche gli interventi legislativi che hanno introdotto, quale fattispecie intermedia tra subordinazione e autonomia, le collaborazioni organizzate dal committente ai sensi dell'art. 2 del d.lgs.15 giugno 2015, n. 81³⁴⁹.

³⁴⁷ Per una ricostruzione completa del tema si rimanda a F. LUNARDON, *L'evoluzione del concetto di subordinazione nell'elaborazione dottrinale* e a R. DE LUCA TAMAJO, R. FLAMMIA, M. PERSIANI, *La crisi della nozione di subordinazione e della sua idoneità selettiva dei trattamenti garantistici. Prime proposte per un nuovo approccio sistematico in una prospettiva di valorizzazione di un tertium genus: il lavoro coordinato*, entrambi i contributi in AA. VV., *Subordinazione e autonomia: vecchi e nuovi modelli*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1998, fasc. 21, p. 265 e p. 331. Di recente anche G. SANTORO-PASSARELLI, *La subordinazione in trasformazione*, in *Lav. Dir. Europa*, fasc. 3, 2021; A. PERULLI, *Il diritto del lavoro e il “problema” della subordinazione*, in *Labour & Law Issues*, 6, 2 (gen. 2020), I.92-I.132; R. GALARDI, *Appunti sulla crisi (della crisi?) della subordinazione*, in *Labor*, fasc. 3, 2020, p. 287.

³⁴⁸ P. TOSI, *La distinzione tra autonomia e subordinazione*, in AA. VV., *Subordinazione e autonomia: vecchi e nuovi modelli*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1998, fasc. 21, p. 35. Anche secondo G. SANTORO-PASSARELLI, *La subordinazione in trasformazione*, cit., p. 3, le due fattispecie rimarrebbero immutate nonostante l'introduzione di diversi tipi contrattuali.

³⁴⁹ A tal proposito è stato osservato come «la disposizione sulle “collaborazioni organizzate dal committente” non si rivolga di certo al lavoro dei dirigenti, guardando piuttosto a figure soggette a forme di potere incidenti con maggiore intensità sul versante organizzativo, non di meno i consolidati principi in materia di lavoro dirigenziale potrebbero rivelarsi utili nell'approcciarsi alle diverse letture proposte dalla già copiosa dottrina pronunciatasi in tema, raggruppabili attorno ai due nuclei della bipartizione, efficacemente evocata da Riccardo Del Punta, tra norma di disciplina e norma di fattispecie»; M. BIASI, *Brevi riflessioni sulla categoria dirigenziale all'indomani del Jobs Act*, cit., p. 18.

In un sistema così descritto, l'elasticità della nozione di subordinazione ha avuto in primo luogo dei riflessi nella frammentazione della categoria dirigenziale, la quale, come più volte evidenziato, difficilmente può oggi essere considerata unitaria nei nuovi modelli organizzativi in cui si trovano di frequente dirigenti non più assimilabili solo all'*alter ego* dell'imprenditore.

Dalle ricerche effettuate, inoltre, risulta che ad incidere sulla subordinazione dei dirigenti sia soprattutto la maggiore o minore rilevanza che viene attribuita – a seconda del periodo storico, dei modelli produttivi di riferimento e della legislazione vigente – ad alcuni degli indici essenziali della subordinazione stessa, così come individuati a livello legislativo e giurisprudenziale. Ad esempio, come si vedrà nei paragrafi che seguono, è stato rilevato che il potere direttivo esercitato dal datore di lavoro nei confronti del dirigente non sia equiparabile a quello esercitato nei confronti del personale impiegatizio e ciò a causa dell'elevata professionalità e dell'alto grado di autonomia tipici della categoria dirigenziale.

È proprio a partire da questo assunto, del resto, che si sono sviluppati quegli orientamenti che, seppur rimanendo nell'ambito della fattispecie della subordinazione *ex art. 2094 cod. civ.*, hanno riconosciuto che questa può declinarsi in una forma «forte» o «attenuata» a seconda dell'autonomia (da intendersi in senso atecnico) di cui gode il singolo lavoratore (su cui v. *infra sez. I, par. 2*).

Ciò premesso, nella successiva sezione si proporranno delle valutazioni circa l'atteggiarsi dei caratteri della subordinazione nel rapporto di lavoro dei dirigenti, anche al fine di vagliare l'attualità delle diverse tesi intervenute sull'argomento in parte già anticipate.

SEZIONE I

I caratteri della subordinazione nel rapporto di lavoro dirigenziale.

SOMMARIO: 1. Il dirigente nell'art. 2094 cod. civ.; la declinazione degli indici della subordinazione nel rapporto di lavoro dirigenziale. - 1.1. L'assoggettamento al potere direttivo e il suo contemporaneo esercizio da parte del dirigente. - 1.2. Il potere disciplinare nei confronti della categoria. Il dibattito circa l'applicabilità della procedura *ex art. 7, l. 20 maggio 1970, n. 300* e le conseguenze in caso di violazione delle garanzie ivi previste. - 1.3. L'assoggettamento al potere di controllo. - 2. Subordinazione «forte» e subordinazione «attenuata». Quale rilevanza per il rapporto di lavoro dirigenziale? - 3. Gli indici sussidiari della subordinazione che assumono rilevanza ai fini della qualificazione di alcuni rapporti dirigenziali. - 3.1. La collaborazione tra dirigente e datore di lavoro e tra dirigenti di diverso livello. - 4. La rilevanza della volontà manifestata dalle parti al momento dell'instaurazione del rapporto e la debolezza contrattuale del dirigente.

1. Il dirigente nell'art. 2094 cod. civ.; la declinazione degli indici della subordinazione nel rapporto di lavoro dirigenziale.

Il legislatore codicistico ha espressamente qualificato i dirigenti come lavoratori subordinati, ritenendo che anche questi si obblighino «mediante retribuzione a collaborare con l'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore».

L'elemento essenziale della subordinazione, come noto, è identificabile nell'eterodirezione, che si esplica nel potere del datore di lavoro di conformare la prestazione dei propri dipendenti impartendo loro direttive circa il contenuto, le modalità di svolgimento, il tempo e il luogo della prestazione lavorativa e, in generale, si concretizza nella sottoposizione ad un effettivo potere di direzione e controllo, cui è naturalmente connesso il potere disciplinare³⁵⁰.

All'eterodirezione è poi strettamente collegato l'elemento della continuità della prestazione, che si declina nella costante messa a disposizione dell'impresa delle energie lavorative.

Altrettanto noti sono gli indici sussidiari individuati a livello giurisprudenziale, da valorizzare nelle ipotesi in cui la subordinazione non sia di immediata percezione (per

³⁵⁰ Cass. civ., sez. lav., 25 febbraio 2019, n. 5436. in *Dejure*. È infatti ormai noto l'orientamento secondo cui «ogni attività umana può essere oggetto sia di rapporto di lavoro subordinato che di lavoro autonomo e l'elemento tipico che contraddistingue il primo dei suddetti tipi di rapporto è costituito dalla subordinazione, intesa quale disponibilità del prestatore nei confronti del datore, con assoggettamento del prestatore al potere organizzativo, direttivo e disciplinare del datore di lavoro, ed al conseguente inserimento del lavoratore nella organizzazione aziendale con prestazione delle sole energie lavorative corrispondenti all'attività di impresa». In termini, di recente, Cass. civ., sez. lav., 15 giugno 2020, n. 11539, in *Dejure*.

la peculiarità delle mansioni svolte, per il concreto atteggiarsi del rapporto, per lo specifico contesto aziendale ecc.) e che sono quindi da valutare globalmente come criteri probatori della subordinazione stessa: la collaborazione nel perseguimento dei fini aziendali, il percepimento di una retribuzione fissa mensile in relazione sinallagmatica con la prestazione resa, l'osservanza di un orario di lavoro costante e continuativo, la continuità delle attività svolte in funzione di collegamento tecnico, organizzativo e produttivo con le esigenze dell'impresa, lo stabile inserimento nell'organizzazione aziendale e l'assenza in capo al lavoratore di una pur minima struttura imprenditoriale³⁵¹.

Nel rapporto di lavoro dirigenziale, seppure in specifiche e limitate ipotesi, gli indici appena menzionati si atteggiavano in maniera del tutto insolita e probabilmente anche per tale ragione la contrattazione collettiva di categoria, nel definire il suo ambito di applicazione, specifica di frequente che sono dirigenti «i prestatori di lavoro per i quali sussistano le condizioni di subordinazione di cui all'art. 2094 cod. civ.»³⁵².

Il tema si è posto in dottrina già in passato, in una delle prime monografie che si sono occupate della figura; in quella sede è stata ribadita un'osservazione assai diffusa all'epoca, ossia quella per cui «i dirigenti occupano una zona grigia del lavoro subordinato, ove le caratteristiche della subordinazione (eterodirezione, situazione di inferiorità endo ed extra-aziendale) si presentano (spesso) in forma attenuata, mentre per converso – giova rammentarlo – viene valorizzata proprio in sede di individuazione delle mansioni dirigenziali quell'“autonomia” che, se presente in misura quantitativamente maggiore, dovrebbe segnare lo sconfinamento dall'area del lavoro subordinato»³⁵³.

Il dirigente, dunque, si colloca in una posizione del tutto atipica a causa di quelli che sono gli aspetti qualificanti la sua prestazione e, per quel che di interesse in questa sede, in ragione dell'attribuzione di una parte dei poteri tipici del datore di lavoro che il dirigente esercita nei confronti degli altri dipendenti a lui sottoposti per perseguire gli obiettivi dell'impresa.

³⁵¹ Cfr., tra le più recenti, Cass. civ., sez. lav., 30 aprile 2021, n. 11424; Cass. civ., sez. lav., 2 ottobre 2020, n. 21194 e, nel merito, Trib. Brescia, sez. lav., 5 maggio 2022, n. 283; Trib. Roma, sez. lav., 25 novembre 2021, n. 9869; Trib. Bergamo, sez. lav., 1° febbraio 2018, n. 39, tutte in *Dejure*.

³⁵² Si veda, ad esempio, il CCNL per i dirigenti di aziende industriali, quello per i dirigenti di aziende del settore terziario e quello per i dirigenti dipendenti di imprese creditizie, finanziarie e strumentali.

³⁵³ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 178.

Tale assetto, secondo alcune letture, implica il venir meno della situazione di conflittualità nei confronti della parte datoriale alla luce della convergenza di interessi che sussiste tra dirigente e imprenditore, i quali in questa prospettiva sembrano porsi quasi sul medesimo piano gerarchico, cooperando entrambi per il perseguimento dei medesimi fini³⁵⁴.

Ciò premesso, nei paragrafi successivi si proporranno delle riflessioni circa la congruità degli indici della subordinazione individuati a livello normativo e giurisprudenziale rispetto alla nozione di dirigente contenuta nei contratti collettivi e rispetto agli elementi che solitamente vengono valorizzati dalla giurisprudenza in sede di individuazione delle mansioni per il riconoscimento di tale qualifica.

1.1. L'assoggettamento al potere direttivo e il suo contemporaneo esercizio da parte del dirigente.

Tra i criteri utilizzati per distinguere tra lavoro subordinato e autonomo, l'esercizio del potere direttivo da parte del datore di lavoro assume una rilevanza centrale.

Tale indice – valutato in maniera differente nel tempo a seconda della rigidità riconosciuta al concetto codicistico di subordinazione – si traduce, da un lato, nel potere di conformazione delle prestazioni dovute e, dall'altro, in quello di coordinamento in termini di spazio e tempo delle attività lavorative in base alle esigenze dell'organizzazione in cui queste si inseriscono; dal punto di vista del lavoratore, quindi, la dipendenza dal datore di lavoro si concretizza nella sottoposizione alle direttive impartite da quest'ultimo e dagli altri collaboratori gerarchicamente sovraordinati, in adempimento all'obbligo di diligenza di cui all'art. 2104 cod. civ.³⁵⁵.

Il potere direttivo si estrinseca in maniera differente a seconda delle caratteristiche del singolo rapporto (*in primis*, in base alle mansioni oggetto del contratto), del modello organizzativo adottato dall'impresa e del contesto di riferimento.

Sebbene di fondamentale importanza, tuttavia, si deve osservare come in tempi recenti tale potere abbia perso incisività in quei rapporti di lavoro che sono stati travolti in misura maggiore dall'utilizzo delle nuove tecnologie e dalle riorganizzazioni della

³⁵⁴ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 155; M.T. SALIMBENI, *Il rapporto di lavoro dirigenziale nei sistemi di organizzazione aziendale ispirati alla qualità totale*, in *Dir. rel. ind.*, 1994, p. 20.

³⁵⁵ A. PERULLI, *Il lavoro autonomo. Contratto d'opera e professioni intellettuali*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 1996, p. 201; R. DE LUCA TAMAJO, *Profili di rilevanza del potere direttivo del datore di lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 2005, p. 467.

produzione, anche in considerazione delle modifiche che ne sono derivate in termini di modalità di erogazione della prestazione (si pensi, ad esempio, alla recente diffusione del lavoro agile e del lavoro tramite piattaforme digitali).

Con specifico riferimento ai rapporti dirigenziali, invece, è stato osservato come «è difficile distinguere tra questo tipo di coordinamento penetrante proprio della subordinazione, e il coordinamento spazio temporale del tutto compatibile con il rapporto di lavoro autonomo, ed è anche per questo motivo che la volontà delle parti dovrebbe avere una valorizzazione»³⁵⁶.

Del resto, è evidente che le direttive impartite al dirigente sono diverse – per contenuto, forma e discrezionalità di attuazione – rispetto a quelle rivolte agli altri lavoratori subordinati.

Secondo un'interpretazione più radicale³⁵⁷, l'attività del personale dirigenziale di alto livello sarebbe addirittura esente dal potere di direzione e ciò in quanto, per sua natura, questa ricopre un ruolo fondamentale, incidendo direttamente sulla realizzazione degli obiettivi aziendali e sull'andamento dell'impresa; soprattutto per i dirigenti di vertice, infatti, si ravvisa una piena autonomia decisionale nell'attuazione delle disposizioni ricevute dal datore di lavoro, da cui discende un rapporto di collaborazione fiduciaria particolarmente stringente idoneo a temperare la relazione di dipendenza di tipo piramidale (e, parallelamente, a giustificare la previsione di una regolamentazione speciale del contratto)³⁵⁸.

Secondo una lettura meno rigida, tuttavia, una dilatazione di tipo quantitativo e qualitativo del contenuto del potere direttivo non è di per sé sufficiente ad escludere l'esistenza dello stesso, che al contrario dovrà essere sempre considerato sussistente

³⁵⁶ R. DIAMANTI, *Rapporto di lavoro dirigenziale e subordinazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, fasc. 2, p. 72.

³⁵⁷ A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 110 e 132. L'Autore, in particolare, accosta tale tematica a quella della "forza contrattuale" del dirigente nel mercato del lavoro, sostenendo che «se il rafforzamento della posizione dirigenziale costituisce un elemento di equilibrio fondamentale per la legittimità costituzionale delle riduzioni di tutela apprestate dall'ordinamento a favore del dirigente – *in primis* dell'attuale applicazione dell'art. 2118 c.c. – l'esclusione sul piano giuridico del potere direttivo spiega perfettamente e giustifica l'assetto di interessi realizzato dal contratto di dirigente nella sua globalità: in relazione sia alla centralità dell'interesse datoriale sia al venir meno dell'esigenza di protezione del dirigente».

³⁵⁸ F. M. PUTATURO DONATI, *Dirigenza: effettività di una nozione sociologica*, in *Giust. civ.*, 1999, fasc. 1, p. 3059. In giurisprudenza si veda Cass. civ., sez. lav., 11 febbraio 1998 n. 1434, in *Giust. civ.*, 1998, fasc. 1, p. 949, con nota di G. PERA, *Verso l'estensione della disciplina di legge sui licenziamenti individuali a favore della bassa dirigenza?*.

«pena la fuoriuscita dal lavoro subordinato e la ricaduta nel “limbo” di una differente fattispecie contrattuale»³⁵⁹.

La giurisprudenza intervenuta sul punto – coerentemente con quelle pronunce che ravvisano nell’eterodirezione il cuore della subordinazione – non è mai arrivata ad escludere l’esercizio del potere direttivo nei confronti del dirigente; al contrario, l’orientamento prevalente ne ha confermato l’esistenza, seppure in forma attenuata vista l’ampiezza delle direttive e la discrezionalità nelle loro modalità di attuazione.

Si deve poi considerare che, nell’ipotesi in cui coesistano nella medesima realtà aziendale più dirigenti di diverso livello, quelli di grado inferiore ricevono le direttive non solo del datore di lavoro, ma anche del dirigente apicale sovraordinato, il quale di fatto rappresenta il soggetto attraverso cui l’impresa emana le sue linee di indirizzo.

Di ciò ha preso contezza anche la contrattazione collettiva, nella quale talvolta si contempla, seppure non espressamente, l’esistenza di un potere direttivo datoriale e si prevede che i dirigenti rispondono «direttamente all’imprenditore o ad altro dirigente a ciò espressamente delegato»³⁶⁰.

Da ultimo, si osserva che a differenza di quanto avviene per gli altri lavoratori subordinati, il dirigente è destinatario non solo in senso passivo del potere direttivo, ma anche in senso attivo, in quanto lo esercita personalmente nei confronti dei soggetti a lui sottoposti.

Come si è avuto modo di constatare nella parte iniziale dell’elaborato, del resto, le figure dirigenziali di alto livello nella prassi sono titolari di una parte dei poteri tipici dell’imprenditore che vengono loro delegati per realizzare gli interessi aziendali: tra questi, necessariamente, rientra il potere di dirigere la prestazione degli altri dipendenti

³⁵⁹ U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto e post-taylorismo*, cit., p. 87. Sul tema si vedano anche M. NAPOLI, *Contratto e rapporto di lavoro oggi*, in *Questioni di diritto del lavoro (1992-1996)*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 31; R. DIAMANTI, *Rapporto di lavoro dirigenziale e subordinazione*, cit., p. 70.

In giurisprudenza Cass. civ., sez. lav., 23 aprile 2014, n. 9196, secondo cui «nel caso di esercizio di funzioni riconducibili a quelle dirigenziali e di svolgimento di attività prettamente intellettuale la subordinazione non si manifesta in fatti o atti particolarmente appariscenti ben potendosi concretare in semplici direttive di massima. Per aversi subordinazione non è necessario, cioè, che il potere direttivo del datore di lavoro si espliciti mediante ordini continui, dettagliati e strettamente vincolanti, né che risulti continua, stringente ed appariscente la vigilanza sull’attività svolta dal lavoratore, ma l’assoggettamento può realizzarsi anche rispetto ad una direttiva dettata dall’imprenditore in via programmatica o soltanto impressa nella struttura aziendale, assumendo, invece, particolare rilevanza l’inserimento continuativo ed organico di tali prestazioni nell’organizzazione dell’impresa».

³⁶⁰ La citazione è presente nella declaratoria del CCNL per i dirigenti del settore terziario, ma si trovano previsioni analoghe anche in altri contratti collettivi.

(che potranno essere dirigenti di livello inferiore oppure lavoratori appartenenti alle altre categorie di cui all'art. 2095 cod. civ.)³⁶¹.

Anche da tale ultima constatazione, dunque, emerge l'assoluta centralità delle valutazioni relative alle modalità di esercizio del potere direttivo ai fini della qualificazione del rapporto di lavoro; nel caso di rapporti dirigenziali sussiste un raccordo gestionale e organizzativo con la parte datoriale che risulta fondamentale, soprattutto in considerazione dell'incidenza sugli obiettivi dell'impresa: ciò si riflette inevitabilmente sulla relazione che intercorre tra poteri del datore di lavoro e grado di autonomia del soggetto inquadrato come dirigente.

1.2. Il potere disciplinare nei confronti della categoria. Il dibattito circa l'applicabilità della procedura ex art. 7, l. 20 maggio 1970, n. 300 e le conseguenze in caso di violazione delle garanzie ivi previste.

La particolare estrinsecazione del potere direttivo nei confronti dei dirigenti si riflette, seppure indirettamente, anche sul connesso potere disciplinare, le cui concrete modalità di esercizio non sono *in toto* assimilabili a quelle dei lavoratori appartenenti alle altre categorie.

L'elemento distintivo, ad avviso di chi scrive, andrebbe ricercato in quelli che sono i presupposti di azionabilità di tale potere. È noto, infatti, che questo si concretizza nella facoltà per il datore di lavoro di applicare sanzioni disciplinari «secondo la gravità dell'infrazione», in caso di violazione degli obblighi di diligenza e obbedienza (art. 2104 cod. civ.) e di quelli di non concorrenza e di riservatezza (art. 2105 cod. civ.).

Nel caso di dirigenti apicali, tuttavia, può in alcuni casi risultare complessa la verifica sulla piena osservanza dei doveri appena menzionati e, di conseguenza, la valutazione circa rilevanza disciplinare della condotta tenuta dal lavoratore; ciò a causa dell'ampiezza e della genericità delle direttive impartite dal datore di lavoro che, come visto nel paragrafo precedente, consentono al dirigente di organizzare le attività dei suoi sottoposti e le risorse a sua disposizione con grande discrezionalità (fermo restando il

³⁶¹ S. BARTALOTTA, *La qualifica di dirigente fra legge e contratto*, cit., p. 299. Le interpretazioni più rigide già richiamate in precedenza (A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 111) escludono che il dirigente subisca il potere direttivo, ritenendo al contrario che lo eserciti solamente. Si rileva, tuttavia, che nelle strutture di impresa più complesse vi sono dirigenti che, essendo a loro volta subordinati ad altri dirigenti, sono destinatari delle direttive altrui e contemporaneamente titolari del potere di impartire direttive agli altri lavoratori appartenenti a categorie inferiori.

rispetto delle indicazioni di massima datoriali e il perseguimento degli interessi aziendali).

Parallelamente, una volta accertata la rilevanza disciplinare del comportamento posto in essere dal dirigente, le conseguenze per le infrazioni commesse – pur dovendo rispettare il generale principio di proporzionalità – potranno essere più gravi proprio alla luce della natura dirigenziale del rapporto e del particolare vincolo fiduciario intercorrente tra le parti. Dalla giurisprudenza esaminata, infatti, emerge un atteggiamento di maggiore rigidità nei confronti dei soggetti appartenenti alla categoria in analisi, soprattutto se di alto livello, essendo loro richiesta, a titolo esemplificativo, una conoscenza più approfondita del codice disciplinare oppure valutandosi con maggior rigore l'esercizio di diritti come quello di critica³⁶².

Ciò premesso, si osserva che nel caso dei rapporti dirigenziali il dibattito si è concentrato non tanto sull'assoggettamento al potere disciplinare³⁶³, quanto, piuttosto l'applicabilità – in presenza dei presupposti necessari – della procedura di cui all'art. 7 dello Statuto dei lavoratori.

A tal proposito, sebbene la questione sia stata risolta in senso positivo, si ritiene utile ripercorrerne l'evoluzione per gli spunti che sono emersi. Ed infatti, occorre innanzitutto rilevare che la diversità del rapporto tra datore di lavoro e dirigente rispetto a quello di quadri, impiegati e operai è stata a lungo l'argomentazione utilizzata dalla giurisprudenza per esonerare il licenziamento del dirigente dagli obblighi della preventiva contestazione disciplinare e dell'attribuzione di un termine a difesa, previsti dall'art. 7 della l. n. 300/1970.

Un primo filone giurisprudenziale, in particolare, ha negato *in toto* l'applicabilità al rapporto di lavoro del dirigente in posizione apicale (e non, invece, a quello dello pseudo-dirigente) delle garanzie di cui ai primi tre commi dell'art. 7 anzidetto, sulla base di diverse motivazioni³⁶⁴.

³⁶² Cass. civ., sez. lav., 26 gennaio 2022, n. 2246, in *www.wikilabour.it*; Cass. civ., sez. lav., 10 dicembre 2008, n. 29008, in *Dejure*. Tra la giurisprudenza di merito è di particolare interesse quanto statuito da Trib. Novara, sez. lav., 4 dicembre 2018, n. 259.

³⁶³ Soprattutto se si considera come modello di riferimento non soltanto il dirigente in posizione apicale, ma anche le figure dirigenziali minori, le quali possono essere titolari di obblighi e doveri, in potenziale conflitto con la parte datoriale. V. L. MONTUSCHI, *Un caso di riduzione delle tutele: il rapporto di lavoro del dirigente d'azienda*, cit., p. 369.

³⁶⁴ Cass. civ., sez. un., 29 maggio 1995, n. 6041, con nota di G. AMOROSO, *Le sezioni unite mutano giurisprudenza in ordine al licenziamento disciplinare del dirigente d'azienda: incertezze interpretative e dubbi di costituzionalità*, cit. Tra i precedenti più significativi Cass. civ., sez. lav., 3 febbraio 1989, n. 681; Cass. civ., sez. lav., 28 settembre 1988, n. 5260; Cass. civ., sez. lav., 14 gennaio 1987, n. 214; Cass. civ., sez. lav., 5 novembre 1985, n. 5371; Cass. civ., sez. lav., 1° aprile 1983, n. 2363.

Innanzitutto, si riteneva difficilmente conciliabile l'esercizio di un potere di tale natura (al quale ineriscono contestazione e difesa) con il sistema della libera recedibilità³⁶⁵.

In secondo luogo, veniva evidenziato che per la specificità del rapporto in esame la contrattazione collettiva non prevede un apposito procedimento né delle sanzioni (salvo alcune eccezioni), circostanza da cui si desumeva l'estraneità di un rapporto disciplinare in caso di dirigenti, viste le difficoltà pratiche nell'attuazione della procedura *ex art. 7* dello Statuto e in considerazione del fatto che tali lavoratori tendenzialmente non sono soggetti passivi del procedimento disciplinare, ma loro parte attiva, in quanto possono talvolta avviarlo nei confronti degli altri dipendenti sottoposti³⁶⁶.

Diverse sono state le critiche mosse all'orientamento appena illustrato; tra queste, una delle più interessanti ai fini della presente indagine è quella che non condivide la differenziazione di tutele attuata nell'ambito della medesima categoria legale.

In dottrina R. SCOGNAMIGLIO, *Licenziamento per giusta causa e garanzie procedurali ai sensi dell'art. 7, legge n. 300/1970 (a proposito della sentenza della Corte costituzionale del 25 luglio 1989, n. 427)*, in *Mass. giur. lav.*, 1989, p. 319; L. GALANTINO, *Il licenziamento disciplinare del dirigente*, in *Dir. lav.*, 1993, fasc. 1, p. 23; S. BARTALOTTA, *Il licenziamento disciplinare del dirigente*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1995, fasc. 2, p. 913.

³⁶⁵ Questa prima motivazione è stata molto criticata dalla dottrina. Sul punto G. PERA, *Non esiste il licenziamento c.d. disciplinare del dirigente?*, in *Giust. civ.*, 1995, fasc. 7, p. 1760, osserva che «nella esperienza giuridica effettuale, non è del tutto vero che il rapporto di lavoro dirigenziale sia liberamente risolubile da parte datoriale. Perché oltre alla legge ci sono i contratti collettivi. E quasi tutti i contratti collettivi della categoria dirigenziale condizionano la possibilità di licenziamento alla sussistenza di un giustificato motivo ed istituiscono una procedura d'arbitrato azionabile per l'accertamento della sussistenza in concreto del g.m. [...]. In concreto il regime sanzionatorio del licenziamento ingiustificato dei dirigenti è, di fatto, più corposo di quello per legge previsto a favore dei lavoratori non dirigenti. Cioè, ove si consideri l'assetto contrattuale collettivo, è dubbio che possa in concreto parlarsi ancora di risolubilità *ad nutum*. La conclusione delle Sezioni unite regge supponendo una netta separazione tra il piano della legge e quello del contratto. Sul piano della legge c'è piena libertà di recesso (e quindi non ha senso richiedere alla parte libera la previa contestazione delle ragioni che inducono al licenziamento). Sul piano del contratto collettivo è posta la regola, invece, del giustificato motivo, la mancanza del quale comporta una pesante sanzione economica».

³⁶⁶ Cass., sez. un., 29 maggio 1995, n. 6041, al riguardo, evidenzia che «immaginare una lettera di "richiamo" o una "multa" o altra sanzione indirizzata ad un dirigente, e che dovrebbe necessariamente essere a conoscenza di un certo numero di dipendenti di quel dirigente (scrittura, protocollo, spedizione, ecc.), senza che ciò inevitabilmente produca una grave lesione della posizione apicale del dirigente, e fuori del verosimile e della realtà aziendale; e ciò vale altrettanto per le contestazioni e per le giustificazioni precedenti; così come è impensabile il permanere della fiducia (si noti, non il generico rapporto fiduciario di mansioni appena superiori al livello meramente esecutivo, ma al livello assai più penetrante della collaborazione di un "alter ego"), dopo una ipotetica e del tutto inverosimile proceduralizzazione di quanto accennato. D'altra parte, la dirigenza impone una conoscenza così intima della vita di una azienda ed una somma di così specifiche esperienze professionali, che è contrattualmente prevista dalla generalità dei contratti una soluzione arbitraria dei problemi sorti al momento del recesso». In merito si vedano anche le considerazioni di A. PILEGGI, *Le sezioni unite promuovono un contrasto di giurisprudenza sul licenziamento disciplinare del dirigente*, in *Dir. lav.*, 1996, fasc. 1, p. 156; ID., *Sulla pretesa inapplicabilità dell'art. 2106 c.c. al dirigente e sul preteso divieto di omologarlo alle altre categorie di lavoratori parasubordinati*, in *Dir. lav.*, fasc. 3, 1997.

Tale approccio, infatti, sarebbe in contrasto con le finalità intrinseche alla procedura *ex art. 7* dello Statuto (più volte richiamate anche dalla giurisprudenza citata) che in quanto garanzie fondamentali di rilievo costituzionale andrebbero assicurate a tutti i lavoratori, a prescindere dalla loro posizione nell'organigramma aziendale; peraltro, nella sua attività interpretativa la Suprema Corte avrebbe identificato due distinte categorie di dirigenti (quelli in posizione apicale e la media/bassa dirigenza), trascurando il fatto che tale differenziazione non trovi riscontro nelle declaratorie contrattualcollettive e che la figura ritenuta estranea alla procedura disciplinare (il dirigente *alter ego*) sarebbe ormai superata nel nuovo contesto industriale³⁶⁷.

L'orientamento appena descritto è stato successivamente superato dalla nota pronuncia della Cassazione a Sezioni Unite n. 7880 del 30 marzo 2007, che ha messo fine al dibattito affermando, sulla scia di alcune sentenze che si ponevano in netto contrasto con il prevalente indirizzo, l'applicabilità delle garanzie previste dallo Statuto dei lavoratori anche al personale dirigenziale³⁶⁸.

La Suprema Corte arriva a tale conclusione ritenendo non dirimente ai fini della propria decisione la frammentazione della categoria in dirigenti di vertice e dirigenti minori – elemento che, invece, aveva caratterizzato tutte le decisioni dell'orientamento contrario – e ampliando la portata dell'art. 7 al punto da ritenerlo applicabile «sia se il datore di lavoro addebiti al dirigente stesso un comportamento negligente (o in senso lato colpevole) sia se a base del detto recesso ponga, comunque, condotte suscettibili di farne venir meno la fiducia».

Diverse sono le argomentazioni poste dalla Cassazione a sostegno della propria tesi. Innanzitutto, viene evidenziata l'assenza di qualsivoglia deroga nel Codice civile circa l'applicabilità alla categoria dell'art. 2106, a differenza di quanto avviene in tutte le ipotesi in cui il legislatore intende escludere il dirigente dalla disciplina dettata per il

³⁶⁷ E. GRAGNOLI, *L'esercizio del potere disciplinare nei confronti del dirigente privato*, in S. MAINARDI (a cura di), *Il potere disciplinare del datore di lavoro*, cit., p. 399; DEL PUNTA R., *Il valzer delle tutele: ancora su art. 7 st. lav., recesso ad nutum e licenziamento del dirigente*, in *Mass. giur. lav.*, 2003, fasc. 9, p. 685.

³⁶⁸ In precedenza, dello stesso avviso erano Cass. civ., sez. lav., 2 marzo 2006, n. 4614, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 3 aprile 2003, n. 5213, in *Mass. giur. lav.*, 2003, p. 544, con nota di G. MANNACIO, *Osservazioni sul licenziamento disciplinare dei dirigenti (e sul licenziamento disciplinare in generale)*; Cass. civ., sez. lav., 15 febbraio 1995, n. 1641; Cass. civ., sez. lav., 17 marzo 1993, n. 3146; Cass. civ., sez. lav., 13 novembre 1992, n. 12223; Cass. civ., sez. lav., 6 luglio 1992, n. 8205; Cass. civ., sez. lav., 5 dicembre 1991, n. 13097; Cass. civ., sez. lav., 28 novembre 1991, n. 12758; Cass. civ., sez. lav., 10 febbraio 1988, n. 1426. L'orientamento è oggi consolidato e trova conferma in numerose pronunce successive; cfr. *ex multis* Cass. civ., sez. lav., 20 giugno 2017, n. 15204; Cass. civ., sez. lav., 16 marzo 2015, n. 5175; Cass. civ., sez. lav., 1° febbraio 2012, n. 1424; Cass. civ., sez. lav., 5 luglio 2011, n. 14713, tutte in *Dejure*. Per una ricostruzione completa si rimanda a P. PULIATTI, *Il dirigente privato e le sue tutele: un rapporto difficile (forse giunto a composizione)*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, fasc. 3, pt. 2, p. 694.

prestatore di lavoro subordinato in generale, pur nella consapevolezza dei particolari connotati del rapporto dirigenziale³⁶⁹.

La principale motivazione addotta dai giudici si basa sulla *ratio* – individuata anche dalla giurisprudenza costituzionale – dell'art. 7, ossia quella di assicurare il diritto di difesa ad ogni lavoratore nell'ipotesi in cui si addebitino condotte con rilevanza disciplinare, tutelando in questo modo la persona dello stesso direttamente implicata nella sua professionalità, nel decoro e nell'immagine.

Tali elementi sono ritenuti particolarmente meritevoli di tutela anche per la categoria dei dirigenti e, soprattutto, per quelli in posizione di vertice, i quali «possono subire danni, con conseguenze irreversibili per la loro futura collocazione nel mercato del lavoro, da un licenziamento, che non consentendo loro una efficace e tempestiva difesa, può lasciare ingiuste aree di dubbio sulla trasparenza del comportamento tenuto e sulla capacità di assolvere a quei compiti di responsabilità correlati alla natura collaborativa e fiduciaria caratterizzante il rapporto lavorativo».

Apparentemente irrisolta, invece, è la questione delle sanzioni disciplinari di natura conservativa eventualmente applicabili in caso di assenza di indicazioni sul punto da parte della contrattazione collettiva. A tal riguardo, secondo parte della dottrina, tale lacuna sarebbe da colmare facendo riferimento alla disciplina collettiva prevista per il personale impiegatizio di alto livello, senza che ciò impedisca al datore di lavoro di munirsi di un codice disciplinare interno in cui regolare tali profili³⁷⁰. Secondo una diversa interpretazione, invece, la posizione di vertice del dirigente in azienda e la dimensione altamente fiduciaria del suo rapporto sarebbero incompatibili con sanzioni differenti da quella espulsiva, ravvisandosi nel licenziamento l'unica esplicazione possibile del potere disciplinare nei confronti della categoria³⁷¹.

³⁶⁹ La Cassazione, in altri termini, non nega che la categoria dirigenziale presenti delle differenze rilevanti rispetto agli altri lavoratori subordinati; tuttavia, i connotati del rapporto di lavoro dei dirigenti non sono comunque considerati sufficienti ad escludere la sussistenza del potere disciplinare e la conseguente procedimentalizzazione imposta dallo Statuto dei lavoratori. Si vedano sul tema le considerazioni di D. SCIMÈ, *Licenziamento disciplinare del dirigente e applicabilità dell'art. 7 St. Lav.*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2008, p. 146; D. COSTANZI, *Dirigenti: unità della categoria e garanzie ex art. 7 Stat. lav.* e A. RAFFI, *Le Sezioni Unite e l'applicabilità ai dirigenti delle garanzie procedurali ex art. 7 Stat. lav.*, in *Riv. giur. lav.*, 2007, fasc. 4, II, p. 630.

³⁷⁰ R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 143; A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 159; L. DE ANGELIS, *Il licenziamento disciplinare del dirigente – Essere dell'ontologia o non essere del potere disciplinare?*, in *Riv. giur. lav.*, 1997, fasc. 1, p. 21.

³⁷¹ E. GRAGNOLI, *L'esercizio del potere disciplinare nei confronti del dirigente privato*, cit., p. 387, ritiene che «proprio per la vocazione di vertice dell'attività dirigenziale e, quindi, per la corrispondente attenuazione della subordinazione, non sono concepite sanzioni differenti da quella espulsiva, nella quale si concentra il potere disciplinare. A fronte della pronunciata dimensione fiduciaria del rapporto, sarebbe

Nella stessa sentenza le Sezioni Unite hanno affrontato anche il correlato problema delle conseguenze del mancato rispetto delle garanzie procedurali, concludendo che «dalla violazione di dette garanzie, che si traduce in una non valutabilità delle condotte causative del recesso, ne scaturisce l'applicazione delle conseguenze fissate dalla contrattazione collettiva di categoria per il licenziamento privo di giustificazione, non potendosi per motivi, oltre che giuridici, logico-sistematici assegnare all'inosservanza delle garanzie procedurali effetti differenti da quelli che la stessa contrattazione fa scaturire dall'accertamento della sussistenza dell'illecito disciplinare o di fatti in altro modo giustificativi del recesso»³⁷².

Secondo parte della dottrina, invece, in caso di licenziamento irrogato in violazione delle regole procedurali prescritte dallo Statuto il dirigente sarà destinatario – ove il datore di lavoro rientri nel relativo ambito di applicazione – delle tutele economiche di cui all'art. 18, c. 6, della l. n. 300/1970, come modificato dall'art. 1, c. 42, della l. n. 92/2012 (indennità risarcitoria da calcolare tra un minimo di sei e un massimo di dodici mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto), a meno che non trovi applicazione la tutela più favorevole prevista dal CCNL applicato al rapporto³⁷³.

1.3. L'assoggettamento al potere di controllo.

Strettamente correlato al potere direttivo è il potere di controllo, finalizzato ad assicurare al datore di lavoro l'accertamento della corretta esecuzione delle sue direttive e, più in generale, l'osservanza degli obblighi lavorativi da parte dei dipendenti, con la conseguente possibilità di sanzionare eventuali inadempimenti.

Tale potere è stato solitamente preso in considerazione (anche a livello legislativo) con riferimento ai suoi limiti, soprattutto a fronte dell'impatto che hanno avuto sul suo esercizio le innovazioni tecnologiche e la pervasiva informatizzazione del lavoro; la sua rilevanza ai fini dell'integrazione della fattispecie del lavoro subordinato, tuttavia, è

strano se si ammettessero sanzioni conservative, in distonia da quell'idea di fiducia che permea l'intera collaborazione. Pertanto, anche a fronte delle univoche indicazioni dei contratti collettivi, per lo meno di quelli più noti, il tema del potere disciplinare nei confronti dei dirigenti coincide con quello del licenziamento».

³⁷² Diverso, invece, è quanto si verifica nell'impiego pubblico contrattualizzato, dove il vizio che deriva dal mancato rispetto delle prescrizioni attinenti alla regolarità del procedimento disciplinare viene ricondotto alla nullità per violazione di norma inderogabile di legge. Cfr. tra le pronunce più recenti sul tema Cass. civ., sez. lav., 15 novembre 2022, n. 33619, in *Giust. civ. mass.*, 2022.

³⁷³ AA. VV., *Il CTC: quali effetti per i dirigenti?*, in M. FEZZI, F. SCARPELLI (a cura di), *I Quaderni di Wikilabour. Guida al Jobs Act 2*, cit., p. 57. Resta comunque ferma la possibilità per il datore di lavoro di reiterare l'atto, dopo aver contestato gli addebiti e garantito al dirigente l'esercizio del diritto di difesa. Sul punto L. MONTUSCHI, *Un caso di riduzione delle tutele: il rapporto di lavoro del dirigente d'azienda*, cit., p. 369.

spesso considerata secondaria in quanto potere direttamente connesso all'esistenza di quello direttivo.

Per quel che di interesse ai fini della presente indagine, anche il potere di controllo (così come quello direttivo da cui discende) si declina in maniera del tutto peculiare nel caso di rapporti dirigenziali.

Gli ampi margini di autonomia, la discrezionalità riconosciuta al dirigente e il conseguente allentamento delle direttive impartite dal datore di lavoro si riflettono inevitabilmente anche sulle modalità concrete di effettuazione dei controlli, che nei confronti dei soggetti apicali non potranno essere esercitati in maniera eccessivamente pervasiva o comunque al pari di quanto avviene per gli altri lavoratori³⁷⁴.

Si rileva, peraltro, che nella prassi l'attività dei dirigenti di vertice non forma oggetto di vigilanza tanto con riferimento all'esatta osservanza delle disposizioni datoriali (che, si ribadisce, sono generali e hanno carattere programmatico) quanto, piuttosto, relativamente al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Anche in tale ambito, inoltre, il dirigente riveste un ruolo attivo, non limitandosi a subire la vigilanza da parte dell'imprenditore, ma controllando a sua volta l'operato degli altri lavoratori a lui sottoposti e riferendo al datore di lavoro eventuali inadempimenti. Il dirigente, dunque, diviene il soggetto tramite il quale il datore di lavoro può effettuare un controllo più ravvicinato sui propri dipendenti e la violazione colpevole del dovere di vigilanza da parte del *manager* di alto livello può avere importanti conseguenze sotto il profilo disciplinare³⁷⁵.

2. Subordinazione “forte” e subordinazione “attenuata”. Quale rilevanza per il rapporto di lavoro dirigenziale?

Si è visto come il principale carattere distintivo dei rapporti *ex art.* 2094 cod. civ., sia stato tipicamente individuato nella subordinazione intesa come vincolo di soggezione del lavoratore al potere direttivo, disciplinare e di controllo del datore di lavoro.

³⁷⁴ Cass. civ., sez. lav., 15 maggio 2012, n. 7517. Restano ovviamente valide anche per i dirigenti le regole per l'effettuazione dei controlli previste dallo Statuto dei lavoratori.

³⁷⁵ Si veda, *ex multis*, Cass. civ., sez. lav., 7 agosto 2004, n. 15322, la quale ha ritenuto sussistente la giusta causa di licenziamento in un caso di omesso controllo da parte del dirigente di un ufficio amministrativo da lui dipendente dal quale avrebbe dovuto ottenere dati contabili da inserire all'interno del bilancio aziendale e per non aver vigilato sull'efficienza degli altri uffici da lui dipendenti. Si segnala, inoltre, che nel settore pubblico è stata prevista a livello legislativo una vera e propria responsabilità del dirigente in caso di sua violazione colpevole del dovere di vigilanza sul rispetto da parte del personale assegnato ai propri uffici degli *standard* quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione (artt. 21 e 22, d.lgs. n. 165/2001).

Tuttavia, per alcune tipologie di dirigenti e, segnatamente, per quelli che ricoprono ruoli apicali, tali requisiti si attecchiano diversamente in ragione dell'elevato contenuto intellettuale della prestazione, della particolare posizione rivestita nell'organigramma aziendale, della specificità delle attribuzioni e degli ampi margini di discrezionalità riconosciuti per l'esecuzione dell'attività lavorativa³⁷⁶.

Constatate tali caratteristiche, nel caso del lavoro dirigenziale di alto livello si ritiene solitamente che si verta in un'ipotesi di «subordinazione attenuata», fattispecie individuata dalla giurisprudenza per risolvere controversie sulla qualificazione di attività lavorative di elevato contenuto professionale/intellettuale, a fronte delle particolari caratteristiche tecniche dell'attività (come nel caso dei giornalisti) oppure, ipotesi del tutto opposta, nel caso di mansioni generiche e ripetitive.

Posto che ci si potrebbe interrogare sull'attualità di tale creazione giurisprudenziale a fronte dell'intervenuta attenuazione della subordinazione nel suo complesso, si osserva che secondo tali letture ciò che subisce un alleggerimento è la rigidità dei poteri tipici del datore di lavoro, il quale non si trova ad emanare ordini e direttive puntuali né ad esercitare un pervasivo controllo sull'attività del lavoratore, ma soltanto a fornire indicazioni generali e di carattere programmatico³⁷⁷.

Sebbene in forma attenuata, tuttavia, tali elementi sono considerati imprescindibili, così come è ritenuta essenziale l'esistenza di una situazione di coordinamento funzionale della prestazione con gli obiettivi dell'organizzazione aziendale «idonea a ricondurre ai tratti distintivi della subordinazione tecnico-giuridica, anche se nell'ambito di un contesto caratterizzato dalla c.d. subordinazione attenuata aziendale»³⁷⁸, ferma restando la possibilità di ricorrere agli altri elementi sintomatici della subordinazione individuati in via sussidiaria.

³⁷⁶ È stato più volte richiamato quell'orientamento giurisprudenziale secondo cui «la figura del dirigente si caratterizza per l'autonomia e la discrezionalità delle decisioni e la mancanza di una vera e propria dipendenza gerarchica, nonché per l'ampiezza delle funzioni, tale da influire sulla conduzione dell'intera azienda...sia pure nell'osservanza di direttive di carattere generale e delle esigenze collegate alla struttura e alla funzionalità dell'azienda»; Cass. civ., sez. lav., 14 luglio 1993, n. 7796, in *Dejure*.

³⁷⁷ Cass. civ., sez. lav., 13 febbraio 2020, n. 3640, in *Dejure*.

³⁷⁸ Cass. civ., sez. lav., 22 aprile 2022, n. 12919; Cass. civ., sez. lav., 3 novembre 2020, n. 24391; Cass. civ., sez. lav., 13 febbraio 2020, n. 3640; Cass. civ., sez. lav., 15 maggio 2012, n. 7517; Cass. civ., sez. lav., 14 febbraio 2011, n. 3594. Nel merito, di recente, App. Roma, sez. lav., 19 gennaio 2023, n. 97; Trib. Lucca, sez. lav., 2 marzo 2022, n. 54. In dottrina, R. DIAMANTI, *Rapporto di lavoro dirigenziale e subordinazione*, cit., p. 67, ha osservato come «quasi sempre la giurisprudenza collega l'assoggettamento al potere direttivo con l'inserimento nell'organizzazione aziendale, che ne costituisce manifestazione. Tuttavia, in presenza di un rapporto di lavoro dirigenziale, la sottoposizione al potere direttivo viene a sfumare, non essendo facilmente distinguibile dalle più generali forme di coordinamento proprie del lavoro autonomo, ed allora, l'inserimento nella struttura organizzativa del datore di lavoro, viene valutato di per sé come elemento di rilevanza decisiva».

In tale prospettiva, nel valutare la configurabilità di un rapporto di lavoro dirigenziale in caso di soggetto titolare esclusivamente di cariche sociali (tema che verrà affrontato più diffusamente nella successiva sezione), la giurisprudenza ha ritenuto che «ove non sussista alcuna formalizzazione di un contratto di lavoro subordinato di dirigente, occorre verificare se il lavoro svolto possa comunque essere inquadrato all'interno della specifica organizzazione aziendale, individuando la caratterizzazione delle mansioni svolte, e se la parte possa ritenersi assoggettata, anche in forma lieve o attenuata, alle direttive, agli ordini e ai controlli del datore di lavoro (e, in particolare, dell'organo di amministrazione della società nel suo complesso), nonché al coordinamento dell'attività lavorativa in funzione dell'assetto organizzativo aziendale»³⁷⁹.

L'orientamento appena illustrato, tuttavia, non è rimasto esente da critiche. Secondo alcuni autori, infatti, sarebbe da prediligere una lettura più stringente del potere direttivo, che lo valorizzi maggiormente quale carattere essenziale della subordinazione, in cui devono ritenersi assorbite le diverse modalità di espressione di tale potere per il perseguimento dei fini dell'impresa; al contrario, qualsivoglia attenuazione potrebbe comportare un cambiamento ontologico del potere stesso e, per l'effetto, la sua inesistenza, con difficoltà insormontabili nel processo di qualificazione di quei rapporti di lavoro posti, per così dire, ai confini della subordinazione³⁸⁰.

3. Gli indici sussidiari della subordinazione che assumono rilevanza ai fini della qualificazione di alcuni rapporti dirigenziali.

La distinzione tra lavoro autonomo e subordinato può essere talvolta difficile da rilevare, soprattutto in quelle ipotesi in cui l'assoggettamento del lavoratore ai poteri tipicamente datoriali non è agevolmente apprezzabile a causa delle caratteristiche delle mansioni e delle modalità di esecuzione del rapporto. Per tale ragione sono stati individuati a livello giurisprudenziale i criteri sussidiari già menzionati al par. 1, i quali, pur non avendo valore decisivo se singolarmente considerati, nell'ambito di una valutazione globale divengono a tutti gli effetti indizi probatori della subordinazione.

³⁷⁹ Cass. civ., sez. lav., 10 maggio 2016, n. 9463; Cass. civ., sez. lav., 1° agosto 2013, n. 18414. Di recente Cass. civ., sez. lav., 16 febbraio 2021, n. 4037, in *Dejure*, ha rilevato come l'elemento della eterodirezione in senso stretto sembri assumere in dette ipotesi una rilevanza secondaria. M. ROCCELLA, *Spigolature in tema di subordinazione. Lo strano caso del sig. B.*, in *Riv. giur. lav.*, 2007, fasc. 2, p. 141, ha evidenziato come una concezione così flessibile del concetto di subordinazione potrebbe agevolare atteggiamenti fraudolenti nella gestione dei rapporti di lavoro.

³⁸⁰ A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 110; P. ICHINO, *Il lavoro subordinato: definizione e inquadramento. Art. 2094-2095*, cit., p. 25.

Nel caso dei dirigenti anche gli indici sussidiari – ove sussistenti e compatibili con la disciplina riservata alla categoria – si atteggiavano in maniera diversa rispetto quanto accade per gli altri lavoratori subordinati.

Quanto, ad esempio, allo stabile inserimento del lavoratore nell'organizzazione aziendale, considerato tipicamente un parametro di maggior rilievo rispetto agli altri³⁸¹, questo si concretizza nel coordinamento delle prestazioni per il perseguimento degli obiettivi aziendali e nel loro inserimento nel ciclo produttivo e viene spesso considerato consequenziale all'assoggettamento al potere direttivo, di cui costituisce manifestazione³⁸². Si è osservato, tuttavia, che nel caso dei dirigenti il datore di lavoro impartisce disposizioni ampie e generiche, motivo per cui secondo alcune letture lo stabile inserimento del dirigente nella struttura datoriale deve assumere una rilevanza decisiva ai fini della qualificazione in termini di subordinazione o autonomia, prevalendo anche sulla volontà manifestata dalle parti alla stipula del contratto di lavoro³⁸³.

Inoltre, l'inserimento dei lavoratori in analisi nell'organizzazione aziendale può essere desunta dall'elevato contenuto intellettuale della prestazione richiesta e dal potere a loro riconosciuto di incidere sull'andamento dell'intera azienda o di un suo ramo; in tale ottica è difficile immaginare che il dirigente non sia parte integrante della struttura organizzativa dell'impresa e possono sorgere interrogativi sulla rilevanza di tale elemento nel procedimento di qualificazione della prestazione.

Si deve poi osservare che il particolare declinarsi degli indici sussidiari deriva anche dalla specifica disciplina apprestata dal legislatore al rapporto dei dirigenti (cap. 2). Il criterio del percepimento di una retribuzione fissa mensile in relazione sinallagmatica con la prestazione lavorativa, ad esempio, è pienamente sussistente, ma nella maggior

³⁸¹ Cass. civ., sez. lav., 6 luglio 2001, n. 9167. *Contra* Cass. civ., sez. lav., 11 gennaio 2018, n. 508 e Cass. civ., sez. lav., 5 ottobre 2016, n. 19923 non ritengono tale carattere determinante nel processo di qualificazione.

³⁸² Cass. civ., sez. lav., 16 novembre 2018, n. 29640; Cass. civ., sez. lav., 14 giugno 2018, n. 15631; Cass. civ., sez. lav., 17 ottobre 2011, n. 21439; Cass. civ., sez. lav., 2 ottobre 2009, n. 21122, tutte in *Dejure*.

³⁸³ R. DIAMANTI, *Rapporto di lavoro dirigenziale e subordinazione*, cit., p. 68, osserva a tal proposito che «nel caso di rapporti *manageriali*, [...] normalmente non vi è una divergenza tra struttura del contratto, qualificato come autonomo, e comportamento successivo, in quanto nel testo contrattuale si prevede che il *manager* presti la propria opera all'interno dell'organizzazione aziendale e a contatto con gli altri componenti della stessa. Di solito il problema non è quello della divergenza tra dichiarazione iniziale e comportamento successivo, quanto quello della liceità della dichiarazione e della struttura contrattuale così come impostata». *Contra* M. TIRABOSCHI, *Lavoro dirigenziale e novazione simulata*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2001, fasc. 2, p. 217.

parte dei casi questa viene integrata dal riconoscimento di compensi di importo variabile collegati al raggiungimento di specifici risultati.

Ontologicamente incompatibile con la qualifica dirigenziale è poi il requisito dell'osservanza di un orario fisso e continuativo, e ciò a fronte dell'esclusione della categoria dalla normativa in materia di cui al d.lgs. n. 66/2003 (cap. 3, sez. I, par. 3).

Da ultimo, la presenza nei locali aziendali e l'utilizzo di strumenti dell'impresa sono criteri che in passato erano considerati come indiziari della sussistenza della subordinazione, mentre in tempi più recenti hanno gradualmente perso rilevanza (non solo per i dirigenti, ma per tutte le categorie di lavoratori nel complesso) alla luce delle più volte citate novità intervenute a seguito della tecnologizzazione del lavoro³⁸⁴.

3.1. La collaborazione tra dirigente e datore di lavoro e tra dirigenti di diverso livello.

Tra tutti i criteri sussidiari, la collaborazione del lavoratore nell'attività economica dell'impresa richiede di essere tenuta maggiormente in considerazione nel procedimento di qualificazione del rapporto, come dimostra lo stesso Codice civile quando definisce il prestatore di lavoro subordinato come colui che, in primo luogo, si obbliga «a collaborare nell'impresa». Tale carattere, peraltro comune anche ad altre tipologie contrattuali, è stato interpretato in vario modo dalla dottrina e, soprattutto, dalla giurisprudenza, che nelle pronunce più recenti lo ha collocato tra gli indici sussidiari della subordinazione³⁸⁵.

L'orientamento prevalente ritiene che la collaborazione si concretizzi nella partecipazione del lavoratore all'attività del datore di lavoro per il soddisfacimento dei suoi interessi (e, di riflesso, nell'inserimento del primo nell'organizzazione del secondo)³⁸⁶; tuttavia, nel caso di rapporti dirigenziali tale elemento presenta delle particolarità sotto diversi profili.

Innanzitutto, con riferimento alla natura della collaborazione, si evidenzia il suo carattere fortemente fiduciario in ragione dell'ampiezza delle attribuzioni dirigenziali e

³⁸⁴ Cass. civ., sez. lav., 27 novembre 2017, n. 28190; Cass. civ., sez. lav., 14 marzo 2006, n. 5495, entrambe in *Dejure*.

³⁸⁵ Cass. civ., sez. lav., 25 febbraio 2019, n. 5436; Cass. civ., sez. lav., 6 aprile 2017, n. 8883, entrambe in *Dejure*.

³⁸⁶ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, cit., p. 153. In giurisprudenza Cass. civ., sez. lav., 23 settembre 1998, n. 9516, in *Dejure*, ha osservato come in alcune ipotesi specifiche il vincolo della subordinazione è qualificato non tanto dall'elemento della collaborazione, inteso come «svolgimento di attività per il conseguimento dei fini dell'impresa» quanto da quello, tipico, dell'inserimento dell'attività lavorativa nel ciclo produttivo dell'azienda.

della loro importanza strategica per la gestione dell'impresa (si pensi, ad esempio, alla rilevanza del dirigente nell'ambito della normativa in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, di cui si è detto al cap. 1, par. 8.1).

Anche secondo la contrattazione collettiva, del resto, «la qualifica di dirigente comporta la partecipazione e la collaborazione, con la responsabilità inerente al proprio ruolo, all'attività diretta a conseguire l'interesse dell'impresa ed il fine della sua utilità sociale»³⁸⁷.

In secondo luogo, a differenza di quanto avviene per gli altri lavoratori subordinati, la collaborazione del dirigente è particolarmente incisiva e determinante ai fini della realizzazione dell'attività e degli interessi stabiliti dall'imprenditore, influenzando sull'andamento aziendale e, potenzialmente, sulle sorti dell'intera impresa o di un suo ramo; in questa ottica, del resto, nella maggior parte delle declaratorie contrattuali si legge che i dirigenti «esplicano le loro funzioni al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi dell'impresa» e hanno il dovere di provvedere «al conseguimento degli obiettivi e dei fini istituzionali dell'impresa»³⁸⁸.

Da ultimo, si deve considerare che il dirigente non collabora solo con l'imprenditore, ma – soprattutto nelle strutture più complesse – anche con altri dirigenti che possono essere suoi pari, a lui sottoposti oppure a lui gerarchicamente sovraordinati: la realizzazione degli interessi aziendali avviene tramite la collaborazione con il datore di lavoro e, in parallelo, con gli altri soggetti con qualifica dirigenziale.

In presenza di più dirigenti nell'ambito della stessa azienda che siano tra loro legati da un vincolo di gerarchia (ad esempio, dirigente apicale e dirigente intermedio) la collaborazione risentirà necessariamente del rapporto gerarchico esistente tra i soggetti e il dirigente subordinato contribuirà alla realizzazione dei fini dell'impresa secondo le direttive ricevute dal soggetto a lui sovraordinato; al riguardo è stato precisato in giurisprudenza che «deve però trattarsi di una dipendenza molto attenuata, in quanto caratterizzata da ampia autonomia nelle scelte decisionali del dirigente subordinato per la realizzazione degli obiettivi della impresa, sicché il vincolo gerarchico si traduce in un'attività di controllo o di coordinamento di direttive relative ad una sfera

³⁸⁷ CCNL per i dirigenti del settore terziario.

³⁸⁸ Si veda, ad esempio, quanto contenuto nel CCNL per i dirigenti di imprese industriali, nel CCNL per i dirigenti dipendenti di imprese creditizie, finanziarie e strumentali e nel CCNL per i dirigenti di imprese assicuratrici. In dottrina, sul punto, si rimanda alle considerazioni di A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 118.

generalmente più limitata, facente capo al dirigente sovraordinato quale costituente tramite diretto della volontà dell'imprenditore»³⁸⁹.

In caso di dirigenti posti al medesimo livello (ad esempio, tutti dirigenti apicali) la collaborazione si tradurrà, invece, nel coordinamento delle attività svolte nei settori di propria competenza.

4. La rilevanza della volontà manifestata dalle parti al momento dell'instaurazione del rapporto e la debolezza contrattuale del dirigente.

Un tema che emerge con frequenza nei dibattiti sull'individuazione della natura, subordinata o autonoma, del rapporto di lavoro è quello della rilevanza da riconoscere al *nomen iuris* e, in generale, alla volontà manifestata dalle parti al momento dell'instaurazione del rapporto.

Tale elemento viene considerato determinante solo se suffragato da altri indici rivelatori della subordinazione: «ai fini della qualificazione del rapporto di lavoro come subordinato o autonomo, poiché l'iniziale contratto dà vita ad un rapporto che si protrae nel tempo, la volontà che esso esprime ed il *nomen iuris* non costituiscono fattori assorbenti, diventando viceversa il comportamento delle parti posteriore alla conclusione del contratto elemento necessario non solo ai fini della sua interpretazione, ma anche utilizzabile per l'accertamento di una nuova diversa volontà eventualmente intervenuta nel corso dell'attuazione del rapporto e diretta a modificare singole clausole contrattuali e talora la stessa natura del rapporto inizialmente prevista»³⁹⁰.

Per l'esatta qualificazione del rapporto, dunque, è essenziale l'accertamento degli elementi fattuali emergenti dal concreto svolgimento dello stesso più che la forma contrattuale prescelta prima del suo avvio, «essendo il comportamento delle parti posteriore alla conclusione del contratto elemento necessario non solo ai fini della sua interpretazione (ai sensi dell'art. 1362 cod. civ., c. 2), ma anche ai fini dell'accertamento di una nuova e diversa volontà eventualmente intervenuta nel corso dell'attuazione del rapporto e diretta a modificare singole sue clausole e talora la stessa natura del rapporto lavorativo inizialmente prevista, da autonoma a subordinata; con la conseguenza che, in caso di contrasto fra i dati formali iniziali di individuazione della natura del rapporto e quelli di fatto emergenti dal suo concreto svolgimento, a questi ultimi deve darsi

³⁸⁹ Tra le più recenti Cass. civ., sez. lav., 29 novembre 2019, n. 31279, in *Dejure*.

³⁹⁰ Cass. civ., sez. lav., 21 ottobre 2014, n. 22289, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 5 marzo 2001, n. 3200, in *Dir. prat. lav.*, 2001, p. 2128; Cass. civ., sez. lav., 27 ottobre 2003, n. 16119, in *Dejure*.

necessariamente rilievo prevalente nell'ambito di una richiesta di tutela formulata tra le parti del contratto»³⁹¹.

L'elemento in analisi viene valutato diversamente anche a seconda della posizione dei contraenti, dovendosi considerare la sussistenza di una situazione di debolezza del lavoratore, il quale potrebbe per tale ragione essere indotto ad accettare una qualificazione giuridica del rapporto non coerente con quella reale pur di assicurarsi il posto di lavoro; diversamente, per quelle figure per le quali detta debolezza è ritenuta attenuata, si ritiene solitamente che il *nomen iuris* individuato al momento della stipula del contratto coincida con il suo effettivo contenuto e tendenzialmente risponda agli interessi che le parti intendono perseguire, non essendosi verificata alcuna compressione della volontà del lavoratore³⁹².

Come già accennato in premessa, tuttavia, con specifico riferimento al personale dirigenziale si deve considerare che in alcune specifiche ipotesi, a fronte dell'elevato grado di professionalità dei soggetti appartenenti alla categoria (nonché, secondo alcune letture, per gli elevati livelli retributivi che tipicamente la connotano³⁹³), tale situazione di debolezza contrattuale appare mitigata.

È stato osservato in dottrina, infatti, come «la “forza” del dirigente discende dal potere di incidere sulla vita dell'impresa, che vuol dire esprimere direttamente sul mercato le proprie capacità e, di conseguenza, incidere direttamente sulle condizioni che determinano le opportunità di impiego nonché aprirsi una propria porta di accesso al mercato della produzione»³⁹⁴; si rileva, tuttavia, che potrebbe essere riduttivo riconoscere la posizione di vantaggio della categoria dirigenziale nelle più elevate opportunità occupazionali (per la maggiore domanda di lavoro dirigenziale e, di riflesso, per la minore offerta dello stesso), trattandosi di circostanze su cui incidono molteplici fattori (si pensi, ad esempio, all'anzianità del lavoratore, che di fatto riduce le sue

³⁹¹ Cass. civ., sez. lav., 26 giugno 2020, n. 12871, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 28 marzo 2003, n. 4770, in *Giust. civ. mass.*, 2003, p. 652.

³⁹² Cass. civ., sez. lav., 14 luglio 1993, n. 7796, in *Dejure*, relativa alla qualificazione giuridica del rapporto di lavoro di un direttore generale. V. anche Cass. civ., sez. lav., 26 agosto 2013, n. 19568; Cass. civ., sez. lav., 9 marzo 2009, n. 5645, tutte in *Dejure*.

³⁹³ R. DIAMANTI, *Rapporto di lavoro dirigenziale e subordinazione*, cit., p. 73.

³⁹⁴ A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 134, valutando l'idoneità del parametro in analisi a giustificare l'esclusione dei dirigenti dalla disciplina limitativa contro i licenziamenti illegittimi. Riconoscono una maggiore forza al personale dirigenziale rispetto agli altri lavoratori subordinati anche A. MARESCA, S. CIUCCIOVINO, *Il lavoro temporaneo*, in G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Il lavoro privato e pubblico*, Utet, Milano, 1998, p. 231 e ss.

possibilità di reimpiego) e che nulla hanno a che vedere con la disciplina giuridica del rapporto.

Sulla scorta di quanto precede, è possibile constatare che nel caso del rapporto di lavoro dirigenziale la scelta delle parti circa modello da adottare assume una rilevanza fondamentale soprattutto in quei casi in cui la professionalità del dirigente è talmente elevata da far ritenere temperata la posizione di debolezza o inferiorità socioeconomica nei confronti dell'impresa.

La prassi, inoltre, porta ad interrogarsi sull'effettiva disponibilità del tipo contrattuale nella scelta delle parti, ricorrendo di frequente situazioni tipiche di lavoro *manageriale* in cui – stante il particolare atteggiarsi della menzionata debolezza del lavoratore – ciò che assume rilevanza e che dovrebbe formare oggetto di accertamento in sede giudiziale è se le parti condividano di adottare il modello del lavoro subordinato *ex art. 2094 cod. civ.* o quello del lavoro autonomo.

A livello giurisprudenziale, peraltro, da quel che consta non sono stati individuati in maniera nitida dei criteri che, almeno sul piano teorico, possano coadiuvare l'interprete nella riconduzione del singolo rapporto di lavoro dirigenziale nell'ambito della subordinazione o in quello dell'autonomia, facendosi solitamente riferimento a quei parametri previsti per la qualificazione dei lavoratori appartenenti a diverse categorie.

SEZIONE II

Cariche sociali e rapporto di lavoro dirigenziale. Ipotesi ai confini della subordinazione.

SOMMARIO: 1. Il rapporto tra amministratore e società e le sue caratteristiche. Analisi dell'evoluzione giurisprudenziale sul tema. - 2. Il dirigente che collabora nell'attività sociale. Il cumulo tra carica gestoria e rapporto di lavoro (tendenzialmente) dirigenziale. - 2.1. Il particolare caso dell'amministratore delegato. - 2.2. Il dirigente nominato amministratore di una società collegata o controllata dalla capogruppo datrice di lavoro. - 3. Le ipotesi di incompatibilità tra rapporto di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato. - 3.1. Le questioni connesse alla figura del presidente del consiglio di amministrazione. - 4. Le ripercussioni sul piano previdenziale e fiscale in caso di disconoscimento del rapporto di lavoro subordinato instaurato parallelamente alla carica gestoria (cenni). - 5. Recesso dal rapporto di lavoro e revoca dell'incarico di amministratore. - 6. Il direttore generale e il suo rapporto con la società. Questioni controverse tra diritto del lavoro e diritto commerciale.

1. Il rapporto tra amministratore e società e le sue caratteristiche. Analisi dell'evoluzione giurisprudenziale sul tema.

Dopo aver esaminato i profili di maggiore complessità inerenti le caratteristiche della subordinazione nella categoria dirigenziale, la parte conclusiva dell'elaborato si propone di valutare l'impatto di tali riflessioni nell'ambito del dibattito sulla cumulabilità tra rapporto di lavoro e carica sociale in capo al medesimo soggetto.

Trattasi di un tema di fondamentale rilevanza all'interno dei modelli organizzativi, particolarmente delicato sia per il singolo lavoratore-dirigente che per le imprese, in quanto queste – oltre a dover attribuire al rapporto una qualificazione che rispecchi la sua reale natura – sono tenute ad effettuare valutazioni ulteriori, in vista di potenziali conflitti di interesse che possono emergere nel caso in cui gli organi sociali debbano adottare delibere riguardanti la forza lavoro.

Le questioni sollevate in merito all'atteggiarsi della subordinazione nel lavoro dirigenziale risultano nello specifico utili per valutare l'ammissibilità del cumulo tra rapporto *ex art. 2094* cod. civ. e rapporto di amministrazione in tutte quelle ipotesi, nella prassi molto frequenti, in cui il dirigente collabora con l'attività sociale.

E ciò anche in considerazione del fatto che detta situazione non è disciplinata a livello legislativo (neppure in termini negativi, non essendo previsto alcun divieto specifico) né nell'ambito del diritto societario né in quello del diritto del lavoro, motivo per cui sul punto sono intervenute di frequente non solo dottrina e giurisprudenza, ma anche diverse

circolari degli enti previdenziali, dando vita ad un acceso dibattito e ad evidenti situazioni di incertezza.

Le problematiche su cui più spesso ci si interroga traggono origine dalla struttura di entrambi i rapporti e dalle relative discipline predisposte dal legislatore con *ratio* e finalità differenti. Le peculiarità del rapporto di lavoro dirigenziale sono già state illustrate nei capitoli precedenti; in questa sede, invece, si ritiene opportuno fare dei cenni alle caratteristiche della relazione che si instaura tra i componenti degli organi sociali e la persona giuridica in cui sono inseriti per l'esercizio di funzioni e responsabilità attinenti alla gestione dell'impresa e all'attuazione dell'oggetto sociale (art. 2380-*bis*, c. 1, cod. civ.).

L'attività tipicamente svolta dall'amministratore, in particolare, è di tipo gestionale, di governo, rappresentanza e comando della società, con il fine ultimo di consentire alla stessa di perseguire i propri fini imprenditoriali; tra i requisiti per il suo esercizio non vi è la subordinazione all'imprenditore intesa come soggezione ai poteri datoriali.

La natura del rapporto di amministrazione è controversa e nel tempo si sono succeduti diversi orientamenti circa la qualificazione delle relative attività, anche se il dibattito sembra essere giunto a composizione nel 2017 a seguito di una nota pronuncia delle Sezioni Unite della Cassazione.

Volendo ripercorrere sinteticamente le diverse posizioni sull'argomento, occorre innanzitutto rilevare che il rapporto tra amministratore e società è stato di volta in volta ricondotto a diverse fattispecie, nell'ambito di due principali orientamenti: la c.d. teoria contrattualistica e la c.d. teoria organica³⁹⁵.

Secondo una prima tesi, gli amministratori di società venivano originariamente identificati come mandatari per ragioni storiche individuate nella legislazione antecedente al Codice civile del 1942; tale teoria risulta oggi definitivamente superata, essendo il contratto di mandato ritenuto incompatibile con le attività tipiche degli

³⁹⁵ Per una ricostruzione completa degli orientamenti più risalenti si rimanda ai contributi di L. MONTUSCHI, *Socio, amministratore di società e rapporto di lavoro subordinato*, in *Dir. Econ.*, 1963, fasc. 1, p. 479; R. FOGLIA, *Socio amministratore di società e lavoro subordinato*, in *Dir. lav.*, 1964, fasc. 1, p. 65; U. ROMAGNOLI, *La prestazione di lavoro nel contratto di società*, Milano, 1967, p. 246 e ss.; P. MARTINELLI, *Il lavoro dell'amministratore di società: un nodo della cultura giuridica*, in *Riv. giur. lav.*, 1981, fasc. 2, p. 995; L. NOGLER, *Intorno all'alternativa qualificatoria tra rapporto (sociale) di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1991, fasc. 4, p. 787; F. PASQUINI, *Il rapporto di amministrazione nella riforma del diritto societario e del lavoro*, in *Dir. relaz. ind.*, 2005, fasc. 3, p. 723.

amministratori di società, anche in considerazione della relazione di autonomia tra le parti e dell'oggetto integrante l'obbligazione contrattuale che lo connotano³⁹⁶.

Secondo una diversa opinione, si tratterebbe di un negozio *sui generis* di amministrazione, non riconducibile in astratto ad alcuno schema noto, ma da assimilare, a seconda delle caratteristiche del caso concreto, ad una disciplina contrattuale tipica già esistente nell'ordinamento (mandato, prestazione d'opera, ecc.)³⁹⁷.

Lecture più isolate hanno ricondotto il rapporto tra amministratore e società all'area del lavoro subordinato, individuando nell'assemblea il soggetto titolare dei poteri tipicamente datoriali e, di riflesso, attribuendo all'amministratore i doveri di diligenza, collaborazione e fedeltà, nonché il diritto al compenso³⁹⁸.

Si registrano, inoltre, alcune teorie che hanno individuato nell'amministratore i tratti caratteristici del prestatore d'opera professionale che fa conseguire un profitto alla società, assumendone le correlate responsabilità³⁹⁹.

Da ultimo, tra le maggiormente condivise (anche da una pronuncia delle Sezioni Unite del 1994), vi è la tesi che riconduce il rapporto di amministrazione alla fattispecie della parasubordinazione, rilevando che «se verso i terzi estranei all'organizzazione societaria è configurabile, tra amministrazione e società, un rapporto di immedesimazione organica, all'interno dell'organizzazione ben sono configurabili rapporti di credito nascenti da un'attività come quella resa dall'amministratore, continua, coordinata e prevalentemente personale, non rilevando in contrario il contenuto parzialmente imprenditoriale dell'attività gestoria e l'eventuale mancanza di

³⁹⁶ Cass. civ., sez. lav., 23 febbraio 2005, n. 3774; Cass. civ., sez. lav., 13 novembre 1984, n. 5747, entrambe in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 4 maggio 1966, n. 1116, in *Giur. it.* In dottrina M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, cit., p. 309. Per una ricostruzione completa dell'*iter* che ha portato a ritenere non più condivisibile la qualificazione del rapporto di amministrazione come contratto di mandato si rimanda a A. PILATI, *Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2012, p. 18.

³⁹⁷ G. MINERVINI, *Gli amministratori di società per azioni*, Giuffrè, Milano, 1956, p. 71. Contrarie a questa impostazione sono parte della dottrina e della giurisprudenza commercialistica, che – qualificando gli amministratori come organi necessari ed esecutori del contratto di società – individuano esclusivamente un rapporto di tipo sociale, escludendo qualsivoglia implicazione strettamente civilistica o lavoristica; cfr. F. GALGANO, *Diritto commerciale. Le società*, Zanichelli, Bologna, 1985, p. 325 e, in giurisprudenza, Cass. civ., sez. I, 17 ottobre 2014, n. 22046, in *Dir. Giust.*, 2014, fasc. 6, p. 56; Cass. civ., sez. I, 22 luglio 1969, n. 2755, in *Giur. it.*, 1970, fasc. 1, p. 38.

³⁹⁸ Trattasi di una questione diversa da quella dell'ammissibilità del cumulo nella medesima persona tra lavoro subordinato e cariche sociali (la quale verrà approfondita nei paragrafi successivi). In dottrina, di questo avviso P. PETINO, *Rapporto di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato*, Milano, 1968, p. 214.

³⁹⁹ F. DI SABATO, *Diritto delle società*, Giuffrè, Milano, 2011, p. 348.

una posizione di debolezza contrattuale dell'amministratore nei confronti della società»⁴⁰⁰.

In netta contrapposizione rispetto alle letture appena illustrate, secondo i sostenitori della c.d. teoria organica nel rapporto *de quo* non sono identificabili due distinti centri di interesse, in quanto l'organo sociale si colloca in un rapporto di immedesimazione nella persona giuridica che rappresenta, in assenza dunque di una regolazione negoziale dei reciproci obiettivi, nonché delle singole volontà, che non sono distinguibili e non consentono di instaurare alcuna relazione patrimoniale né nella fase genetica del rapporto né, tantomeno, nella fase esecutiva dello stesso, vista anche la piena sovrapposizione tra funzione gestoria e funzione esecutiva⁴⁰¹.

Il mutato assetto normativo (sia in campo lavoristico che nell'ambito del diritto societario) ha indotto le Sezioni Unite a pronunciarsi nuovamente sul tema; la Cassazione – pur aderendo a quelle letture secondo cui l'immedesimazione organica può aver rilievo nei rapporti con i terzi, mentre nei rapporti interni effettivamente sussiste una relazione obbligatoria – esclude categoricamente che la figura dell'amministratore (unico o consigliere) sia vincolata da quel coordinamento inteso come soggezione ad ingerenze e direttive altrui che rappresenta il presupposto per la configurabilità di un'attività parasubordinata *ex art. 409 cod. proc. civ.*

Si evidenzia, all'interno di tale sentenza, che «la soggezione al coordinamento è riflesso di una situazione di debolezza contrattuale che costituisce il senso stesso della

⁴⁰⁰ Cass., sez. un., 14 dicembre 1994, n. 10680, in *Dir. lav.*, 1995, fasc. 2, p. 349; Cass. civ., sez. lav., 4 marzo 2000, n. 2458, in *Giust. civ. mass.*, 2000, p. 531; Cass. civ., sez. lav., 20 febbraio 2009, n. 4261, in *Foro it.*, 2009, fasc.12, I, p. 3386. In dottrina A. PILATI, *Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni*, cit., p. 18; G. SANTORO-PASSARELLI, *Il lavoro «parasubordinato»*, Franco Angeli, Milano, 1979, p. 156.

⁴⁰¹ Cass. civ., sez. I., 12 settembre 2008, n. 23557, in *Dejure*, secondo cui «l'amministratore della società, essendo un organo cui è commessa la gestione sociale, è a questa legato da un rapporto interno di immedesimazione organica che non può essere qualificato né rapporto di lavoro subordinato, né rapporto di collaborazione continuata e coordinata»; in termini analoghi, precedentemente Cass. civ., sez. lav., 23 agosto 1991, n. 9076, in *Giust. civ. mass.*, 1991, fasc. 8, ha osservato che «se la qualificazione giuridica del rapporto cui la collaborazione attiene è di solito non decisiva, è tuttavia assorbente rilevare che è pur sempre necessario un rapporto tra due distinti centri di interesse tra i quali avviene lo scambio di prestazioni (cfr: Cass. S.U. n. 5813-1989 in motivazione). Proprio perché l'ordinamento delle società di capitale è regolato in modo da attribuire all'amministratore rappresentante le caratteristiche strutturali dell'organo, con esclusione dei connotati del rapporto intersoggettivo della rappresentanza ordinaria (Cass. n. 2449-1982), viene meno, infatti, quella diversificazione di piani tra l'attività del prestatore di lavoro e attività di destinatario della prestazione stessa che è presupposta per la configurabilità dei c.d. rapporti di parasubordinazione». Si segnala, per completezza, che le pronunce di questo segno sono state rese nella maggior parte dei casi per risolvere questioni di competenza e di rito in senso favorevole all'applicazione del rito ordinario, vista l'attenuazione della posizione di debolezza contrattuale che connota i rapporti di parasubordinazione e che, pertanto, ne giustificherebbe l'assimilazione alla subordinazione ai fini della tutela processuale.

summenzionata disposizione, dal momento che è proprio la presupposta inferiorità di una parte rispetto all'altra a giustificare l'equiparazione del lavoratore parasubordinato a quello subordinato. [...] se quest'elemento è idoneo a ricostruire la *ratio legis*, nella vicenda che ci occupa l'accertata assenza di una situazione di debolezza contrattuale conforta la tesi dell'inconfigurabilità dell'amministratore societario quale lavoratore parasubordinato»⁴⁰².

Nonostante le conferme (e precisazioni) della pronuncia del 2017 da parte della giurisprudenza successiva, permangono ancora numerosi interrogativi, soprattutto in dottrina, su alcuni profili della questione esaminata; ciò che ad oggi è ritenuta mancante, in particolare, è una considerazione unitaria degli elementi che connotano la figura degli amministratori (da un lato, il lavoro, dall'altro, la funzione propriamente svolta), ai fini dell'esatta individuazione del rapporto che li vincola all'ente⁴⁰³.

2. Il dirigente che collabora nell'attività sociale. Il cumulo tra carica gestoria e rapporto di lavoro (tendenzialmente) dirigenziale.

Quanto illustrato nel paragrafo che precede è riferibile alle ipotesi in cui l'amministratore svolge all'interno dell'ente, in maniera genuina, funzioni tipiche di gestione e rappresentanza della stessa, agendo per il perseguimento dei suoi fini imprenditoriali; non è escluso, tuttavia, che tra l'impresa e la persona fisica munita di poteri gestori si instauri un parallelo rapporto di lavoro che a seconda delle sue caratteristiche potrà essere qualificato come subordinato, parasubordinato o autonomo.

Tale fenomeno si verifica di frequente in caso di lavoratori inquadrati come dirigenti, i quali, come già rilevato, sono legati all'impresa da un vincolo fiduciario particolarmente stringente e sono dotati delle competenze necessarie per ricoprire

⁴⁰² Cass., sez. un., 20 gennaio 2017, n. 1545, in *Dejure*. Tra le pronunce conformi si segnalano Cass. civ., sez. I, 20 ottobre 2021, n. 29252 e Cass. civ., sez. I, 9 gennaio 2019, n. 285, in *Dejure*. In dottrina S. BOLOGNA, *Sulla natura giuridica del rapporto tra amministratore e società per azioni*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, fasc. 3, p. 672; E. PUCETTI, P. TOSI, *Il rapporto tra società ed amministratori nel revirement delle Sezioni unite*, in *Giur. it.*, 2017, fasc. 5, p. 1168; per alcuni rilievi critici sulle conclusioni a cui è giunta la Cassazione si rimanda a R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 155; M. BIASI, *Il nodo del cumulo dei rapporti di amministrazione e di lavoro (dirigenziale) nelle società di capitali, tra contratti alieni e pragmatismo giurisprudenziale*, in *Var. dir. lav.*, 2023, fasc. 3, p. 617.

⁴⁰³ Osserva A. PILATI, *La corte di cassazione ripropone il doppio rapporto tra amministratori e società*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2023, fasc. 4, p. 647, che «essi non sono solo i titolari di una funzione e neppure solo una categoria di lavoratori. Sono piuttosto il risultato della combinazione di queste due componenti, societaria l'una e lavoristica l'altra. Il lavoro degli amministratori di società va infatti interpretato alla luce dell'effettiva funzione dagli stessi svolta. E la funzione di gestione della società ad imprimere al loro lavoro i suoi tratti caratterizzanti». Ulteriori rilievi critici sono proposti da F.V. PONTE, *Il rapporto tra amministratori e società al vaglio della giurisprudenza, tra subordinazione e collaborazione*, in *Arg. dir. lav.*, 2022, fasc. 3, p. 626.

cariche sociali; nella prassi, infatti, accade spesso che tali lavoratori, soprattutto se di alto livello, siano contemporaneamente titolari della carica di amministratore della società con la quale collaborano.

La tematica, come anticipato, assume rilevanza soprattutto per le sue ricadute sugli assetti organizzativi aziendali, nonché per le implicazioni che ne derivano in ambito previdenziale e fiscale; i giudici, infatti, vengono solitamente chiamati a pronunciarsi su tali questioni proprio per smascherare la natura simulata del rapporto di lavoro instaurato parallelamente alla carica sociale con il solo fine di eludere la normativa previdenziale e tributaria, ovvero per evitare che i creditori dell'amministratore possano aggredire i suoi compensi (soltanto per la retribuzione del dirigente, infatti, operano il limite di pignorabilità del quinto dello stipendio e il privilegio generale sui beni mobili *ex art. 2751-bis*, n. 1, cod. civ.)⁴⁰⁴.

Vista l'assenza di indicazioni normative sull'argomento, il dibattito si è concentrato soprattutto sull'ammissibilità del cumulo, in capo al medesimo soggetto, della carica di amministratore e della posizione di lavoratore subordinato; le complessità maggiori non si ravvisano, infatti, nella natura dirigenziale del rapporto, quanto, piuttosto, nelle caratteristiche che la subordinazione presenta per la categoria dei dirigenti⁴⁰⁵.

In linea generale, tale meccanismo è considerato oggi legittimo dalla dottrina e dalla giurisprudenza maggioritarie⁴⁰⁶, seppure al ricorrere di precise condizioni che in questa sede verranno solo anticipate, per poi essere meglio approfondite nei paragrafi successivi in correlazione alle singole fattispecie.

A tal proposito è stato osservato che «l'amministratore di una società cura, infatti, gli interessi della società, operando in nome e per conto della stessa. Tuttavia, egli, in quanto persona fisica, conserva una propria soggettività giuridica che gli permette di

⁴⁰⁴ V. MAIO, *Privilegi*, IV, *Privilegi dei crediti di lavoro e previdenziali*, in *Enc. giur. Treccani*, 2001; M. BIASI, *Il nodo del cumulo dei rapporti di amministrazione e di lavoro (dirigenziale) nelle società di capitali, tra contratti alieni e pragmatismo giurisprudenziale*, cit., p. 611.

⁴⁰⁵ P. RAUSEI, *Dirigenti e amministratori: natura del rapporto*, in *Dir. prat. lav.*, 2007, 12, p. 768.

⁴⁰⁶ P. ICHINO, *Il lavoro subordinato: definizione e inquadramento. Art. 2094-2095*, cit., p. 208: «non vi è alcuna ragione per escludere che lo stesso lavoratore possa genericamente obbligarsi nei confronti di uno stesso datore di lavoro a svolgere una determinata prestazione con vincolo di obbedienza, ed un'altra prestazione, nettamente distinta, in ragione di autonomia». Si segnala, tuttavia, che secondo un orientamento più risalente in giurisprudenza si tendeva a negare la possibilità di cumulare i due *status*, rilevandosi una eccessiva coincidenza di interessi tra persona giuridica e soggetto titolare della carica sociale. In questo senso Cass. civ., sez. lav., 5 marzo 1954, in *Foro it.*, 1955, fasc. 1, p. 686; Cass. civ., sez. lav., 21 marzo 1945, in *Dir. lav.*, 1946, fasc. 2, 11.

instaurare con la stessa società tutta una serie di altri rapporti giuridici: tra i quali, eventualmente, anche un contratto di lavoro subordinato»⁴⁰⁷.

Quanto ai requisiti che devono sussistere perché il rapporto di subordinazione possa dirsi legittimamente costituito, è necessario che sia ravvisabile la formazione di una volontà imprenditoriale distinta da quella del singolo amministratore, a cui sia ricollegabile la costituzione e la gestione del rapporto di lavoro⁴⁰⁸; il potere deliberativo che forma la volontà dell'ente «deve essere affidato all'organo (collegiale) di amministrazione della società nel suo complesso e/o ad un altro organo sociale espressione della volontà imprenditoriale il quale espliciti un potere esterno»⁴⁰⁹.

In secondo luogo, è richiesto il concreto e oggettivo svolgimento, in cambio di retribuzione, di mansioni differenti da quelle proprie della carica sociale rivestita: deve sussistere una differenziazione tra le attività rese dal soggetto come lavoratore dipendente e quelle inerenti al suo ruolo nella compagine sociale, non essendo ammessa alcuna commistione tra le due⁴¹⁰. È dunque fondamentale che nel caso concreto sia possibile discernere tra due distinti rapporti e che l'accertamento della posizione di lavoratore subordinato dimostri lo svolgimento di mansioni proprie del contratto di lavoro, inserite all'interno di una specifica organizzazione aziendale, in modo tale che sia possibile configurare due prestazioni ontologicamente diverse.

Infine, condizione imprescindibile perché il rapporto di lavoro possa dirsi genuinamente instaurato è la sussistenza degli indici della subordinazione per lo svolgimento di quelle attività ulteriori rispetto a quelle di amministrazione⁴¹¹. In dette ipotesi, infatti, gli organi ispettivi e i giudici chiamati a pronunciarsi in materia

⁴⁰⁷ Cass. civ., sez. lav., 10 febbraio 2000, n. 1490, in *Dejure*.

⁴⁰⁸ Cass. civ., sez. lav., 14 gennaio 2000, n. 381, in *Giust. civ. mass.*, 2000, p. 61; Cass. civ., sez. lav., 8 febbraio 1999, n. 1081, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 29 gennaio 1998, n. 894, in *Dir. lav.*, 1999, fasc. 2, p. 211.

⁴⁰⁹ R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 159.

⁴¹⁰ Cass. civ., sez. lav., 9 maggio 2019, n. 12308; Cass. civ., sez. lav., 13 marzo 2018, n. 6095; Cass. civ., sez. lav., 25 settembre 2015, n. 19050; Cass. civ., sez. lav., 19 maggio 2008, n. 12630; Cass. civ., sez. lav., 17 novembre 2004, n. 21759; Cass. civ., sez. lav., 12 gennaio 2002, n. 329; Cass. civ., sez. lav., 8 febbraio 2000, n. 1399, tutte in *Dejure*.

⁴¹¹ P. DUI, *Il lavoro dirigenziale. Questioni controverse*, cit., p. 24; A. COLAVOLPE, *Condizioni per il cumulo dei rapporti di amministrazione e di lavoro dipendente*, in *Le Società*, 2002, fasc. 6, p. 694. In giurisprudenza si veda Cass. civ., sez. lav., 19 maggio 2008, n. 12630, secondo cui «la qualifica di amministratore di una società commerciale non è di per sé incompatibile con la condizione di lavoratore subordinato alle dipendenze della stessa società, ma, perché sia configurabile tale rapporto di lavoro subordinato, è necessario che colui che intenda farlo valere non sia amministratore unico della società e provi in modo certo il requisito della subordinazione, elemento tipico qualificante del rapporto, che deve consistere nel suo effettivo assoggettamento, nonostante egli rivesta la carica di amministratore, al potere direttivo di controllo e disciplinare dell'organo di amministrazione della società nel suo complesso». Negli stessi termini anche Cass. civ., sez. lav., 20 gennaio 2017, n. 1545; Cass. civ., sez. lav., 9 settembre 2013, n. 20600; Cass. civ., sez. lav., 17 novembre 2004, n. 21759, tutte in *Dejure*.

procedono solitamente alla verifica della presenza nel rapporto sottoposto alla loro attenzione delle caratteristiche tipiche della subordinazione, tenendo in considerazione il suo particolare atteggiarsi nel caso di figure dirigenziali apicali (v. *supra* sez. I): occorrerà, dunque, tener conto della minore rigidità dei poteri datoriali, nonché della differente declinazione ed incidenza dei criteri sussidiari.

Ciò premesso, dalle ricerche effettuate emerge la tendenza ad ammettere la compatibilità tra le due posizioni solo in presenza di una netta distinzione tra le funzioni di amministratore e quelle dirigenziali e a riconoscere la sussistenza del rapporto di lavoro subordinato (e i benefici in termini fiscali e previdenziali che ne derivano) in presenza di elementi fortemente indiziari di una situazione di sottoposizione alle direttive dell'imprenditore (o dell'organo sociale deputato ad esprimerne la volontà), valutandone la rilevanza anche in base alla natura delle mansioni e alle condizioni in cui queste sono rese.

Sin dagli anni Novanta, in particolare, la giurisprudenza ha ammesso il cumulo e condotto i suoi accertamenti valorizzando soprattutto la posizione di assoggettamento del dirigente-amministratore al potere direttivo, apprezzandone anche l'inserimento nell'organizzazione aziendale, secondo lo schema che si ricava dalle disposizioni codicistiche⁴¹²: perché sia configurabile un legittimo rapporto di lavoro subordinato, pertanto, il titolare della carica sociale dovrà essere eterodiretto da un soggetto da lui ben distinto nello svolgimento delle mansioni oggetto del contratto di lavoro.

Per quel che riguarda, invece, gli altri parametri sussidiari, non vi è univocità di vedute circa la loro rilevanza ai fini dell'ammissibilità del cumulo. Secondo letture meno restrittive, non sarebbe necessario ricorrere a questi criteri, considerati come aventi un valore meramente indicativo della subordinazione⁴¹³; l'INPS, al contrario, ritiene fondamentale verificare anche la loro sussistenza e ciò a causa dei diversi connotati che assume il vincolo della subordinazione nei casi in discussione: «ne consegue che per accertare la sussistenza di rapporto di lavoro subordinato di tipo dirigenziale sarà verificata: l'assunzione con la qualifica di dirigenti, il conferimento della carica di direttore generale da parte dell'organo amministrativo nel suo complesso (e lo svolgimento effettivo delle relative mansioni), la cessazione del rapporto mediante

⁴¹² Cass. civ., sez. lav., 18 giugno 1981, n. 3995, in *Giust. civ. mass.*, 1981, fasc. 6; Cass. civ., sez. lav., 24 marzo 1956, n. 845, in *Mass. giur. lav.*, 1956, p. 73.

⁴¹³ Cass. civ., sez. lav., 24 marzo 1956, n. 845, in *Mass. giur. lav.*, 1956, p. 73. In dottrina tale tesi è stata di recente ricostruita da R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 99.

licenziamento, il coordinamento dell'attività lavorativa all'assetto organizzativo del datore di lavoro, l'assoggettamento, anche se in forma lieve o attenuata, alle direttive e agli ordini del datore di lavoro ancorché il lavoratore mantenga un effettiva autonomia decisionale, etc. In tal caso la subordinazione potrà altresì essere confermata dalla caratterizzazione delle mansioni (diverse dalle funzioni proprie della carica rivestita e non rientranti nelle deleghe)»⁴¹⁴.

È stato rilevato, inoltre, che «laddove non sussista alcuna formalizzazione di un contratto di lavoro subordinato di dirigente e risulti l'esercizio diretto (ed anzi predominante e fortemente personalizzato) della gestione della società in ragione del rapporto di immedesimazione organica, è evidentemente necessario, al fine di distinguere i due ruoli, un *quid pluris* (leggasi: caratterizzazione delle mansioni, pur in un contesto di ampi poteri di iniziativa e di discrezionalità; assoggettamento, ancorché in forma attenuata, a direttive, ordini e controlli datoriali; coordinamento dell'attività lavorativa all'assetto organizzativo del datore di lavoro)»⁴¹⁵.

Il vincolo di subordinazione, dunque, richiede un accertamento in concreto e non soltanto in via formale; tale verifica, peraltro, ha ad oggetto necessariamente anche il rapporto organico, essendo necessario appurare la sussistenza di una volontà della società che sia distinta da quella del singolo amministratore, il quale non potrà essere munito di pieni poteri, dovrà essere sottoposto alle direttive e al controllo del consiglio di amministrazione (o dell'organo con equivalente funzione) e non dovrà essere l'unico soggetto che determina gli indirizzi aziendali⁴¹⁶.

Il soggetto titolare di una carica sociale, pertanto, può essere legato alla persona giuridica anche da un (genuino) rapporto di lavoro subordinato, a patto che sussistano le condizioni appena illustrate, con particolare attenzione alla sua sottoposizione ai poteri di un distinto organo o degli altri componenti dell'organo cui egli appartiene; al contrario, in assenza di tale situazione, perderanno rilevanza anche gli ulteriori indici

⁴¹⁴ Messaggio INPS del 17 settembre 2019, n. 3359. Dello stesso avviso in giurisprudenza si segnala Cass. civ., sez. lav., 1° agosto 2013, n. 18414, in *Guida al diritto*, 2013, 36, p. 100, ove si afferma che «nel caso del lavoro dirigenziale, come in genere per le prestazioni lavorative che abbiano particolari caratteristiche (per la loro natura creativa, intellettuale, professionale o, per l'appunto, dirigenziale) che non si prestino ad essere eseguite sotto la direzione del datore di lavoro o con una continuità regolare anche negli orari, il parametro distintivo della subordinazione deve essere necessariamente valutato o escluso mediante il ricorso a criteri c.d. complementari o sussidiari, quali, ad esempio, la periodicità e predeterminazione della retribuzione, il coordinamento dell'attività lavorativa all'assetto organizzativo del datore di lavoro, l'assenza di una pur minima organizzazione imprenditoriale e l'assenza di rischio in capo al lavoratore».

⁴¹⁵ Cass. civ., sez. lav., 1° agosto 2013, n. 18414, in *Guida al diritto*, 2013, 36, p. 100.

⁴¹⁶ Cass. civ., sez. lav., 29 gennaio 1998, n. 894, in *Dir. lav.*, 1999, fasc. 2, p. 211; Cass. civ., sez. lav., 18 settembre 1995, n. 9864; Cass. civ., sez. lav., 11 novembre 1993, n. 11119, in *Dejure*.

sintomatici della subordinazione, come ad esempio la percezione della retribuzione in maniera continuativa⁴¹⁷.

L'assoggettamento ai poteri dell'organo collegiale è richiesto anche nel particolare caso in cui vi siano due soli soci amministratori, in posizione paritaria, di una società di capitali, contemporaneamente lavoratori subordinati della stessa; la giurisprudenza è infatti consolidata nel ritenere compatibile la qualità di socio ed amministratore di una società composta da due soli membri con la qualifica di lavoratore subordinato, pur richiedendo anche in detta ipotesi che il vincolo della subordinazione sia verificato in concreto, con un effettivo accertamento della sottoposizione del socio-dirigente alle direttive ed al controllo dell'organo collegiale amministrativo formato dai medesimi due soggetti⁴¹⁸.

Da ultimo, si segnala che in ipotesi di contenzioso avente ad oggetto l'accertamento della natura genuina o meno del rapporto di lavoro instaurato con il soggetto contemporaneamente titolare di una carica sociale, la ripartizione dell'onere probatorio segue le regole ordinarie *ex art. 2697 cod. civ.*: sarà dunque colui che intende far valere in giudizio la natura subordinata del rapporto a dover fornire la prova certa e rigorosa degli elementi qualificanti il vincolo di subordinazione e, secondo gli insegnamenti della Suprema Corte appena richiamati, l'assoggettamento al potere direttivo, di controllo e disciplinare di un diverso organo della società, parallelamente alla carica sociale rivestita⁴¹⁹.

⁴¹⁷ Cass. civ., sez. lav., 15 febbraio 1985, n. 1316; di recente anche Cass. civ., sez. trib., 23 novembre 2021, n. 36362, entrambe in *Dejure*. Tale approccio, peraltro, consente comunque di salvaguardare la discrezionalità e l'autonomia decisionale che connota il rapporto di lavoro dirigenziale; sul punto, Cass. civ., sez. lav., 21 gennaio 1993, n. 706, in *Dejure*.

⁴¹⁸ Nuovamente Cass. civ., sez. lav., 21 gennaio 1993, n. 706, cit., ha evidenziato che «non è inverosimile né illogico ritenere che la persona giuridica amministrata congiuntamente da due soli soci-amministratori eserciti in concreto una attività di direttiva e di controllo sull'esercizio delle funzioni proprie di ciascuno di due soci nella prestazione di attività lavorativa in condizione di subordinazione gerarchica. Il controllo, se diventa più problematico e meno appariscente quando l'attività del lavoratore-amministratore consiste in operazioni di "dirigenza" sia essa "commerciale" o "tecnica" (come nella specie), non può dirsi, tuttavia, impossibile. Se la tipica funzione del dirigente è quella di collaborazione diretta con l'imprenditore atta ad imprimere discrezionali facoltà di determinazione per l'intero organismo imprenditivo, essa è nondimeno legata e delimitata dalle direttive generali del collegio amministrativo soprattutto in relazione alla misura ed alle modalità delle scelte operative attinenti al rischio economico ed all'indirizzo della produzione». Sul tema, più di recente Cass. civ., sez. VI, 27 gennaio 2022, n. 2487; Cass. civ., sez. lav., 21 maggio 2002, n. 7465; Cass. civ., sez. lav., 25 maggio 1991, n. 5944; Cass. civ., sez. lav., 13 novembre 1989, n. 4781, tutte in *Dejure*. In dottrina L. ZAPPALÀ, *Lavoratore e amministratore: l'attribuzione dei poteri datoriali a un centro decisionale di «amministrazione congiunta sovraperonale» prova la subordinazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, fasc. 2, p. 287.

⁴¹⁹ Cass. civ., sez. lav., 3 aprile 2019, n. 9273, in *Guida al diritto*, 2019, 42, p. 70; Cass. civ., sez. I, 30 settembre 2016, n. 19596; Cass. civ., sez. I, 6 novembre 2013, n. 24972; Cass. civ., sez. lav., 8 febbraio 1999, n. 1081. *Contra* Cass. civ., sez. VI, 27 gennaio 2022, n. 2487, in un giudizio avverso un verbale ispettivo dell'Inps che aveva disconosciuto la natura subordinata dei rapporti di lavoro intrattenuti dalla

2.1. Il particolare caso dell'amministratore delegato.

Sulla scorta di quanto precede, è possibile affermare che la figura dell'amministratore, se non investito di particolari deleghe, non è di per sé incompatibile con la condizione di lavoratore subordinato alle dipendenze della medesima persona giuridica, a condizione che sussistano, in concreto, gli elementi tipici della subordinazione e, nello specifico, l'effettivo assoggettamento al potere direttivo, di controllo e disciplinare dell'organo di amministrazione della società⁴²⁰.

Si osserva, tuttavia, che il caso dell'amministratore delegato impone delle valutazioni ulteriori, dal momento che la parallela configurabilità di un rapporto di lavoro subordinato dipende dall'ampiezza delle deleghe conferite dal consiglio di amministrazione, a cui corrisponderà un diverso grado di autonomia.

In ipotesi di delega con portata generale, l'accertamento di poteri particolarmente estesi, implicanti la gestione pressoché globale della società, è idoneo a «escludere *in re ipsa* la configurabilità di un'alterità soggettiva rilevante tra l'organo concretamente titolare di poteri gestori e il soggetto assunto con qualifica di prestatore di lavoro subordinato ancorché con ruolo di dirigente»⁴²¹.

Ne consegue che perché possa ritenersi legittimamente costituito il vincolo di subordinazione essenziale ai fini della sussistenza del rapporto di lavoro è necessario che il consiglio di amministrazione sia munito di poteri di gestione straordinaria, che gli consentano di esercitare la direzione e il controllo sull'attività del lavoratore; l'amministratore, dunque, dovrà rispondere all'organo sociale del suo operato, il che

società con due soggetti che erano anche gli unici due membri del consiglio di amministrazione, ha affermato che l'onere probatorio in questione ricade sull'ente previdenziale, in quanto soggetto tenuto, in linea generale, alla dimostrazione dei fatti costitutivi dell'obbligo contributivo. Tale lettura, tuttavia, non è condivisa dai commentatori, i quali ne evidenziano la contraddittorietà stante il richiamo letterale ai precedenti orientamenti che, al contrario, attribuiscono tale onere probatorio al soggetto che intende far valere la natura subordinata del rapporto; sul punto V. A. POSO, *Una poltrona per due. La (inafferrabile) subordinazione di due soci paritari e amministratori di una società di capitali e il nodo dell'onere della prova in una controversia con l'INPS*, in *Labor*, 15 febbraio 2022.

⁴²⁰ Cass. civ., sez. lav., 24 maggio 2000, n. 6819, in *Dejure*. Secondo alcune letture, detto requisito non sarebbe integrato qualora il consiglio di amministrazione abbia solo il potere di revoca della delega; v. Cass. civ., sez. lav., 5 aprile 1990, n. 2823, in *Rep. foro it.*, 1990, 3068, p. 574; Cass. civ., sez. lav., 16 febbraio 1991, n. 1639, in *Rep. foro it.*, 1991, 1745, p. 572.

⁴²¹ Cass. civ., sez. lav., 25 maggio 1991, n. 5944; Cass. civ., sez. lav., 11 gennaio 2001, n. 299, entrambe in *Dejure*. Tra la giurisprudenza di merito Trib. Milano, sez. lav., 13 ottobre 2014, n. 2175; Trib. Milano, sez. II, 2 maggio 2012, n. 5080, in *Dejure*. Sul punto, inoltre, il Messaggio INPS n. 3359 del 17 settembre 2019 specifica che «se l'amministratore è munito di delega generale neanche l'attività del Collegio Sindacale, esercitata mediante controlli di legittimità sostanziale sull'amministrazione della società nel suo complesso, può comprovare l'eterodirezione necessaria perché si possa configurare un rapporto di lavoro subordinato».

sarà difficilmente possibile ove questi goda di una discrezionalità eccessivamente ampia nell'esercizio dei poteri a lui delegati e, a maggior ragione, ove tra questi siano compresi anche quelli di straordinaria amministrazione che solitamente sono di competenza proprio del consiglio⁴²².

Nell'ipotesi opposta, qualora il consiglio di amministrazione abbia riconosciuto soltanto un potere di rappresentanza ovvero altre deleghe particolarmente limitate, l'eventuale rapporto di lavoro subordinato instaurato è considerato genuino, pur dovendosi tenere in considerazione, oltre alla sussistenza degli elementi integranti la subordinazione, «i rapporti intercorrenti fra l'organo delegato e il consiglio di amministrazione, la pluralità ed il numero degli amministratori delegati e la facoltà di agire congiuntamente o disgiuntamente»⁴²³.

In altri termini, da quanto appena illustrato si comprende che per l'amministratore delegato l'elemento della subordinazione deve emergere da una netta dissociazione tra il ruolo datoriale (e l'esercizio dei poteri che ne derivano) e quello di lavoratore eterodiretto; perché il cumulo sia considerato legittimo, in particolare, è necessario che il primo venga esercitato esclusivamente nell'ambito di un centro decisionale sovraperonale (il consiglio di amministrazione, appunto), affinché possa ritenersi escluso qualsivoglia sindacato del lavoratore sulle decisioni aziendali che lo coinvolgono direttamente.

La *ratio* di un simile approccio va infatti individuata anche nella necessità di evitare la creazione di potenziali conflitti di interesse nel caso in cui tra i poteri oggetto di delega vi siano anche quelli inerenti alla gestione delle risorse umane (il che, ad esempio, potrebbe portare l'amministratore delegato a introdurre condizioni di lavoro più vantaggiose per sé stesso).

2.2. Il dirigente nominato amministratore di una società collegata o controllata dalla capogruppo datrice di lavoro.

Una prassi commerciale molto diffusa è quella che consiste nel nominare il dirigente della società facente parte di un gruppo di imprese (spesso della capogruppo) amministratore di una società collegata o controllata dalla persona giuridica datrice di

⁴²² Cass. civ., sez. lav., 25 settembre 2018, n. 22689; Cass. civ., sez. lav., 3 ottobre 2013, n. 22611; Cass. civ., sez. lav., 10 febbraio 2000, n. 1490; Cass. civ., sez. lav., 13 giugno 1996, n. 5418, in *Dejure*.

⁴²³ Messaggio INPS n. 3359 del 17 settembre 2019. In giurisprudenza Cass. civ., sez. lav., 17 febbraio 2000, n. 1791.

lavoro. In questa ipotesi lo stesso soggetto è titolare di due distinti rapporti (quello di lavoro e quello di amministrazione) facenti capo a due enti differenti, ma comunque interconnessi in quanto l'attività di amministratore costituisce il contenuto della prestazione oggetto del contratto dirigenziale.

Trattasi di operazioni in astratto legittime per le quali non esiste una regolamentazione degli aspetti strettamente giuslavoristici. Dottrina e giurisprudenza, in proposito, ammettono che le prestazioni rese quale amministratore di una società del gruppo vadano ascritte al rapporto di lavoro subordinato dirigenziale in essere con un'altra società facente parte del medesimo gruppo, riconoscendo che i compensi ricevuti per la carica sociale ricoperta costituiscano il corrispettivo del rapporto instaurato *ex art. 2094 cod. civ.*, seppure tali somme non siano erogate materialmente dal datore di lavoro; si ritiene, infatti, che ai fini dell'adempimento dell'obbligazione contrattuale nei confronti della parte datoriale sia necessario eseguire le prestazioni connesse alla funzione sociale a favore di un diverso soggetto (ossia la società collegata o controllata)⁴²⁴.

In alcuni casi, inoltre, il descritto meccanismo è stato ricondotto alla fattispecie del distacco *ex art. 30 del d.lgs. n. 276/2003*, di cui sussisterebbero le condizioni di legittimità in quanto «l'interesse della società datore di lavoro al distacco nella società partecipata di cui è socio di minoranza un proprio dirigente, per assumere le funzioni di Amministratore delegato su nomina del Consiglio di amministrazione, va ravvisato nello svolgimento della funzione medesima, atteso il rilievo della stessa per il governo della società destinataria del distacco, integrando ciò “l'esecuzione di una determinata attività lavorativa”»; ne deriva, secondo tale interpretazione, la titolarità in capo al datore di lavoro del potere disciplinare nei confronti del dirigente-amministratore per le condotte tenute nel periodo di distacco nell'esercizio della funzione di amministratore, qualora queste siano ritenute «suscettibili di pregiudicare il rapporto di fiducia tra le parti nel rapporto di lavoro originario, ripreso al termine del distacco»⁴²⁵.

⁴²⁴ Cass. civ., sez. lav., 1° ottobre 2012, n. 16636, in *Giust. civ. mass.*, 2012, fasc. 10, p. 1168, relativa ad un caso avente ad oggetto l'esatta individuazione della base imponibile ai fini della contribuzione previdenziale; Cass. civ., sez. lav., 23 marzo 2001, n. 4262; Cass. civ., sez. lav., 10 febbraio 2000, n. 1490, in *Dejure*. In dottrina si segnalano i contributi di G. TUSSINO, *Sulla onerosità delle funzioni di amministratore svolte dal dirigente presso altre società*, in *Dir. lav.*, 2005, fasc. 5-6, 2, p. 426; G. SANTORO-PASSARELLI, *Il patto di distacco*, in *Dir. lav.*, 1990, fasc. 2, p. 9.

⁴²⁵ Cass. civ., sez. lav., 3 luglio 2015, n. 13673, in *Dejure*. *Contra* A. PILATI, *Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni*, cit., p. 180, sostenendo la natura parasubordinata dell'attività di amministrazione, rileva l'impossibilità di ricorrere allo schema del distacco, considerando l'operazione in esame come un'ipotesi di collegamento negoziale tra due contratti di lavoro: uno (quello dirigenziale) di natura subordinata e l'altro (quello di amministrazione) di natura parasubordinata. Secondo l'A., infatti, «si

3. Le ipotesi di incompatibilità tra rapporto di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato.

Sulla scorta dei requisiti illustrati nel par. 2 sono state individuate delle fattispecie in cui la figura dell'amministratore, per le sue caratteristiche, non è simultaneamente riconducibile entro gli schemi della subordinazione; in tali analisi ha influito, oltre al ruolo in concreto ricoperto dal soggetto titolare dei rapporti controversi, anche il modello societario di riferimento, dal momento che questo riflette la struttura organizzativa interna e, di conseguenza, la posizione e le attribuzioni degli organi sociali.

Nelle società di capitali, ad esempio, si tende ad escludere la compatibilità tra i due *status* soltanto in casi estremi, come quello dell'amministratore unico che possieda una maggioranza tale da esercitare un'influenza dominante nella gestione e nell'amministrazione dell'ente, al punto che la volontà della persona giuridica non è considerata nettamente distinguibile da quella dell'amministratore stesso⁴²⁶.

Trattasi di un caso particolarmente emblematico in quanto l'incompatibilità con la posizione di lavoratore subordinato nasce dalla mancanza di qualsiasi forma di supremazia gerarchica e disciplinare di un altro soggetto sovraordinato: l'amministratore unico, infatti, ricopre il ruolo di esecutore della volontà sociale e, contemporaneamente, è l'unico soggetto competente ad esprimerla⁴²⁷.

Nell'ipotesi in analisi la giurisprudenza è pacifica nel non ammettere il cumulo nella stessa persona dei poteri di rappresentanza, direzione e controllo dell'ente sociale con gli elementi essenziali della subordinazione codicistica, non essendo possibile in tali circostanze distinguere le parti del rapporto di lavoro e le relative attribuzioni⁴²⁸. Al riguardo, infatti, seppure con riferimento a tematiche fiscali, è stata più volta ribadita

tratta evidentemente di una fattispecie a formazione progressiva, che coinvolge tre soggetti. Con il contratto di lavoro subordinato il dirigente assume, nei confronti della società controllante, l'obbligazione di ricoprire (anche) la carica di amministrazione, anche perché la nomina ad amministratore dev'essere deliberata dall'assemblea della/e società controllata/e. La fattispecie si perfeziona dunque soltanto con l'instaurazione del rapporto di amministrazione, alla quale il dirigente è tenuto in adempimento dell'obbligazione contenuta nel contratto di lavoro subordinato».

⁴²⁶ Cass. civ., sez. lav., 18 aprile 2019, n. 10909, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 13 novembre 2006, n. 24188; Cass. civ., sez. lav., 5 settembre 2003, n. 13009; Cass. civ., sez. lav., 29 gennaio 1998, n. 894, tutte in *Fisconline*; Cass. civ., sez. lav., 16 febbraio 1991, n. 1639; Cass. civ., sez. lav., 5 aprile 1990, n. 2823, entrambe in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 27 gennaio 1984, n. 654, in *Notiz. giur. lav.*, 1984, p. 158.

⁴²⁷ Cass. civ., sez. trib., 28 aprile 2021, n. 11161; Cass. civ., sez. lav., 3 aprile 2019, n. 9273, in *Guida al diritto*, 2019, 42, p. 70; Cass. civ., sez. lav., 29 maggio 1998, n. 5352; Cass. civ., sez. lav., 5 aprile 1990, n. 2823.

⁴²⁸ Cass. civ., sez. trib., 28 aprile 2021, n. 11161; Cass. civ., sez. VI, 23 giugno 2020, n. 12280, in *Dejure*.

l'assoluta incompatibilità tra i due *status* «in quanto il cumulo nella stessa persona dei poteri di rappresentanza dell'ente sociale, di direzione, di controllo e di disciplina rende impossibile quella diversificazione delle parti del rapporto di lavoro e delle relative distinte attribuzioni che è necessaria perché sia riscontrabile l'essenziale ed indefettibile elemento della subordinazione, con conseguente ineducibilità dal reddito della società del relativo costo da lavoro dipendente»⁴²⁹.

Secondo il medesimo approccio, parimenti esclusa è anche la possibilità di cumulare in capo allo stesso soggetto la posizione di lavoratore subordinato con quella di socio unico (altrimenti detto "sovrano"): anche in questo caso, infatti, i poteri di comando e controllo sono concentrati tutti in capo alla medesima figura, non essendo possibile distinguere tra le posizioni di datore di lavoro e di lavoratore e non essendo ravvisabile alcuna soggezione ad un organo sociale⁴³⁰.

3.1. Le questioni connesse alla figura del presidente del consiglio di amministrazione.

Nelle ipotesi in cui la gestione della società è demandata ad un consiglio di amministrazione, si pone il tema della configurabilità del rapporto di subordinazione in capo al soggetto che sia anche presidente di detto organo collegiale.

Si è già visto in precedenza come la questione sia stata risolta in termini positivi per i membri semplici del CdA (consiglieri e amministratori con delega limitata); diverso, tuttavia, è il caso del presidente, con riferimento al quale assumono rilievo i poteri gestori da questi effettivamente espletati.

In linea teorica, infatti, neppure tale carica è di per sé incompatibile con il rapporto di lavoro subordinato, a condizione che ricorrano tutti i menzionati requisiti individuati dalla giurisprudenza affinché sia ravvisabile il vincolo di subordinazione⁴³¹. Si deve considerare, infatti, che la figura in questione è comunque da ricondurre a quella degli amministratori, dai quali si differenzia in quanto, oltre alle funzioni tipiche che spettano agli altri membri dell'organo che presiede, è dotato delle attribuzioni di cui all'art. 2381 cod. civ. (convocazione del consiglio di amministrazione, fissazione dell'ordine del

⁴²⁹ Cass. civ., sez. trib., 23 novembre 2021, n. 36362, in *Dejure*.

⁴³⁰ Cass. civ., sez. lav., 17 novembre 2004, n. 21759, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 4, p. 865, con nota di A. SITZIA, *Il problema (non risolto) del lavoro del socio amministratore di società di capitali: profili critici e riforma del diritto societario*. L'ipotesi *de quo* non è da confondere con quella del socio maggioritario, per il quale il cumulo è ammesso a condizione che il soggetto non abbia il controllo della società e dei relativi organi; sul punto Cass. civ., sez. lav., 19 maggio 1987, n. 4586, in *Giust. civ. mass.*, 1987, fasc. 5.

⁴³¹ Cass. civ., sez. lav., 7 marzo 1996, n. 1793, in *Notiz. giur. lav.*, 1996, p. 713.

giorno, coordinamento dei lavori e doveri di informativa nei confronti dei consiglieri) ed eventualmente del potere di rappresentanza legale della società, in caso di conferimento dello stesso da parte dello statuto o di delibere degli organi competenti.

Anche il presidente, dunque, al pari degli altri membri del consiglio, può essere sottoposto al potere direttivo e di controllo dell'organo collegiale. Sulla scorta di tali considerazioni, infatti, il cumulo è ammesso nel caso in cui il presidente, seppure titolare della rappresentanza esterna e di specifiche funzioni esecutive, non sia destinatario del potere deliberativo e, pertanto, risponda del proprio operato di lavoratore dipendente all'organo sovraordinato⁴³².

Se il presidente, invece, è titolare di una vasta gamma di poteri gestori (ad esempio, nel caso in cui abbia ampi poteri di firma) e non risulta provato in alcun modo il suo dovere di osservanza degli ordini e delle direttive trasmesse dagli altri amministratori o dall'organo collegiale nel suo complesso, la giurisprudenza nega la configurabilità di un genuino rapporto di subordinazione⁴³³, di cui difetterebbero in radice gli elementi essenziali.

In questa prospettiva una recente pronuncia la Suprema Corte ha esteso alla figura del presidente del CdA i principi elaborati per l'amministratore unico di società di capitali, confermando l'impossibilità di ritenere sussistenti gli indici di genuinità della subordinazione⁴³⁴. Se ne deduce, peraltro, che a fronte della obiettiva elevatezza del ruolo ricoperto dal soggetto titolare di tale carica sociale, l'accertamento del vincolo di subordinazione richiederà un'indagine probatoria particolarmente rigorosa, avente ad oggetto anche la disamina delle attività concretamente svolte⁴³⁵.

4. Le ripercussioni sul piano previdenziale e fiscale in caso di disconoscimento del rapporto di lavoro subordinato instaurato parallelamente alla carica gestoria (cenni).

Si è già avuto modo di constatare nei paragrafi precedenti che la tematica della coesistenza in capo al medesimo soggetto della funzione di amministratore e di

⁴³² Cass. civ., sez. lav., 1° agosto 2013, n. 18414, in *Guida al diritto*, 2013, 36, p. 100; Cass. civ., sez. lav., 28 giugno 2004, n. 11978, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 7 marzo 1996, n. 1793, in *Notiz. giur. lav.*, 1996, p. 713. Si veda anche il già citato Messaggio INPS n. 3359 del 19 settembre 2019.

⁴³³ Cass. civ., sez. lav., 1° agosto 2013, n. 18414, in *Guida al diritto*, 2013, 36, p. 100; Cass. civ., sez. lav., 21 maggio 2002, n. 7465; Cass. civ., sez. lav., 21 marzo 1993, n. 706, entrambe in *Dejure*.

⁴³⁴ Cass. civ., sez. trib., 23 novembre 2021, n. 36362, in *Dejure*.

⁴³⁵ P. RAUSEI, *Dirigenti e amministratori: natura del rapporto*, in *Dir. prat. lav.*, 2007, fasc. 12, p. 768. In argomento anche D. GUIDI FEDERZONI, *Amministratore di società di capitali e lavoro subordinato*, in *Dir. lav.*, 2000, fasc. 2, p. 241.

lavoratore subordinato interessa non solo le parti del rapporto stesso, ma anche gli enti previdenziali e fiscali, considerando l'ampio contenzioso – spesso azionato proprio da questi ultimi anche per esigenze di stabilità economica⁴³⁶ – che li vede coinvolti in ipotesi di disconoscimento del rapporto di lavoro subordinato e dei benefici che ne derivano nei rispettivi ambiti di competenza.

L'eventuale declaratoria di inammissibilità del cumulo tra i due *status*, infatti, ha ripercussioni rilevanti sotto diversi profili; prima di procedere alla loro disamina, tuttavia, si ritiene utile osservare che, nella maggior parte dei casi, sono proprio i soggetti con funzioni organiche ad avere interesse ad essere contemporaneamente assunti come dipendenti della società presso cui esercitano cariche sociali per poter godere dei benefici (soprattutto previdenziali) che ne derivano.

Ciò premesso, si consideri che in tutte quelle ipotesi in cui non si ravvisino gli indici di genuinità del rapporto di lavoro subordinato instaurato parallelamente al rapporto gestorio l'INPS e l'Agenzia delle Entrate potrebbero contestare la compatibilità dei due incarichi. L'ente previdenziale, infatti, ha un interesse all'annullamento della posizione contributiva del soggetto, con conseguente restituzione dei contributi versati dalle parti in relazione alla (asserita) sussistenza del rapporto di lavoro subordinato⁴³⁷. Il titolare della carica sociale vedrà di conseguenza interrotti gli eventuali trattamenti pensionistici in corso di erogazione, con recupero da parte dell'Istituto delle prestazioni già corrisposte, ovvero non si vedrà riconoscere i trattamenti previdenziali futuri.

Sempre nella prospettiva del soggetto che subisce un accertamento di non genuinità del rapporto di lavoro, la giurisprudenza è dell'avviso per cui il disconoscimento non fa in ogni caso venire meno il diritto al distinto compenso specificamente deliberato in favore degli amministratori⁴³⁸.

Quanto alle conseguenze di natura fiscale, queste ricadono sull'impresa e consistono sostanzialmente nella indeducibilità dei costi relativi al rapporto di lavoro subordinato,

⁴³⁶ P. TOSI, *La distinzione tra autonomia e subordinazione*, in AA. VV., *Subordinazione e autonomia: vecchi e nuovi modelli*, cit., p. 39.

⁴³⁷ C. ROMEO, *L'effettività delle tutele dei dirigenti tra autonomia e subordinazione*, in C. ROMEO (a cura di), *L'effettività delle tutele dei dirigenti. Trattamenti normativi, economici e previdenziali*, cit., p. 77. Con specifico riferimento alle tutele previdenziali riconosciute ai soggetti titolari in via esclusiva di cariche sociali si rimanda a V. FILÌ, *La tutela previdenziale degli amministratori e sindaci di società*, in *Var. dir. lav.*, 2023, fasc. 3, p. 633.

⁴³⁸ Cass. civ., sez. lav., 12 gennaio 2002, n. 329, in *Le società*, fasc. 6, 2002, p. 690.

con conseguente contestazione di quanto è stato dedotto in precedenza per il rapporto disconosciuto da parte dell' Agenzia delle Entrate⁴³⁹.

5. Recesso dal rapporto di lavoro e revoca dell'incarico di amministratore.

La contemporanea titolarità, in capo al medesimo soggetto, dello *status* di dirigente e di quello di amministratore – ove ammessa – richiede delle riflessioni sul coordinamento tra la disciplina prevista per la cessazione del rapporto di lavoro e quella relativa alla revoca della carica sociale, entrambe connotate da *ratio* e finalità differenti.

Oltre al complesso apparato di regole già esaminate nel precedente capitolo sul licenziamento del dirigente, dunque, è necessario contemplare il sistema di norme – per la maggior parte di fonte codicistica – avente ad oggetto limiti e tutele in caso di revoca dell'incarico sociale.

Con specifico riferimento alla figura degli amministratori di società per azioni – a cui il presente lavoro di ricerca è in prevalenza rivolto – occorre considerare in primo luogo il contenuto dell'art. 2383, c. 3, cod. civ., ove è prevista la possibilità di revoca dell'incarico da parte dell'assemblea in qualsiasi momento, fermo restando il diritto dell'amministratore al risarcimento dei danni nel caso in cui questa sia sprovvista di «giusta causa».

La procedura in questione si caratterizza per l'assenza di formalismi, non richiedendo alcuna preventiva contestazione dell'addebito in quanto, di fatto, non diretta a comminare una sanzione all'amministratore⁴⁴⁰.

La giusta causa è rilevante ai soli fini risarcitori, non trattandosi di un elemento costitutivo della validità né dell'efficacia della revoca e assume connotati differenti dalla giusta causa *ex art.* 2119 cod. civ., essendo richiesta esclusivamente per legittimare il

⁴³⁹ Sul tema, tra le pronunce più recenti si segnala Cass. civ., sez. lav., 23 novembre 2021, n. 36362, in *Dejure*, ove viene chiarito che «in tema di imposte sui redditi e con riferimento alla determinazione del reddito d'impresa, il D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, art. 62 (vigente fino al 31 dicembre 2003, ora Tuir, art. 60), il quale esclude l'ammissibilità di deduzioni a titolo di compenso per il lavoro prestato o l'opera svolta dall'imprenditore, limitando la deducibilità delle spese per prestazioni di lavoro a quelle sostenute per lavoro dipendente e per compensi spettanti agli amministratori di società di persone, non consente di dedurre dall'imponibile il compenso per il lavoro prestato e l'opera svolta dall'amministratore unico di società di capitali; la posizione di quest'ultimo è infatti equiparabile, sotto il profilo giuridico, a quella dell'imprenditore, non essendo individuabile, in relazione alla sua attività gestoria, la formazione di una volontà imprenditoriale distinta da quella della società, e non ricorrendo quindi l'assoggettamento all'altrui potere direttivo, di controllo e disciplinare, che costituisce il requisito tipico della subordinazione».

⁴⁴⁰ Cass. civ., sez. I, 14 maggio 2012, n. 7425, in *Giust. civ. mass.*, 2012, fasc. 5, p. 602. In dottrina, di recente, S. BOLOGNA, *Sull'amministratore di società di capitali-lavoratore subordinato. Coesistenza tra fattispecie e dialettica estintiva*, cit., p. 700.

diritto al risarcimento dei danni patrimoniali patiti a causa dell'illegittima cessazione del rapporto di amministrazione⁴⁴¹.

La tutela risarcitoria è esclusa in caso di comportamenti direttamente addebitabili all'amministratore (c.d. giusta causa soggettiva), ossia in caso di violazioni dei doveri imposti dalla legge o dall'atto costitutivo, nonché per la sussistenza di eventi estranei alla condotta dell'amministratore «che incidano comunque sul *pactum fiduciae*, essendo idonei a minarne il fondamento originario elidendo l'affidamento riposto al momento della nomina sulle attitudini e capacità dell'amministratore»⁴⁴².

Ne consegue che non integrano giusta causa di revoca le ragioni di convenienza economica che comportino una modifica nella composizione dell'organo amministrativo con conseguente risparmio di spesa; secondo la giurisprudenza, infatti, non sarebbe possibile porre a carico dell'amministratore le esigenze strettamente economiche della società, non trattandosi di eventi attinenti alla sua sfera di intervento⁴⁴³.

Con riferimento a detta specifica ragione di cessazione del rapporto – fermo restando che la stessa ha la sola utilità di fondare l'obbligo risarcitorio e non incide, come detto, sulla validità dell'atto di revoca – la giurisprudenza ha optato per un approccio maggiormente tutelante nei confronti dell'amministratore rispetto a quanto avviene per il personale dirigenziale in situazioni analoghe (cap. 2, sez. II).

Per il resto, le regole previste nel diritto societario si discostano in maniera evidente da quelle giuslavoristiche, non consentendo alcuna sovrapposizione qualora si intenda

⁴⁴¹ Cass. civ., sez. I, 5 agosto 2008, n. 16526, in *Dejure*; Trib. Roma, 7 marzo 2001, in *Dir. fall.* 2001, II, 795. Quanto alla tipologia di danni risarcibili, di recente Cass. civ., sez. I, 26 gennaio 2018, n. 2037 ha precisato che «l'assenza di giusta causa di revoca non comporta - di per sé ed automaticamente - la risarcibilità, in particolare, del danno alla reputazione o prestigio professionale dell'amministratore revocato, e delle ulteriori conseguenze economiche, in termini di mancato guadagno, che se ne assumano derivate: a differenza della perdita del diritto al compenso per il periodo successivo alla revoca e sino alla prevista scadenza del mandato (il quale può desumersi in via presuntiva, salvo che circostanze concrete non lo escludano), il preteso pregiudizio per la lesione della reputazione e per i mancati guadagni da discredito reputazionale deve essere specificamente allegato e dimostrato come ulteriore conseguenza immediata e diretta della revoca (sebbene anche in via presuntiva), alla stregua soprattutto delle ragioni, esplicitate nella deliberazione ed eventualmente diffuse in un dato ambiente economico, poste a suo fondamento».

⁴⁴² Cass. civ., sez. I, 23 marzo 2017, n. 7475; Cass. civ., sez. I, 15 ottobre 2013, n. 23381; Cass. civ., sez. I, 14 maggio 2012, n. 7425; Cass. civ., sez. I, 7 agosto 2004, n. 15322, tutte in *Dejure*. In dottrina S. BOLOGNA, *Sull'amministratore di società di capitali-lavoratore subordinato. Coesistenza tra fattispecie e dialettica estintiva*, cit., p. 700, rileva che con riferimento alle ipotesi idonee a configurare una giusta causa di revoca dell'incarico «l'osmosi con la disciplina dei licenziamenti è massima» e si spinge ad affermare che «la declinazione giurisprudenziale della giusta causa di revoca dell'incarico quale clausola generale del diritto commerciale, corrisponde – *mutatis mutandis* – alla nozione 'a maglie larghe' di giustificatazza del licenziamento del dirigente».

⁴⁴³ Cass. civ., sez. I, 12 settembre 2008, n. 23557, in *Dejure*.

porre fine ad entrambi i rapporti, sebbene nella prassi il motivo di licenziamento costituisca spesso causa di revoca dell'incarico societario (e viceversa).

In dottrina, peraltro, è stato rilevato come per la società sia preferibile risolvere prima il rapporto di lavoro e solo successivamente revocare la carica sociale, anche alla luce delle più stringenti regole che governano la procedura che porta al licenziamento: «operare in senso contrario, cioè risolvere prima l'incarico da amministratore, oltre ad esporre al rischio di sopravvalutare i motivi di licenziamento di un dirigente-amministratore ormai revocato, potrebbe legittimare il dirigente a sostenere la natura ritorsiva del licenziamento, intimato unicamente a causa del mancato gradimento della sua presenza in seno all'organo amministrativo, e sebbene la società potesse continuare ad avvalersi della sua prestazione anche senza quell'incarico. Va da sé che l'eventuale pronuncia favorevole sulla bontà del licenziamento ottenuta innanzi alla magistratura del lavoro, tendenzialmente più spedita, potrà solo corroborare la fondatezza delle tesi dell'amministratore nel parallelo giudizio in sede civile sulla assenza di giusta causa nella revoca»⁴⁴⁴.

Diverso è il caso in cui l'amministratore rinunci per sua volontà all'incarico, ove secondo alcuni autori detta rinuncia potrebbe legittimare il licenziamento qualora sussista un nesso funzionale tra i due atti e si verifichi una irrimediabile lesione del vincolo fiduciario tra le parti⁴⁴⁵.

6. Il direttore generale e il suo rapporto con la società. Questioni controverse tra diritto del lavoro e diritto commerciale.

Conclusa la disamina delle questioni emergenti in caso di personale dirigenziale titolare di rapporti di amministrazione, pare utile soffermarsi ora sulla figura del direttore generale, ossia quel soggetto della cui collaborazione gli organi sociali si avvalgono per l'attuazione delle proprie linee di indirizzo.

Partendo dal dato normativo, il Codice civile non fornisce alcuna definizione in merito, limitandosi a prevedere che la nomina del direttore generale avvenga ad opera dell'assemblea o del consiglio di amministrazione per disposizione dello statuto e che

⁴⁴⁴ A. RIPA, *Il dirigente-amministratore: rapporti paralleli, tutele asimmetriche*, in *Analisi giuridica dell'economia*, 2014, fasc. 2, p. 412.

⁴⁴⁵ S. BOLOGNA, *Sull'amministratore di società di capitali-lavoratore subordinato. Coesistenza tra fattispecie e dialettica estintiva*, cit., p. 710, propone quale esempio il caso in cui la rinuncia sia dovuta a contrasti insanabili con il CdA. Secondo l'A., inoltre, le dimissioni e la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro dirigenziale non potrebbero configurare una giusta causa di revoca dell'incarico sociale.

trovano applicazione le disposizioni relative alla responsabilità degli amministratori «salve le azioni esercitabili in base al rapporto di lavoro con la società» (art. 2396 cod. civ., così come da ultimo modificato dal d.lgs. n. 6/2003).

La rilevanza di tale ruolo ai fini della presente trattazione deriva dal fatto che, nella maggior parte dei casi, ad essere direttori generali sono quei dirigenti muniti di ampi poteri decisionali, titolari di compiti di alta gestione e operanti in rapporto diretto con gli amministratori, di cui realizzano gli indirizzi di gestione⁴⁴⁶; trattasi, dunque, di una funzione del tutto peculiare che viene affidata a soggetti posti al vertice dell'organizzazione e che richiede loro di vigilare sulle attività aziendali⁴⁴⁷.

Si rileva, inoltre, che tra tutte le figure ricondotte alla categoria dirigenziale, quella del direttore generale contribuisce in maniera consistente ad alimentare il dibattito sulla subordinazione; ciò, in particolare, per i margini di autonomia che connotano l'operato di tali soggetti, rappresentandone in qualche modo l'essenza e traducendosi inevitabilmente in una limitazione all'esercizio del potere direttivo e disciplinare della parte datoriale⁴⁴⁸. Per le attribuzioni tipicamente riconosciute, del resto, la discrezionalità di azione rappresenta un elemento imprescindibile e intrinseco alla

⁴⁴⁶ M. BIASI, *Il nodo del cumulo dei rapporti di amministrazione e di lavoro (dirigenziale) nelle società di capitali, tra contratti alieni e pragmatismo giurisprudenziale*, cit., p. 628: «vista la peculiare responsabilità cui è assoggettato, la posizione ricoperta dal direttore generale non potrà che essere di livello dirigenziale, in quanto tale concettualmente distinta da quella del vertice dell'impresa, cui il prestatore di lavoro è chiamato a rispondere». Si segnala, inoltre, che nelle declaratorie dei contratti collettivi dei dirigenti spesso viene menzionata anche la figura del direttore generale tra i profili professionali riconducibili alla categoria; si veda, ad esempio, l'art. 2 del CCNL dei dirigenti dei giornali e l'art. 1 del CCNL dei dirigenti industriali (anche se quest'ultimo fa riferimento ai «direttori» e non ai «direttori generali»).

⁴⁴⁷ Cass. civ., sez. I, 5 dicembre 2008, n. 28819, in *Dejure*. In precedenza la Suprema Corte ha precisato che «le funzioni e le responsabilità di amministratore di una società e quelle di direttore generale, anche se affidate entrambe a quest'ultimo - diversamente da quanto si verifica nella diversa ipotesi di assorbimento, per volere della assemblea, delle due funzioni in quella unica di amministratore - sono concettualmente diverse, l'una consistendo nella gestione dell'impresa, l'altra nell'esecuzione, seppure al più elevato livello, delle disposizioni generali impartite nel corso di tale gestione, a nulla rilevando che al direttore generale possano essere affidati compiti di contenuto analogo a quelli incumbenti sugli amministratori, così che in concreto risulti difficoltoso ricollegare un atto all'una o all'altra funzione, conseguendone che, ove nella stessa persona si cumulino le funzioni di amministratore e di direttore generale, si instaurano due distinti rapporti, rispettivamente di amministrazione e di lavoro subordinato» (Cass. civ., sez. lav., 13 novembre 1999, n. 12603, in *Orient. giur. lav.*, 2000, fasc. 1, p. 186).

⁴⁴⁸ Si pensi, ad esempio, al potere del direttore generale di valutare da sé la legittimità delle disposizioni degli amministratori prima di darvi esecuzione ed eventualmente di rifiutarsi di eseguirle qualora le reputi illecite (Cass. civ., sez. I, 18 novembre 2015, n. 23630, in *Dejure*). In dottrina sull'argomento si veda P. ABBADESSA, *Il direttore generale*, in G.E. COLOMBO – G.B. PORTALE (diretto da), *Trattato delle società per azioni*, IV, Torino, 1991, p. 477; A. PERULLI, *Il lavoro autonomo. Contratto d'opera e professioni intellettuali*, cit., p. 203, rileva come la minore rigidità del potere direttivo in detti casi possa portare ad una fuoriuscita dall'area del lavoro subordinato: «figure come il direttore generale di società per azioni (cfr. art. 2396 c.c.), tradizionalmente annoverate tra i dipendenti della società, rischiano, in tal prospettiva, di esser "risucchiate" nel mondo del lavoro autonomo».

posizione del direttore generale nell'impresa, seppure esercitabile entro i confini tracciati dagli organi di amministrazione.

A caratterizzare ulteriormente la figura in esame è il sistema di responsabilità predisposto dall'ordinamento, che, come anticipato, estende gli obblighi previsti per gli amministratori dall'art. 2392 cod. civ. e il relativo regime di responsabilità, con tutte le conseguenze che ne derivano in termini di cumulabilità tra azioni *ex art.* 2396 cod. civ. e azioni disciplinari nascenti dal rapporto di lavoro⁴⁴⁹.

Ci si potrebbe chiedere, dunque, se elementi come l'autonomia gestionale nella conduzione dell'attività aziendale, nonché nell'organizzazione dei fattori produttivi e la vigenza di un regime di responsabilità regolato tramite rinvio a quello degli amministratori siano sufficienti a provare la sussistenza di una discrezionalità tale da collocare il direttore generale al di fuori dell'area della subordinazione.

Sebbene vi sia chi sostiene che, alla luce delle menzionate caratteristiche, tali soggetti possano essere qualificati anche come lavoratori autonomi⁴⁵⁰, la questione non è di immediata soluzione; ai fini di una qualificazione del rapporto che corrisponda alla realtà fattuale, infatti, si ritiene comunque necessaria la verifica della sussistenza nel caso concreto degli ulteriori indici ricavabili dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dalle interpretazioni giurisprudenziali, tenendo conto delle peculiarità del ruolo in questione⁴⁵¹.

⁴⁴⁹ Il tema, seppure rilevante, esula dalle questioni esaminate nell'elaborato; pertanto, per il suo approfondimento si rimanda a G. FOLLADORI, *La responsabilità dei direttori generali*, in *RDComm*, 2015, p. 525 e ai rilievi di R. GALARDI, *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, cit., p. 151.

⁴⁵⁰ In dottrina P. ABBADESSA, *Il direttore generale*, cit., p. 463, non esclude neppure la riconducibilità allo schema contrattuale del mandato; U. BELVISO, *L'istituto*, cit., p. 31. A. PILATI, *Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni*, cit., p. 172, rileva come, in ogni caso, la parte finale dell'art. 2396 cod. civ. («salve le azioni esercitabili in base al rapporto di lavoro con la società») non dovrebbe far ritenere necessariamente che il direttore generale è legato alla società da un rapporto di lavoro subordinato. In giurisprudenza Cass. civ., sez. I, 5 dicembre 2008, n. 28819, in *Dejure*; Cass. civ., sez. lav., 3 febbraio 1978, n. 508, in *Giur. it.*, 1978, fasc. 1, p. 988.

⁴⁵¹ Sul punto, in dottrina, V. SANTORO, *L'autonomia dei direttori generali tra diritto del lavoro e diritto delle società*, in *Lav. dir.*, 1997, fasc. 3, p. 430.

Note conclusive.

Giunti all'epilogo della trattazione, si ritiene utile richiamare in questa sede i principali snodi della ricerca e proporre alcune osservazioni conclusive, pur nella consapevolezza di non poter escludere ulteriori sviluppi e nuove prospettive di indagine per il tema prescelto.

Preme innanzitutto evidenziare che i rilievi sulle peculiarità della categoria dirigenziale proposti in apertura dell'elaborato risultano confermati anche nel suo prosieguo, quando è stata esaminata la disciplina giuridica riservata a tali lavoratori e il particolare atteggiarsi della loro prestazione lavorativa.

In primo luogo, infatti, dall'esame delle singole questioni è emerso come la categoria – risentendo dei cambiamenti intervenuti non solo nei sistemi produttivi, ma anche nel sistema sociale, economico e legislativo di riferimento – sia oggi composta da soggetti con prerogative e poteri molto differenti tra loro.

Le ricerche svolte hanno dimostrato la forte dinamicità della figura del dirigente, le cui evoluzioni sono emblematiche di come il contesto organizzativo influisca sui singoli rapporti di lavoro; il processo di adeguamento del personale dirigenziale alla realtà di riferimento ha seguito sostanzialmente due direzioni: la prima mostra una tendenza all'assimilazione ai lavoratori appartenenti alle altre categorie, con i quali si condividono in misura più o meno incisiva le caratteristiche (tra queste, in particolar modo, la sottoposizione al potere direttivo “forte” di un soggetto sovraordinato) e, soprattutto le esigenze di tutela; la seconda, al contrario, mostra l'allontanamento di una parte del personale dirigenziale non solo dai lavoratori appartenenti a categorie inferiori, ma in generale dai tratti tipici del lavoro subordinato e ciò per la posizione di supremazia gerarchica assoluta e per la vasta gamma di attribuzioni e discrezionalità riconosciute.

Tale fenomeno, peraltro, non ha comportato il venir meno dei dirigenti tradizionali, ossia quelli definiti dalla giurisprudenza come *alter ego* dell'imprenditore, i quali sono tutt'oggi presenti, seppure in misura numericamente inferiore, soprattutto nelle imprese di dimensioni ridotte e con organigrammi più semplici.

La descritta eterogeneità della categoria non risulta essere stata recepita a livello legislativo, ove non essendo prevista una disciplina modulata a seconda del tipo di dirigente a cui questa è rivolta, emergono complessità applicative rilevanti. A soddisfare le differenti istanze di tutela del personale dirigenziale è intervenuta innanzitutto la contrattazione collettiva, ad oggi l'unica fonte in grado di predisporre regole che tengano effettivamente conto delle peculiarità della figura e del suo valore nell'impresa.

Non trascurabile, tuttavia, è stato anche l'intervento della giurisprudenza, determinante nell'estensione ad una parte dei dirigenti di una tra le più importanti misure protettive del lavoro subordinato da cui la legge, invece, li escludeva, ossia le regole in materia di licenziamento.

Preso atto di quanto precede, la ricerca nella parte finale ha spostato il suo *focus* sulla dirigenza di alto livello, appurandone il ruolo significativo nel dibattito sull'attualità del concetto di subordinazione codicistica; lo scambio tra i due ambiti, come si è osservato, è stato reciproco: anche l'evoluzione della nozione di subordinazione *ex art.* 2094 cod. civ. ha influito indirettamente nel processo di individuazione dei tratti tipici del dirigente (operato soprattutto a livello giurisprudenziale e contrattualcollettivo).

Ne è la prova quanto emerso in merito al profilo della natura giuridica del rapporto di lavoro dell'alta dirigenza, ove pur a fronte della sussistenza di elementi che farebbero in astratto propendere per la riconduzione al lavoro autonomo, si predilige la qualificazione in termini di subordinazione, ritenendo piuttosto che questa sia "attenuata" o comunque da intendere meno rigidamente rispetto a quanto ipotizzato dal legislatore codicistico negli anni Quaranta.

I caratteri della subordinazione del dirigente di alto livello, infatti, si configurano in maniera inconsueta, risultando meno incisivi rispetto a quanto accade per gli altri lavoratori, se non addirittura insussistenti (come avviene, ad esempio, nel caso di alcuni indici sussidiari). Ciò si evince soprattutto valutando l'intensità dei poteri datoriali, il cui esercizio appare in molti casi limitato dagli ampi margini di discrezionalità attribuiti ai dirigenti e dalla pregnanza del vincolo fiduciario che ne connota il rapporto.

Non si ritiene, tuttavia, che le illustrate circostanze siano sufficienti per qualificare come autonomo il rapporto di lavoro dirigenziale, salvo che non vi sia una inequivoca (e genuina) volontà delle parti in tal senso, dettata da specifiche esigenze (come avviene di frequente, ad esempio, nell'ambito dei sistemi di *temporary management*).

Detto profilo, inoltre, ha una rilevanza non trascurabile nel procedimento logico-giuridico elaborato a livello giurisprudenziale per valutare la cumulabilità in capo al medesimo soggetto di una carica sociale con lo *status* di lavoratore subordinato: in tale occasione, infatti, la verifica circa la sussistenza degli indici della subordinazione sarà necessariamente condizionata dal loro particolare atteggiarsi nel rapporto dirigenziale.

Dal lavoro di ricerca svolto, i cui esiti sono stati in queste righe sinteticamente riportati, si è giunti a numerose conferme, ma anche a risultati inaspettati che impongono di attendere gli ulteriori sviluppi giurisprudenziali e legislativi sull'argomento; sebbene

un intervento regolatore nei termini sopra illustrati risulti, da quel che consta, ancora lontano, l'ordinamento sta mostrando una crescente consapevolezza circa gli elementi di specialità del rapporto di lavoro dei dirigenti per la peculiare collocazione di tali soggetti non solo all'interno dell'organizzazione aziendale ma, più in generale, nell'intero sistema giuslavoristico.

Bibliografia.

- AA. VV., *Impresa e nuovi modi di organizzazione del lavoro*, Atti delle giornate di studio AIDLASS di Salerno (22-23 maggio 1998), Milano, 1999.
- AA. VV., *Il CTC: quali effetti per i dirigenti?*, in FEZZI M., SCARPELLI F. (a cura di), *I Quaderni di Wikilabour. Guida al Jobs Act 2*, Milano, 2015, p. 55.
- ABBADESSA P., *Il direttore generale*, in COLOMBO G.E., PORTALE G.B. (diretto da), *Trattato delle società per azioni*, IV, Torino, p. 461.
- ACERBI G., *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, in *Riv. soc.*, 1998, p. 1193.
- ALESSI C., *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, fasc. 3, p. 804.
- ALVINO I., *Il divieto di licenziamento individuale ex art. 46 d.l. 18/2020 non era applicabile ai dirigenti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2023, fasc. 1, p. 10.
- AMOROSO G., *Il licenziamento del dirigente d'azienda dopo la legge n. 108 del 1990*, in *Dir. lav.*, 1991, fasc. 1, p. 151.
- AMOROSO G., *Le sezioni unite mutano giurisprudenza in ordine al licenziamento disciplinare del dirigente d'azienda: incertezze interpretative e dubbi di costituzionalità*, in *Foro it.*, 1995, fasc. 1, n. 6, p. 1777.
- BALDUCCI M., *Tendenze evolutive nell'organizzazione del lavoro italiana e ruolo del management intermedio*, Franco Angeli, Milano, 1986.
- BARBERA M., *Noi siamo quello che facciamo: prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2014, fasc. 144, 36, p. 631.
- BARSOTTI G., *Il licenziamento del dirigente per soppressione del posto finalizzato al contenimento dei costi aziendali è legittimo e non è condizionato dall'obbligo di repêchage*, in *Labor*, 2023.
- BARTALOTTA S., *Mutamento di posizione del dirigente e tutela della professionalità*, in *Lav. prev. oggi*, 1981, p. 171.
- BARTALOTTA S., *La nozione di «giustificatazza» nel licenziamento dei dirigenti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1994, fasc. 1, p. 241.
- BARTALOTTA S., *Il licenziamento disciplinare del dirigente*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1995, fasc. 2, p. 913.
- BARTALOTTA S., *Il licenziamento del dirigente per motivi organizzativi*, in *Giust. civ.*, 1999, fasc. 1, p. 1070.

- BARTALOTTA S., *La qualifica di dirigente fra legge e contratto*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, fasc. 2, p. 298.
- BARTALOTTA S., *Patto di non concorrenza e facoltà unilaterale di recesso da parte del datore di lavoro*, in *Giust. civ.*, 2004, fasc. 4, p. 1036.
- BASENGHI F., *Il licenziamento del dirigente*, Giuffrè, Milano, 1991.
- BASENGHI F., *Contratto a termine e lavoro dirigenziale*, in *Mass. giur. lav.*, 2001, p. 1093.
- BASENGHI F., *Il licenziamento del dirigente: alcuni spunti di riflessione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2008, fasc. 2, p. 241.
- BASSI A., EPIDENDIO T., *Enti e responsabilità da reato: accertamento, sanzioni e misure cautelari*, Giuffrè, Milano, 2006.
- BASSOTTI M., *Al licenziamento “ingiustificato” del dirigente non si applica il regime decadenziale dell’art. 6, legge n. 604/1966*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, fasc. 4, p. 1087.
- BELLAVISTA A., *Quadri intermedi*, in *Dig. comm.*, XI, Torino, 1995, p. 509.
- BELLIGOLI G., PERDONÀ G., *La responsabilità civile del lavoratore subordinato verso il datore di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2013.
- BELVISO U., *L’istitutore*, Jovene, Napoli, 1966.
- BELVISO U., *Ausiliari dell’imprenditore (profili generali)*, in *Enc. giur. Treccani*, XVII, Roma, 1989.
- BERNASCONI A., *Sistema disciplinare per soggetti apicali, apparato sanzionatorio e stock options: profili problematici*, in *Resp. amm. soc.*, 2007, fasc. 2, p. 43.
- BERNASCONI C., *Gli altri garanti della sicurezza sul lavoro*, in GIUNTA F., MICHELETTI D. (a cura di), *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Milano, 2010, p. 63.
- BERRUTI M., *Il rapporto di lavoro del dirigente*, Cedam, Padova, 2005.
- BIASI M., *Brevi riflessioni sulla categoria dirigenziale all’indomani del Jobs Act*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 303/2016*.
- BIASI M., *Saggio sul licenziamento per motivo illecito*, Cedam, Padova, 2017.
- BIASI M., *Il nodo del cumulo dei rapporti di amministrazione e di lavoro (dirigenziale) nelle società di capitali, tra contratti alieni e pragmatismo giurisprudenziale*, in *Var. dir. lav.*, 2023, fasc. 3, p. 610.
- BINI S., *Il licenziamento del dirigente alla luce della più recente giurisprudenza*, in *Arg. dir. lav.*, 2020, fasc. 4, 2, p. 1023.
- BLAIOTTA R., *Diritto penale e sicurezza del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2023.

BOARETTO G., *Imposta sul reddito delle persone fisiche sull'indennità spettante al dirigente in caso di licenziamento ingiustificato*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1990, fasc. 1, p. 90.

BOGHETICH E., *Rapporto tra società e amministratori: esclusa la parasubordinazione e inapplicabili i limiti all'impignorabilità degli stipendi*, in www.ilgiuslavorista.it, 7 aprile 2017.

BOLOGNA S., *Sulla natura giuridica del rapporto tra amministratore e società per azioni*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, fasc. 3, p. 672.

BOLOGNA S., *Sull'amministratore di società di capitali-lavoratore subordinato. Coesistenza tra fattispecie e dialettica estintiva*, in *Var. dir. lav.*, 2023, fasc. 3, p. 685.

BONARDI O., *Recesso dal contratto di lavoro con clausola di durata minima e onere della prova dell'aliunde perceptum*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1997, fasc. 2, p. 800.

BRESCIANI I., *Il rapporto di lavoro dirigenziale a termine: recesso "ante tempus" ed età pensionabile.*, in *Giur. it.*, 2015, fasc. 8-9, p. 1937.

BULGARINI D'ELCI G., SARTORI M., *Il licenziamento del dirigente*, Giuffrè, Milano, 2015.

CAFFIO S., *Cessione di quote societarie, trasferimento d'azienda e dimissioni del dirigente*, in *Lav. giur.*, 2019, p. 810.

CAPONE L., GAUDIO G., LENER R., *Il 25° aggiornamento delle disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nel settore bancario*, in www.dirittobancario.it.

CAPURRO F., *Licenziamento del dirigente durante il blocco Covid: legislatore inconsapevole o solo in vena di indovinelli?*, in *Labor*, 2022.

CARABELLI U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto e post-taylorismo*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2004, fasc. 1, p. 30.

CARABELLI U., *La responsabilità del datore di lavoro nelle organizzazioni di impresa complesse*, in *Dir. rel. ind.*, 2009, fasc. 1, p. 91.

CARBONE A., *Storie di azione e contrattazione collettiva – Firmato il primo contratto aziendale per i dirigenti su piattaforma*, in www.bollettinoadapt.it.

CARDARELLO C., *Il dirigente: la categoria, le peculiarità del rapporto, il licenziamento*, Giuffrè, Milano, 2000.

CARINCI F., MAINARDI S. (a cura di), *La dirigenza nelle pubbliche amministrazioni*, Giuffrè, Milano, 2005.

CARINCI M.T., CARABELLI U., *Il lavoro pubblico in Italia*, Cacucci, Bari, 2010.

CARRÀ S., *Riflessioni sull'attuale processo di destrutturazione del rapporto di lavoro dirigenziale*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, fasc. 1, p. 122.

CARROZZA G.P., *La responsabilità dei dirigenti: i rischi derivanti dalle responsabilità in materia di diritto civile, del lavoro, tributario e penale*, in *Lav. sic. soc.*, 1995, fasc. 4, p. 13.

CARUSO B., *Il contratto di lavoro come istituzione europea.*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT-84/2010.*

CASALE D., *Il rapporto di lavoro del dirigente d'impresa nella giurisprudenza*, in AA. VV., *La dirigenza*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 2009, fasc. 31, p. 281.

CASOTTI A., GHEIDO M.R., RAUSEI P., ROTONDI F., SICA A., SOPRANI P., SPOLVERATO G., *Lavoro dei dirigenti*, Ipsosa, 2008.

CASTRONUOVO D., *Garanti della sicurezza del lavoro e loro qualificazione alternativa come apicali o subordinati in ambito 231*, in *La legislazione penale*, 2021, fasc. 3, p. 21.

CECCHIELLA C., *Arbitrato sulle controversie sul licenziamento dei dirigenti e alternativa giurisdizionale*, in *Giust. civ.*, 1986, fasc.11, p. 2892.

CERBO P., *La cessazione anticipata degli incarichi dirigenziali fra gestione, politica e legge*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2007, fasc. 2, p. 449.

CERRETA M., *La responsabilità del dirigente*, in *Dir. lav.*, 1990, fasc. 1, p. 322.

CHIETERA F., *L'impugnazione del licenziamento ingiustificato del dirigente non soggiace a termine decadenziale*, in *Lav. giur.*, 2020, fasc. 8-9, p. 851.

COLAVOLPE A., *Condizioni per il cumulo dei rapporti di amministrazione e di lavoro dipendente*, in *Le Società*, 2002, fasc. 6, p. 694.

COLLIA F., *Riconoscimento della qualifica dirigenziale*, in *Lav. giur.*, 1998, fasc. 4, p. 307.

COLLIA F., ABRAMI A., CORVAGLIA S., *La qualifica dirigenziale tra disciplina legale e collettiva. Il commento*, in *Lav. giur.*, 2009, fasc. 9, p. 930.

COLOMBO D., LAMBROU M., *Licenziamento del dirigente nei casi di crisi aziendale*, in *Dir. e pratica lav.*, 2016, fasc. 6, p. 383.

CORAPI D., *La rappresentanza commerciale*, in *Tratt. Galgano*, 1978, III, p. 311 ss.

CORAZZA L., *Licenziamento del dirigente d'azienda e obbligo di specificazione contestuale dei motivi previsto dal contratto collettivo: verso la completa rarefazione delle tutele del dirigente*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999, fasc. 2, p. 817.

CORSO S. M., *Il codice disciplinare di fronte alla responsabilità delle persone giuridiche: riflessi lavoristici*, in *Riv. it. dir. lav.*, fasc. 2, 2015, p. 297.

CORSO S. M., *Lavoro e processo penale. La tutela del lavoro nel e dal processo*, Milano, 2018.

CORSO S. M., *Infortuni, malattie professionali e colpa di organizzazione: il ruolo della giurisprudenza tra d.lgs. n. 231/2001 e d.lgs. n. 81/2008*, in *Riv. inf. mal. prof.*, 2018, fasc. 3, pt. 1, p. 355.

CORVINO A., *I rinnovi dei Ccnl dei dirigenti*, in *Dir. rel. ind.*, 2005, fasc. 2, p. 524.

COSTANZI D., *Dirigenti: unità della categoria e garanzie ex art. 7 Stat. lav.*, in *Riv. giur. lav.*, 2007, fasc. 4, II, p. 630.

D'ALBERTI M. (a cura di), *La dirigenza pubblica*, Il Mulino, Bologna, 1990.

D'ANTONA M., *Limiti costituzionali alla disponibilità del tipo contrattuale nel diritto del lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 1995, fasc. 1, p. 63.

D'AVIRRO A., LUCIBELLO P.M., *I soggetti responsabili della sicurezza sul lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2010.

D'EGIDIO F., MOLTENI G., TREGLIA G., VERGANI A., *Manager in affitto*, Franco Angeli, Milano, 1997.

D'ORTA C., *I dirigenti pubblici: custodi della legalità o managers?*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2005, fasc. 6, p. 102.

DE ANGELIS L., *Il licenziamento disciplinare del dirigente – Essere dell'ontologia o non essere del potere disciplinare?*, in *Riv. giur. lav.*, 1997, fasc. 1, p. 17.

DE CRISTOFARO M., *La figura del funzionario nel settore del credito*, in *Riv. dir. lav.*, 1979, fasc. 1, p. 370.

DE CRISTOFARO M., *Il licenziamento dei dirigenti e comunicazione dei motivi*, in *Dir. lav.*, 2000, p. 362.

DE FALCO F., *Dirigenti ed autodeterminazione del periodo feriale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, fasc. 4, pt. 2, p. 795.

DE FEO D., *Il "blocco" dei licenziamenti non si applica ai dirigenti: il mutato orientamento del Tribunale di Roma*, in *Giust. civ.*, 2021, fasc. 7, p. 12.

DE MARCO E., *La retribuzione sostenibile. Il dirigente tra incentivazione e partecipazione*, Giappichelli, Torino, 2022.

DE NOVA G., *Il tipo contrattuale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2014.

DE LUCA M., *Blocco dei licenziamenti al tempo del Covid-19: alla ricerca delle tipologie di licenziamento che ne risultano investite (note minime)*, in *Var. dir. lav.*, 2020, fasc. 4, p. 985.

DE LUCA M., *Blocco dei licenziamenti al tempo del Covid-19 un anno dopo*, in *Lav. giur.*, 2021, fasc. 5, p. 445.

DE LUCA TAMAJO R., *Commento all'articolo 2*, in DE LUCA TAMAJO R., D'ANTONA M. (a cura di), *Legge 11 maggio 1990, n. 108: disciplina dei licenziamenti individuali*, in *Nuove leggi civ.*, 1991, p. 133.

DE LUCA TAMAJO R., FLAMMIA R., PERSIANI M., *La crisi della nozione di subordinazione e della sua idoneità selettiva dei trattamenti garantistici. Prime proposte per un nuovo approccio sistematico in una prospettiva di valorizzazione di un tertium genus: il lavoro coordinato*, in AA. VV., *Subordinazione e autonomia: vecchi e nuovi modelli*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 21, 1998, p. 331.

DE LUCA TAMAJO R., *Profili di rilevanza del potere direttivo del datore di lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 2005, p. 467.

DELFINO M., *Il lavoro part-time nella prospettiva comunitaria*, Jovene, Napoli, 2008.

DELLA ROCCA G., *I quadri tra lealtà, defezione e protesta. Un'analisi del ruolo e del mercato del lavoro del management intermedio*, in *Studi organizzativi*, XXIII, n. 2, 1991.

DEL FRATE M., *Il licenziamento ritorsivo del dirigente*, in *Arg. dir. lav.*, 2018, fasc. 4-5, p. 1322.

DEL PUNTA R., *Il valzer delle tutele: ancora su art. 7 st. lav., recesso ad nutum e licenziamento del dirigente*, in *Mass. giur. lav.*, 2003, fasc. 11, p. 681.

DEL PUNTA R., *Modelli organizzativi d'impresa e diritto del lavoro*, in *Sociologia del diritto*, 2011, fasc. 3, p. 113.

DELL'OLIO M., *La stabilità convenzionale*, in *Arg. dir. lav.*, 1998, p. 186.

DIAMANTI R., *La garanzia contrattuale del rimborso delle spese legali a favore del dirigente*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1993, fasc. 2, p. 519.

DIAMANTI R., *Rapporto di lavoro dirigenziale e subordinazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, fasc. 2, p. 67.

DI FRANCESCO A., *La dirigenza privata: le trasformazioni della professionalità dirigenziale nell'attuale sistema dell'impresa*, Jovene, Napoli, 2006.

DI SABATO F., *Diritto delle società*, Giuffrè, Milano, 2011.

DI GUARDI G., *Progettare il lavoro entro nuovi modelli di impresa e di tecnologia. Venti memorandum per una organizzazione in evoluzione*, in *Studi Organizzativi*, 2020, p. 142.

DONINI A., *Estensione della procedura di licenziamento collettivo ai dirigenti: un vuoto di tutela colmato?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, fasc. 1, p. 372.

DUI P., *Licenziamento del dirigente per ragioni oggettive connesse a ristrutturazioni, riorganizzazioni e/o crisi aziendali*, in *Lav. giur.*, 2007, p. 753.

DUI P., *Dirigenti e autodeterminazione delle ferie.*, in *Lav. giur.*, 2009, fasc. 11, p. 1152.

DUI P., *Il lavoro dirigenziale. Questioni controverse*, Giuffrè, Milano, 2010.

DUI P., *Commentario al CCNL dirigenti industria*, Key editore, Milano, 2022.

EMILIANI S. P., *Dirigenti di aziende industriali e spese di difesa*, in *Arg. dir. lav.*, 2006, fasc. 4-5, p. 1273.

FALCO W., *Non si applicano le decadenze del collegato lavoro all'impugnazione del licenziamento del dirigente privo di "giustificatezza"*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, fasc. 2, p. 527.

FALSONE M., *Le dimissioni «qualificate» del dirigente in caso di «trasferimento di fatto»*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2012, p. 36.

FERLUGA L., *Questioni interpretative in materia di dimissioni del dirigente industriale per mutamento di posizione*, in *Dir. merc. lav.*, 2019, fasc. 3, pt. 1, p. 661.

FERLUGA L., *La disciplina collettiva delle dimissioni qualificate del dirigente privato*, in *Lav. prev. oggi*, 2022, fasc. 9-10, p. 590.

FERRARO F., *L'impugnazione del licenziamento del dirigente dopo il "Collegato lavoro"*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, fasc. 3, p. 668.

FERRUGGIA A., *L'indagine giudiziale in materia di licenziamento del dirigente, tra giustificatezza e discriminatorietà del provvedimento espulsivo*, in *Arg. dir. lav.*, 2011, fasc. 2, p. 402.

FILÌ V., *La tutela previdenziale degli amministratori e sindaci di società*, in *Var. dir. lav.*, 2023, fasc. 3, p. 633.

FOCARETA F., *Delega di funzioni e responsabilità penale in materia di sicurezza*, in AA.VV., *L'obbligazione di sicurezza*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1993, n. 14, p. 31.

FOGLIA L., *Licenziamento del dirigente e qualificazione della nozione contrattuale di «giustificatezza»*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2001, fasc. 2, p. 298.

FOGLIA R., *Socio amministratore di società e lavoro subordinato*, in *Dir. lav.*, 1964, fasc. 1, p. 65.

FOLLADORI G., *La responsabilità dei direttori generali*, in *RDCComm*, 2015, p. 503.

FOSSATI C., *Licenziamento del dirigente e obbligo del c.d. repêchage*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1998, fasc. 3, pt. 2, p. 575.

GUAGLIANONE L., *Azionariato dei dipendenti e governo di impresa*, in *Dir. rel. ind.*, 2002, fasc. 2, p. 271.

GALANTINO L., *Il licenziamento disciplinare del dirigente*, in *Dir. lav.*, 1993, fasc. 1, p. 23.

- GALARDI R., *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, Giappichelli, Milano, 2020.
- GALARDI R., *La invalidità del licenziamento del dirigente d'azienda. Riflessioni sull'onere legale di impugnazione*, in *Labor*, 2020, fasc. 2, p. 177.
- GALARDI R., *Appunti sulla crisi (della crisi?) della subordinazione*, in *Labor*, 2020, fasc. 3, p. 287.
- GALARDI R., *Il lavoro agile nel laboratorio della pandemia*, in *Osservatorio costituzionale*, 2021, fasc. 2, p. 110.
- GALGANO F., *Diritto commerciale. Le società*, Zanichelli, Bologna, 1985.
- GARATTONI M., *La clausola di durata minima e il licenziamento del dirigente apicale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2006, fasc. 3, p. 617.
- GARILLI A., *Le categorie dei prestatori di lavoro*, Jovene, Napoli, 1988.
- GAUDIO G., *Financial crisis, excessive pay and fat cats. Why employment scholars should start reflecting on regulation of executive remuneration*, in *Italian law journal*, 2020, 6, 2, p. 537.
- GAUDIO G., *Organizzazioni complesse e tutela della persona che lavora. Verso un diritto del lavoro a geometria variabile*, Giappichelli, Torino, 2021.
- GAUDIO G., *Il compenso degli amministratori di società da una prospettiva giuslavoristica: inderogabilità, partecipazione, sostenibilità*, in *Var. dir. lav.*, 2023, fasc. 3, p. 644.
- GENTILE M.R., *I dirigenti e i preposti*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Milano, 2008, p. 208.
- GHERA E., *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, fasc. 4, p. 422.
- GHEZZI G., ROMAGNOLI U., *Il rapporto di lavoro*, Zanichelli, Bologna, 1995.
- GIUGNI G., *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1963.
- GIUGNI G., *Il dirigente d'azienda nel diritto*, in AA.VV., *Il dirigente d'azienda nell'evoluzione della società*, Roma, 1974, p. 302.
- GIUIA S., *L'inquadramento sindacale dei dirigenti d'azienda*, in *Dir. lav.*, 1929, fasc. 1, p. 220.
- GIULIANI A., *La disciplina sui licenziamenti collettivi e i dirigenti. Linee di evoluzione normative e giurisprudenziali*, in *Dir. merc. lav.*, 2015, fasc. 1, pt. 1, p. 171.
- GLIOZZI E., *Gli alti compensi dei top managers*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, fasc. 3, p. 962.

GRAGNOLI E., *Lo spoils system e l'imparzialità del dipendente degli enti locali*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2007, fasc. 1, p. 25.

GRAGNOLI E., *La categoria dei dirigenti nel lavoro privato ed i presupposti per la sua attribuzione*, in AA.VV., *La dirigenza*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 2009, fasc. 31, p. 19.

GRAGNOLI E., *L'esercizio del potere disciplinare nei confronti del dirigente privato*, in MAINARDI S. (a cura di), *Il potere disciplinare del datore di lavoro*, Utet, Torino, 2012, p. 384.

GUIDI FEDERZONI D., *Amministratore di società di capitali e lavoro subordinato*, in *Dir. lav.*, 2000, fasc. 2, p. 235.

GULOTTA C., *Profili internazionalistici del temporary management: tra libertà di prestazione dei servizi e prospettive di autoregolamentazione*, in *Dir. rel. ind.*, 2013, fasc. 2, p. 575.

ICHINO P., *Il lavoro subordinato: definizione e inquadramento. Art. 2094-2095*, in *Comm. Sch.*, Milano, 1992, p. 337.

ILIAS VIGLIOTTI G., *Licenziamenti collettivi e dirigenti: il danno risarcibile per la violazione delle regole europee.*, n. 5717, in *Mass. giur. lav.*, 2020, fasc. 3, p. 745.

IZAR A., *Considerazioni sul patto di non concorrenza*, in *Dir. prat. lav.*, 1997, p. 733.

LAMBERTUCCI P., *Il dirigente d'azienda tra orientamenti giurisprudenziali, assetti contrattuali e discipline legali: l'occasione per un bilancio*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2012, fasc. 3, p. 157.

LETTIERI A., *La contrattazione della dirigenza privata nell'industria*, in D'ALBERTI M. (a cura di), *La dirigenza pubblica*, Bologna, 1990, p. 196.

LISO F., *Categorie e qualifiche dei lavoratori*, in *Enc. Giur. Treccani*, VI, Roma, 1988.

LUNARDON F., *L'evoluzione del concetto di subordinazione nell'elaborazione dottrinale*, in AA. VV., *Subordinazione e autonomia: vecchi e nuovi modelli*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1998, fasc. 21, p. 265.

LUNARDON F., *Rapporto di lavoro dirigenziale e "blocco" dei licenziamenti*, in *Arg. dir. lav.*, 2022, fasc. 5, p. 989.

MAGNANI R., *La motivazione del licenziamento del dirigente nella giurisprudenza di legittimità*, in *Arg. dir. lav.*, 1998, p. 237.

MAGRINI S., *Limitazioni convenzionali all'attività del lavoratore ed ambito di applicazione dell'art. 2125 c.c.*, in *Lav. sic. soc.*, 1966, p. 861.

MAGRINI S., *L'arbitrato sul licenziamento del dirigente*, in *Mass. giur. lav.*, 1980, p. 293.

MAIO V., *Privilegi*, IV, *Privilegi dei crediti di lavoro e previdenziali*, in *Enc. giur. Treccani*, 2001.

MAIO V., *L'applicazione dei termini di decadenza di cui all'art. 32 della legge n. 183 del 2010 al rapporto di lavoro dirigenziale*, in *Giust. civ.*, 2014.

MAIO V., *Problematiche inerenti il licenziamento dei dirigenti privati (ovvero alla ricerca della specialità perduta)*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, fasc. 6, pt. 1, p. 1261.

MALANDRINI S., *Dirigenti Industriali: clausole inseribili nei contratti di assunzione*, in *Dir. prat. lav.*, 2005, p. 2229.

MALANDRINI S., *La «perequazione» retributiva collettiva e individuale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, fasc. 3, p. 87.

MANNACIO G., *Il mutamento di posizione del dirigente*, in *Lav. prev. oggi*, 1993, p. 407.

MANNACIO G., *Il licenziamento del dirigente: distinzione tra dirigente vero e dirigente meramente convenzionale*, in *Lav. giur.*, 2022, fasc. 6, p. 524.

MANNACIO G., *Osservazioni sul licenziamento disciplinare dei dirigenti (e sul licenziamento disciplinare in generale)*, in *Mass. giur. lav.*, 2003, p. 544.

MARAZZA M., *Prospettive di ricerca in tema di risoluzione arbitrare delle controversie di lavoro (dopo la presentazione dei lavori della Commissione Ministeriale Alpa)*, in *Giust. civ.*, 2017.

MAROCCO M., *Gli incentivi economici al salario variabile*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, fasc. 2, p. 668.

MARTINELLI P., *Il lavoro dell'amministratore di società: un nodo della cultura giuridica*, in *Riv. giur. lav.*, 1981, fasc. 2, p. 995.

MAZZOTTA O., *Rapporti interpositori e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1979.

MAZZOTTA O., *Novità sul fronte del lavoro straordinario del personale direttivo?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 1, p. 260.

MEZZACAPO D., *Dirigenza pubblica e tecniche di tutela*, Jovene, Napoli, 2010.

MENEGATTI E., *La Corte di cassazione torna a pronunciarsi sulla legittimità delle clausole di durata minima garantita*, in *Arg. dir. lav.*, 2006, p. 225.

MENEGATTI E., *La «giustificatazza» del licenziamento del dirigente*, in *Arg. dir. lav.*, 2010, fasc. 1, p. 212.

MENSI M., *Imponibilità fiscale dell'indennità supplementare*, in *Riv. critica dir. lav.*, 2011, fasc. 1, p. 167.

MEUCCI M., *L'alto, il medio e il mini-dirigente nelle moderne organizzazioni complesse*, in *Lav. prev. oggi*, 1999, fasc. 3, p. 581.

- MINERVINI G., *Gli amministratori di società per azioni*, Giuffrè, Milano, 1956.
- MONDA P., *Il lavoro a tempo determinato del dirigente privato e pubblico*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017, fasc. 4, p. 1081.
- MONTUSCHI L., *Socio, amministratore di società e rapporto di lavoro subordinato*, in *Dir. Econ.*, 1963, fasc. 1, p. 479.
- MONTUSCHI L., *Un caso di riduzione delle tutele: il rapporto di lavoro del dirigente d'azienda*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1997, fasc. 2, p. 363.
- NAPOLI M., *Contratto e rapporto di lavoro oggi*, in *Questioni dir. lav. (1992-1996)*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 3.
- NIGRO A., *Le remunerazioni degli amministratori e degli altri dirigenti delle banche*, in *Diritto della banca e del mercato finanziario*, 2013, 27, p. 11.
- NOGLER L., *Intorno all'alternativa qualificatoria tra rapporto (sociale) di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1991, fasc. 4, p. 787.
- NUNIN R., *La classificazione dei lavoratori subordinati in categorie e l'inquadramento unico*, in MARTONE M. (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in *Tratt CP*, vol. IV, tomo I, Padova, 2012, p. 471.
- PALLA M., *Il rimborso delle spese processuali al dirigente, fra strategie aziendali illegali e reati commessi a danno del datore di lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2004, fasc. 4, p. 767.
- PASQUINI F., *Il rapporto di amministrazione nella riforma del diritto societario e del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2005, fasc. 3, p. 723.
- PERA G., *Sulla procedura arbitrale per i licenziamenti dei dirigenti*, in *Giust. civ.*, 1985, fasc. 1, p. 2369.
- PERA G., *La legge per i quadri*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1985, fasc. 2, p. 270.
- PERA G., *Non esiste il licenziamento c.d. disciplinare del dirigente?*, in *Giust. civ.*, 1995, fasc. 7, p. 1760.
- PERA G., *Verso l'estensione della disciplina di legge sui licenziamenti a favore della bassa dirigenza?*, in *Giust. civ.*, 1998, fasc. 1, p. 949.
- PERDONÀ G., *Dirigenti e rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2014.
- PERGOLESI F., *I dirigenti di azienda nell'ordinamento sindacale*, Padova, 1938.
- PERGOLESI F., *Dirigente di azienda*, in *ED*, XII, Milano, 1964, p. 618.
- PERRINO A. M., *In tema di licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in *Foro it.*, 2013, fasc. 2, p. 474.
- PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966.

- PERSIANI M., *Dirigenza privata nella realtà attuale: caratteri peculiari e affinità con il settore pubblico*, in *Riv. inf. mal. prof.*, 1991, fasc. 1, p. 73.
- PERSIANI M., *Il licenziamento del dirigente tra perdita di fiducia e inadempimento*, in *Arg. dir. lav.*, 2007, p. 1177.
- PERULLI A., *Il lavoro autonomo. Contratto d'opera e professioni intellettuali*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 1996.
- PERULLI A., *La responsabilità del dirigente: deleghe, funzioni e responsabilità, licenziamento disciplinare*, in *Ricerche giuridiche*, Edizioni Ca' Foscari, vol. 1, n. 1, 2012.
- PERULLI A., *Il diritto del lavoro e il "problema" della subordinazione*, in *Labour & Law Issues*, 2020, v. 6, n. 2, p. 92.
- PETINO P., *Rapporto di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato*, Milano, 1968.
- PETTINELLI R., *Il dirigente, il giudice e il legislatore: l'impugnazione del licenziamento tra «invalidità» e «ingiustificatezza»*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2014, p. 279.
- PILATI A., *Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2012.
- PILATI A., *Licenziamento non disciplinare del dirigente: la motivazione può essere esplicitata o integrata nel giudizio di impugnazione*, in *Arg. dir. lav.*, 2013, fasc. 4-5, p. 1021.
- PILATI A., *La corte di cassazione ripropone il doppio rapporto tra amministratori e società*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2023, fasc. 4, p. 642.
- PILEGGI A., *Le sezioni unite promuovono un contrasto di giurisprudenza sul licenziamento disciplinare del dirigente*, in *Dir. lav.*, 1996, fasc. 1, p. 156.
- PILEGGI A., *Sulla pretesa inapplicabilità dell'art. 2106 c.c. al dirigente e sul preteso divieto di omologarlo alle altre categorie di lavoratori parasubordinati*, in *Dir. lav.*, fasc. 3, 1997.
- PISANI N., *Profili penalistici del Testo Unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, in *Dir. pen. e proc.*, 2008, p. 819.
- PIVA D., *Il sistema disciplinare nel d.lgs. 231/2001: questo «sconosciuto»*, in *Resp. amm. soc.*, 2013, fasc. 2, p. 90.
- PIZZOFERRATO A., *Partecipazione dei lavoratori, nuovi modelli di governance e democrazia economica*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 2, p. 243.
- PONTE F.V., *Il rapporto tra amministratori e società al vaglio della giurisprudenza, tra subordinazione e collaborazione*, in *Arg. dir. lav.*, 2022, fasc. 3, p. 619.

POSO V. A., *Una poltrona per due. La (inafferrabile) subordinazione di due soci paritari e amministratori di una società di capitali e il nodo dell'onere della prova in una controversia con l'INPS*, in *Labor*, 2022.

PULIATTI P., *Il dirigente privato e le sue tutele: un rapporto difficile (forse giunto a composizione)*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, fasc. 3, pt. 2, p. 694.

PUTATURO DONATI F.M., *Dirigenza: effettività di una nozione sociologica*, in *Giust. civ.*, 1999, fasc. 1, p. 3059.

PUTATURO DONATI F.M., *Sulla natura del preavviso e sulla prosecuzione del rapporto di lavoro (per il dirigente) in età pensionabile*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2001, fasc. 1, pt. 2, p. 118.

QUARTA M., *Flessibilità e lavoro manageriale: le soluzioni offerte dal temporary management*, in *Dir. rel. ind.*, 2006, fasc. 4, p. 1187.

RAFFI A., *Le Sezioni Unite e l'applicabilità ai dirigenti delle garanzie procedurali ex art. 7 Stat. lav.*, in *Riv. giur. lav.*, 2007, fasc. 4, pt. 2, p. 630.

RAIMONDI E., *L'apposizione successiva del termine al rapporto di lavoro del dirigente originariamente assunto a tempo indeterminato*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 1, pt. 2, p. 204.

RATTI L., *Il licenziamento del dirigente: variazioni e tendenze giurisprudenziali*, in *Arg. dir. lav.*, 2008, p. 1283.

RAUSEI P., *Dirigenti e amministratori: natura del rapporto*, in *Dir. prat. lav.*, 2007, fasc. 12, p. 757.

RAVELLI F., *Sull'impossibilità sopravvenuta come causa di recesso dal rapporto di lavoro dirigenziale con patto di durata minima garantita*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 2, pt. 2, p. 424.

RAZZOLINI O., *La disciplina del tempo di lavoro - Lavoro agile e orario di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, fasc. 2, p. 371.

RICCI R., *Il rapporto di lavoro dei dirigenti d'azienda*, Utet, Torino, 1992.

RINALDI L., *Autonomia, poteri e responsabilità del dirigente pubblico: un confronto con il manager privato*, Giappichelli, Torino, 2002.

RIPA A., *Il dirigente-amministratore: rapporti paralleli, tutele asimmetriche*, in *Analisi giuridica dell'economia*, 2014, fasc. 2, p. 401.

RIVA SANSEVERINO L., *Sulla posizione professionale del dirigente*, in *Mass. giur. lav.*, 1972, p. 274.

ROCCELLA M., *Spigolature in tema di subordinazione. Lo strano caso del sig. B.*, in *Riv. giur. lav.*, 2007, fasc. 2, p. 131.

ROCCHI R., *Il regime fiscale delle incentivazioni all'esodo di personale in esubero (profili generali e particolarità del settore bancario)*, in *Riv. dir. trib.*, 2002, fasc. 2, p. 179.

ROMAGNOLI U., *La prestazione di lavoro nel contratto di società*, Milano, 1967.

ROMEO A., *La connessione continua dei lavoratori: "vs" il prevalente diritto costituzionale ai riposi*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, fasc. 2, pt. 1, p. 107.

ROMEO C., *L'effettività delle tutele dei dirigenti. Trattamenti normativi, economici e previdenziali*, Pacini Giuridica, Pisa, 2019.

ROTA A., «Anche» il dirigente deve impugnare il licenziamento nei termini di cui all'art. 6, l. n. 604/1966, in *Riv. it. dir. lav.*, 2014, fasc. 2, p. 287.

ROTONDI F., *Qualifica dirigenziale e clausole contrattuali accessorie*, in *Dir. prat. lav.*, 2007, fasc. 9, p. 569.

SALA C., *Il principio di correttezza e buona fede nel diritto del lavoro alla luce delle sentenze più significative dell'ultimo decennio*, in *Dir. rel. ind.*, 2001, fasc. 2, p. 249.

SALIMBENI M.T., *Il rapporto di lavoro dirigenziale nei sistemi di organizzazione aziendale ispirati alla qualità totale*, in *Dir. rel. ind.*, 1994, p. 15.

SALVATORE F., *Adeguatezza del corrispettivo e diritto di recesso del datore di lavoro: aspetti controversi per la validità del patto di non concorrenza con il dipendente*, in *Giust. civ.*, fasc. 2, p. 13.

SANTORO V., *L'autonomia dei direttori generali tra diritto del lavoro e diritto delle società*, in *Lav. dir.*, 1997, fasc. 3, p. 423.

SANTORO-PASSARELLI G., *Il lavoro «parasubordinato»*, Franco Angeli, Milano, 1979.

SANTORO-PASSARELLI G., *Il patto di distacco*, in *Dir. lav.*, 1990, fasc. 2, p. 8.

SANTORO-PASSARELLI G. (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Il lavoro privato e pubblico*, Utet, Milano, 1998.

SANTORO-PASSARELLI G., *Il lavoro autonomo non imprenditoriale, il lavoro agile e il telelavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017, fasc. 3, p. 369.

SANTORO-PASSARELLI G., *La subordinazione in trasformazione*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2021, n. 3.

SARACINI P., ZOPPOLI L., (a cura di), *Riforme del lavoro e contratti a termine*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2017.

SARTORI A., *La Cassazione estende ai dirigenti il principio di immodificabilità dei motivi del recesso*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2006, fasc. 3, p. 601.

SAVINI NICCI F., *Sul rapporto di lavoro a tempo parziale con i dirigenti*, in *Riv. critica dir. lav.*, 2008, fasc. 4, p. 1212.

- SITZIA A., *Il problema (non risolto) del lavoro del socio amministratore di società di capitali: profili critici e riforma del diritto societario*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, fasc. 4, p. 865.
- SCARPELLI F., *I licenziamenti collettivi. La nozione e il controllo del giudice*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1997, n. 19, p. 29.
- SCARPELLI F., *Blocco dei licenziamenti e solidarietà sociale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, fasc. 1, p. 316.
- SCIMÈ D., *Licenziamento disciplinare del dirigente e applicabilità dell'art. 7 St. Lav.*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2008, p. 146.
- SCOGNAMIGLIO R., *Licenziamento per giusta causa e garanzie procedurali ai sensi dell'art. 7, legge n. 300/1970 (a proposito della sentenza della Corte costituzionale del 25 luglio 1989, n. 427)*, in *Mass. giur. lav.*, 1989, p. 319.
- SCORCELLI R., *Il trattamento fiscale dell'indennità supplementare*, in *Lav. giur.*, 2010, fasc. 3, p. 235.
- SIGNORINI E., *Il dirigente tra continuità e innovazione*, Università degli Studi di Bergamo, 2004.
- SOMA C., *L'indennità supplementare per il licenziamento dei dirigenti di aziende industriali in crisi*, in *Dir. prat. lav.*, 1997, p. 1218.
- SPAGNUOLO VIGORITA L., *Subordinazione e diritto del lavoro*, Morano, Napoli, 1967.
- STOLFA F., *L'individuazione e le responsabilità del datore di lavoro e dei dirigenti in materia di sicurezza sul lavoro*, in *WP Olympus*, 2014.
- TALAMO M., *I dirigenti industriali in Italia: autorità, comando e responsabilità sociali*, Einaudi, Torino, 1979.
- TASSONE A. R., *Sul contratto di lavoro del dirigente pubblico*, in *Giust. civ.*, fasc. 3, 2000, p. 147.
- TIMELLINI C., *L'applicazione delle clausole di clawback nei contratti di lavoro: un primo tentativo di approccio al problema*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 2018, p. 120.
- TINTI A.R., *Il dirigente d'azienda nell'ultimo decennio: profili evolutivi*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1979, p. 1126.
- TIRABOSCHI M., *Lavoro dirigenziale e novazione simulata*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2001, fasc. 2, p. 212.

TIRABOSCHI M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, fasc. 4, p. 921.

TOPO A., *Il licenziamento per giusta causa del dirigente*, in *Arg. dir. lav.*, 2006, fasc. 4-5, pt. 2, p. 1361.

TOSI P., *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1974.

TOSI P., *Note in tema di giudizio arbitrale sul licenziamento dei dirigenti*, in *Riv. giur. lav.*, 1976, fasc. 2, p. 829.

TOSI P., *Legge 13 maggio 1985, n. 190: riconoscimento giuridico dei quadri intermedi. Commentario*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 1986, p. 79.

TOSI P., *La questione del licenziamento c.d. disciplinare del dirigente d'azienda*, in *Not. giur. lav.*, 1989, suppl. al n. 2, p. 178.

TOSI P., *Il licenziamento del dirigente: profili legali*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1996, fasc. 1, p. 386.

TOSI P., *La distinzione tra autonomia e subordinazione*, in AA. VV., *Subordinazione e autonomia: vecchi e nuovi modelli*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1998, fasc. 21, p. 33.

TOSI P., *Dirigenze pubbliche e private*, in *Arg. dir. lav.*, 2001, p. 59.

TOSI P., *Il licenziamento collettivo dei dirigenti*, in *Giur. it.*, 2014, p. 1054.

TOSI P., *Il recesso dal contratto di lavoro dirigenziale a termine*, in *Giur. it.*, 2015, n. 8-9, p. 1934.

TOSI P., PUCETTI E., *Il rapporto tra società ed amministratori nel revirement delle Sezioni unite*, in *Giur. it.*, 2017, fasc. 5, p. 1165.

TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, fasc. 4, p. 637.

TUFO M., *Il lavoro agile emergenziale: un mosaico difficile da ricomporre tra poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, in *Riv. giur. lav.*, 2021, fasc. 1, pt. 1, p. 41.

TURRIN M., *Lavoro agile e contratti di lavoro non standard: elementi di criticità*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, fasc. 2, p. 381.

TURSI A., *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, fasc. 2, p. 464.

TUSSINO G., *Sulla onerosità delle funzioni di amministratore svolte dal dirigente presso altre società*, in *Dir. lav.*, 2005, fasc. 5-6, p. 426.

VALLAURI M. L., *Sull'inapplicabilità ai dirigenti delle sanzioni che colpiscono le irregolarità nella stipulazione o nello svolgimento del rapporto di lavoro a termine*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2007, fasc. 2, p. 392.

VALLEBONA A., *La distinzione tra dirigente e pseudo-dirigente per l'applicabilità della tutela legale contro il licenziamento ingiustificato*, in *Foro it.*, 1981, fasc. 1, p. 835.

VALLEBONA A., *Sul collegio arbitrale per il licenziamento dei dirigenti di aziende industriali*, in *Giust. civ.*, 1982, fasc. 7, p. 1810.

VARVA S., *Il licenziamento dirigenziale tra giustificatezza e recesso ad nutum*, in *Lav. giur.*, 2010, p. 779.

VARVA S., *Licenziamento dirigenziale pretestuoso e prova del motivo illecito*, in *Giust. civ.*, 2020.

VENDITTI L., *Recesso ad nutum e licenziamento del dirigente minore*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2000, fasc. 2, p. 750.

VERALDI S., *I tratti distintivi della figura del dirigente e le zone d'ombra nell'interpretazione della Corte di Cassazione: dirigente convenzionale o pseudo dirigente*, in *Riv. giur. lav.*, 1999, p. 82.

VERZARO M., *Il blocco dei licenziamenti si applica anche ai dirigenti? Forse, no*, in *Labor*, 2021.

VIANELLO R., *Sulla non estensibilità del termine di cui all'art. 32, l. n. 183/2010 al licenziamento ingiustificato del dirigente: la Cassazione sposa la teoria del "doppio binario"*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, fasc. 2, pt. 2, p. 318.

VITARELLI T., *Infortuni sul lavoro e responsabilità degli enti: un difficile equilibrio normativo*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 2009, fasc. 2, p. 695.

ZAPPALÀ L., *Lavoratore e amministratore: l'attribuzione dei poteri datoriali a un centro decisionale di «amministrazione congiunta sovraperonale» prova la subordinazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, fasc. 2, p. 287.

ZILIO GRANDI G., *Licenziamento collettivo del dirigente e dei funzionari: questioni di costituzionalità*, in *Lav. giur.*, 1997, fasc. 8, p. 667.

ZILIO GRANDI G., *Il licenziamento del dirigente per crisi aziendale o per ristrutturazione, secondo l'accordo collettivo del 27 aprile 1995*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999, fasc. 2, p. 633.

ZOLI C., *Clausole di fidelizzazione e rapporto di lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, fasc. 4, p. 449.

ZOPPOLI A., *Individuazione della figura del dirigente privato nell'elaborazione giurisprudenziale*, in D'ALBERTI M. (a cura di), *La dirigenza pubblica*, Il Mulino, Bologna, 1990, p. 119.

ZOPPOLI A., *Incentivazione e lavoro manageriale: spunti per una ricerca*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, p. 47.

ZOPPOLI A., *Managerialità, dirigenza e contratto di lavoro*, in *Lav. dir.*, 1993, fasc. 2, p. 301.

ZOPPOLI A., *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2000.

ZOPPOLI A., *Le limitazioni convenzionali al potere di recesso: il caso dei dirigenti*, in *I licenziamenti individuali*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 2002, n. 26, p. 69.

ZOPPOLI A., *Il lavoro dirigenziale tra regole giuridiche e distinzioni sociologiche*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2007, fasc. 2, pt. 3, p. 642.

ZOPPOLI A., *Dirigente (privato e pubblico)*, in *ED, Annali V*, Milano, 2012, p. 534.