



LAVORO E PREVIDENZA OGGI

Giustificatezza e *repêchage* nel licenziamento del dirigente per ragioni organizzative

di **Francesca Galliani***

1. La questione

La sentenza in commento ([Trib. Parma, Sez. Lavoro, 04 giugno 2026, n. 327](#)) appare di grande interesse per i principi espressi in tema di verifica delle ragioni organizzative poste alla base del licenziamento per motivo oggettivo del dirigente e, dunque, della *giustificatezza* del licenziamento medesimo.

Come è noto, il rapporto di lavoro dirigenziale è assoggettato, quantomeno in linea teorica, al regime di libera recedibilità, delineato dagli artt. 2118 e 2119 c.c. (v. A. ROSIELLO, F. MORENA, [Il licenziamento del dirigente: limiti sostanziali e procedurali al potere datoriale](#), in *LPO News*, 19 Dicembre 2025)

Per sopperire all'esclusione del rapporto di lavoro dirigenziale dal perimetro delle tutele proprie della L. n. 604/1966 e della L. n. 300/1970 e assicurare comunque al dirigente una protezione, quantomeno convenzionale, limitando di conseguenza la discrezionalità datoriale, è intervenuta, ormai da tempo risalente, la contrattazione collettiva di categoria, che ha introdotto, sia il principio di *giustificatezza* del licenziamento del dirigente, sia il principio, correlato al primo, dell'obbligo di *motivazione contestuale* del licenziamento medesimo.

Nel tempo, la nozione di *giustificatezza* del licenziamento del dirigente è stata oggetto di un acceso dibattito, sia in dottrina, sia in giurisprudenza, per lo più incentrato sulla possibilità di far coincidere tale nozione con quella di giustificato motivo, individuata dalla L. n. 604/1966.

Sul tema è intervenuta la Suprema Corte di cassazione che, con la sentenza n. 5531 del 14.05.1993, ha tracciato una netta linea di demarcazione fra i due concetti, chiarendo che la *giustificatezza*, richiesta dalla contrattazione collettiva di categoria, *non coincide* con il paradigma del giustificato motivo, di cui all'art. 3 della L. n. 604/1966.

Dal punto di vista oggettivo, che è quello che interessa il pronunciamento qui in commento, la maggiore ampiezza della nozione di *giustificatezza*, rispetto a quella di giustificato motivo, determina almeno due conseguenze.

La prima conseguenza è che le fattispecie che possono legittimare il licenziamento per motivo oggettivo del dirigente sono ampie rispetto a quelle che possono legittimare il licenziamento di qualsivoglia altro dipendente, non avente la qualifica dirigenziale.

Nel caso del licenziamento del dirigente non si chiede infatti che il recesso datoriale sia una *extrema ratio*, come avviene nella generalità dei casi, ma si chiede, in modo intuitivamente meno rigoroso, che la ragione, sottesa al recesso medesimo, non sia *pretestuosa*, in applicazione, non tanto della cogente e specifica regola scritta nella L. n. 604/1966, ma della più ampia e generale regola di *correttezza*.

La seconda conseguenza, non meno rilevante, è invece che, in ragione della particolare caratteristica fiduciaria della relazione dirigenziale, in caso di licenziamento è escluso che operi l'obbligo di c.d.

* Avvocato in Parma.

repêchage, considerato, quantomeno dalla giurisprudenza maggioritaria, incompatibile con la specificità della relazione stessa. (A. L. FRAIOLI, *L'obbligo di repêchage nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in LPO, 2025, 9-10)

In ogni caso, pur a fronte della maggiore elasticità sin qui delineata, il presupposto indefettibile per la legittimità del licenziamento per motivo oggettivo del dirigente, rimane quello dell'effettività, in termini di *verità* oggettiva e di *plausibilità* imprenditoriale, del motivo addotto a sostegno del recesso.

In questo contesto, si inserisce la pronuncia qui in commento.

2. La pronuncia

Il caso affrontato dal Tribunale di Parma trae origine dal ricorso proposto da un dirigente, licenziato per un motivo oggettivo, da ricondursi all'intervenuta soppressione della posizione dirigenziale di Direttore Acquisti dallo stesso ricoperta, poiché accorpata a quella gerarchicamente superiore di Direzione *Operations*.

Il Tribunale di Parma, pur a fronte delle difese spiegate dal lavoratore, che nel suo ricorso aveva allegato il carattere ritorsivo del recesso datoriale, seguendo un *iter* logico, che appare immune da critiche, ha concentrato la propria indagine, dapprima sul tema dell'*effettività* della soppressione del posto ricoperto dal dirigente e secondariamente, sul tema della sussistenza di un reale *nesso causale*, in termini di causa efficiente, fra la modifica organizzativa adottata dalla società e la posizione lavorativa ricoperta dal dirigente.

Quanto al primo tema, sulla base delle prove raccolte, il Tribunale di Parma ha ritenuto raggiunta la prova dell'effettiva soppressione del posto di lavoro precedentemente assegnato al dirigente, anche valorizzando la regola giusta la quale la soppressione del posto, non implica necessariamente la soppressione di tutte le mansioni in precedenza attribuite al lavoratore licenziato, che possono essere diversamente ripartite fra il personale esistente. Il posto di lavoro è infatti cosa diversa dalle funzioni che, tramite quel posto, vengono assolte, con la conseguenza che la soppressione del posto di lavoro non implica necessariamente anche la soppressione delle correlate funzioni.

Per quel che attiene poi al secondo tema, il Tribunale di Parma ha ritenuto raggiunta, da parte della resistente, la prova della sussistenza di un'esigenza economicamente apprezzabile (ossia quella "*di efficientamento delle attività e di razionalizzazione dei costi*") e dell'effettività della riorganizzazione aziendale, attuata per esigenze di risparmio (soppressione della direzione acquisti e ridistribuzione delle relative attività a favore del Direttore *Operation*), dipese peraltro, da un cambio della politica aziendale relativa agli acquisti, intervenuto in un contesto aziendale particolarmente delicato.

L'accertamento di tali fatti ha dunque correttamente consentito di escludere il carattere pretestuoso della causale adottata dalla società resistente, come anche il carattere ritorsivo del licenziamento, dedotto da parte del ricorrente.

Ne è conseguito quindi l'integrale rigetto della domanda volta ad ottenere l'accertamento dell'ingiustificatezza del licenziamento, che, come meglio si spiegherà in conclusione, non era però la sola formulata in causa dal dirigente.

La sentenza in commento si pone in piena aderenza rispetto all'orientamento espresso dalla Corte di cassazione, la quale ha più volte evidenziato che il principio di correttezza e buona fede, che costituisce il parametro su cui misurare la legittimità del licenziamento del dirigente, deve necessariamente essere coordinato con la libertà di iniziativa economica, garantita dall'art. 41 Cost. Secondo la Corte medesima, infatti, il licenziamento per motivo oggettivo del dirigente può fondarsi su ragioni concernenti l'organizzazione aziendale, che non devono necessariamente coincidere con l'impossibilità della continuazione del rapporto o con una situazione di crisi tale da rendere particolarmente onerosa siffatta continuazione.

2.1. L'"omessa pronuncia" sull'obbligo di c.d. repêchage

Nel rendere la propria statuizione, il Tribunale di Parma non si è espressamente pronunciato sull'impossibilità di assolvere all'obbligo di c.d. *repêchage*, impossibilità che la società resistente aveva comunque dedotto «*ad ogni buon fine*» nella lettera di licenziamento.

Il passaggio della lettera merita di essere richiamato. Nel comunicare il recesso, la società ha dichiarato di non poter preporre il dirigente ad «*altre alternative mansioni*», precisando però di darne atto «*ad ogni buon fine, sebbene la sua posizione dirigenziale non contempli alcun obbligo di repêchage*», inciso integralmente trasfuso nella parte motiva della sentenza in commento.

La formula assolve a una duplice, calibrata, funzione difensiva.

Per un verso, la dichiarazione di impossibilità di ricollocazione – resa «*ad ogni buon fine*» – mette il recesso al riparo dall'orientamento minoritario, più rigoroso, che ritiene l'obbligo di *repêchage* operante anche nel licenziamento del dirigente: ove tale indirizzo dovesse essere seguito, la lettera conterrebbe pur sempre l'affermazione dell'avvenuta verifica dell'impossibilità di reimpiego.

Per altro verso – ed è qui il profilo di maggiore interesse – la contestuale precisazione secondo cui la «*posizione dirigenziale non contempla alcun obbligo di repêchage*» evita che quella stessa dichiarazione si risolva in un autovincolo del datore di lavoro. Infatti, le dichiarazioni spontaneamente rese nella lettera di licenziamento non restano prive di conseguenze.

La motivazione del recesso ne delimita e cristallizza il *thema probandum*, sicché l'affermazione gratuita di aver verificato, senza esito, la possibilità di una diversa collocazione avrebbe potuto essere intesa come *volontaria assunzione* di un obbligo (quello di *repêchage*) altrimenti non esistente, con conseguente accollo, in capo al datore, dell'onere di dimostrarne l'assolvimento.

Negando espressamente la sussistenza di tale obbligo, la società ha invece qualificato la propria dichiarazione come meramente prudenziale, così sottraendosi al relativo onere probatorio.

Resta semmai da chiedersi se, nel licenziamento del dirigente per ragioni organizzative, sia davvero opportuno fare cenno al *repêchage*. La scelta più prudente potrebbe essere quella di non introdurre affatto il tema nella motivazione del recesso, per non ampliarne – sia pure in via di mera cautela – il perimetro causale.

E così, non essendo l'obbligo di *repêchage* né normativamente previsto, né volontariamente assunto, il Tribunale non aveva ragione di pronunciarsi sulla prova della sua (im)possibile esecuzione.

3. Osservazioni sulla natura del compenso pagato, in corso di rapporto, per il patto di non concorrenza *post* contrattuale

A parere di chi scrive, la statuizione del Tribunale di Parma è pienamente condivisibile, quantomeno nella parte dedicata al vaglio della legittimità del licenziamento.

Maggiormente interlocutoria appare, invece, la posizione assunta dal giudicante, in relazione alla domanda del ricorrente, volta ad ottenere la corresponsione delle differenze economiche asseritamente maturate, in ragione del mancato computo, ai fini del calcolo del TFR, degli importi erogati mensilmente al dirigente, in corso di rapporto, a titolo di corrispettivo per il patto di non concorrenza *post* contrattuale.

Al riguardo merita di essere evidenziato che il compenso pagato per il patto di non concorrenza *post* contrattuale, ai sensi dell'art. 2125 c.c., non ha la natura di retribuzione, quantomeno ai fini contrattuali, e, per questa ragione, salvo diversa pattuizione fra le parti, non dovrebbe entrare a far parte del calcolo del TFR, salva diversa previsione della contrattazione collettiva applicabile.

Tale compenso ha la pacifica finalità di remunerare un *obbligo di non fare*, che deve avere esecuzione quando più non esiste la relazione lavorativa.

Esso non appare quindi corrispettivo, nemmeno indiretto, alla prestazione di lavoro, ma trae la sua fonte da un patto che, sebbene collegato al contratto di lavoro, mantiene una sua autonomia, anche causale.

Per questo motivo tale compenso ben potrebbe sfuggire alla pur onnicomprensiva nozione di retribuzione che è assunta dall'art. 2120 c.c. per il calcolo del TFR, la quale postula comunque l'esistenza di una relazione di corrispettività tra l'emolumento erogato, utile per il calcolo, e la prestazione di lavoro.