



Numero 3 / 2025

Mauro DE SANTIS

Note sparse sul Progetto Freccia Rossa

Note sparse sul Progetto Freccia Rossa

Mauro DE SANTIS

Commercialista, Consulente aziendale

In qualità di consulente aziendale, rilevo quotidianamente una crescente necessità da parte delle imprese di poter contare su un sistema normativo chiaro e prevedibile in materia di licenziamenti per due particolari tipologie di interruzione del rapporto di lavoro, ovvero la giusta causa e lo scarso rendimento. Questi due ambiti rappresentano oggi il principale terreno di incertezza, sia per la loro connotazione valutativa, sia per la forte discrezionalità riconosciuta ai giudici nell'interpretazione dei fatti e nella determinazione delle conseguenze giuridiche.

Il datore di lavoro è, per definizione, il soggetto che organizza i mezzi produttivi e assume il rischio d'impresa. A questo soggetto la Costituzione italiana, all'art. 41, riconosce la libertà di iniziativa economica, che deve potersi esercitare anche attraverso la gestione efficiente e coesa del personale. È quindi naturale che un'impresa debba essere messa nella condizione di rimuovere situazioni disfunzionali o comportamenti nocivi per l'equilibrio organizzativo, specie quando si tratta di elementi che compromettono la produttività del team o la reputazione aziendale.

In entrambi i casi, il datore di lavoro si trova spesso in una posizione di debolezza probatoria pur a fronte di comportamenti lesivi evidenti.

Laddove si verificano episodi di insubordinazione, negligenza grave, danni economici diretti, o reiterate condotte improduttive, il datore di lavoro deve poter agire con celerità e senza il timore che, a distanza di anni, un giudice rivaluti l'intera vicenda sulla base di una ricostruzione astratta e decontestualizzata. È illogico, infatti, che il magistrato – il quale non vive il contesto aziendale, né ne percepisce quotidianamente le dinamiche – possa disattendere la valutazione datoriale fondata su prove, dati oggettivi, testimonianze, verbali interni e richiami pregressi formali e informali.

In un ambiente lavorativo sano, il datore non ha alcun interesse a licenziare un dipendente corretto, produttivo e integrato: al contrario, lo valorizza. L'atto di licenziamento rappresenta sempre una soluzione estrema, spesso costosa e carica di rischi. Il fatto stesso che venga adottato dovrebbe costituire un indice presuntivo dell'inevitabilità della misura, da valutare con parametri normativi oggettivi, chiari e predeterminati.

Due esempi concreti evidenziano i limiti dell'attuale impostazione giurisprudenziale:

- **Attività lavorativa durante la malattia:** la Cassazione (sent. n. 23747/2024) ha confermato che il lavoratore può essere licenziato solo se l'attività svolta compromette il recupero o dimostra simulazione della malattia, richiedendo oneri probatori spesso sproporzionati per l'azienda (soprattutto se di piccole dimensioni);
- **Licenziamento per scarso rendimento:** Con ordinanza n. 9453 del 6 aprile 2023, la Corte di Cassazione precisa che il datore di lavoro è tenuto a fornire la prova che il mancato raggiungimento di un risultato prefissato – che non costituisce di per sé

inadempimento – derivi da una evidente violazione della diligente collaborazione dovuta dal prestatore di lavoro ed allo stesso imputabile. La difficoltà nel misurare la violazione della diligenza collaborativa sta nel fatto che:

- è un concetto normativamente generico;
- è legato a percezioni soggettive;
- richiede prova di nesso causale tra condotta e danno;
- si presta a interpretazioni discrezionali del giudice.

Pertanto, si propone di introdurre:

1. **Una definizione tipizzata di "scarso rendimento"**, demandata alle parti sociali, basata su criteri oggettivi e misurabili (es. obiettivi minimi non raggiunti per tre periodi consecutivi, mancato rispetto di KPI condivisi, ecc.);
2. **Una check-list normativa per la giusta causa**, che includa fattispecie esemplificative con valore vincolante
3. **Un sistema sanzionatorio oggettivo e predefinito**, con reintegra limitata ai soli casi di nullità o manifesta insussistenza, e indennità economiche parametriche su criteri certi (es. anzianità, dimensione d'impresa, ecc.);
4. **La valorizzazione della valutazione datoriale**, riconoscendo che solo il datore può pienamente percepire l'impatto negativo di determinati comportamenti sull'ambiente di lavoro e sulla catena del valore.

L'obiettivo non è quello di depotenziare la tutela del lavoratore, ma di restituire equilibrio alla relazione di lavoro, riconoscendo che anche l'impresa è un soggetto da tutelare. L'eccessiva ingerenza giudiziaria, basata su griglie interpretative sempre più variabili, finisce col minare la fiducia dell'imprenditore nel sistema e scoraggia l'assunzione a tempo indeterminato.

Solo un sistema certo, oggettivo e trasparente può garantire la libertà di impresa e al tempo stesso la dignità del lavoratore, evitando abusi da entrambe le parti. È questo il presupposto necessario per un diritto del lavoro moderno, funzionale e coerente con le sfide di un mercato in continua evoluzione.

Conclusioni

Alla luce di quanto sopra esposto, appare indispensabile che il legislatore intervenga con una riforma organica e coraggiosa, capace di introdurre strumenti di valutazione predeterminati e oggettivi, che tutelino sia la libertà di impresa sia la dignità del lavoratore. Solo così sarà possibile superare l'attuale instabilità giurisprudenziale e restituire all'imprenditore la certezza del diritto, condizione imprescindibile per promuovere occupazione stabile, responsabilità gestionale e attrattività del sistema produttivo italiano. Una revisione in tal senso, se ispirata ai principi di proporzionalità, trasparenza e bilanciamento costituzionale, potrebbe rappresentare un modello replicabile anche in sede europea, a garanzia di una maggiore armonizzazione normativa e di una concorrenza leale tra Stati membri.