

Indennità per ferie non godute del dirigente apicale: l'onere probatorio datoriale

Autonomia feriale, principi eurounitari e limiti alla decadenza dalla monetizzazione

Avv. Federico Palumbo — Foro di Roma

Aggiornato al 22 Luglio 2026. Commento a Cassazione Civile, Sez. Lavoro, Ordinanza n. 418 dell'8 gennaio 2026.

Abstract: L'ordinanza della Cassazione n. 418/2026 riafferma un principio cruciale nel diritto del lavoro eurounitario: il dirigente apicale, pur dotato del potere di programmare autonomamente il proprio tempo, non perde il diritto all'**indennità per ferie non godute del dirigente apicale** in caso di mera inerzia. Il datore di lavoro è gravato dall'onere di provare di aver invitato formalmente il dirigente a godere del riposo, pena la monetizzazione alla cessazione del rapporto. Il contributo analizza il rigore dell'onere probatorio datoriale e le conseguenze di una motivazione d'appello meramente apparente.

Abstract: Supreme Court Order No. 418/2026 reaffirms a crucial principle in European labor law: top executives, despite having the authority to independently schedule their working hours, do not forfeit their right to compensation for untaken annual leave due to mere inertia. Employers bear the burden of proving that they formally requested the executive to take leave and informed them of the consequences of failing to do so. This contribution examines the strict evidentiary requirements placed on employers and the procedural flaws of illusory appellate reasoning.

Punti Chiave dell'Analisi

- **L'autonomia non esime il datore:** Il potere del dirigente apicale di organizzare le proprie ferie non solleva il datore dall'onere di vigilanza e sollecitazione al riposo.
- **Onere probatorio rafforzato:** È preciso onere datoriale dimostrare di aver invitato il dirigente a fruire delle ferie e di averlo espressamente avvisato della perdita del diritto.
- **Primato del diritto UE:** In conformità alla Direttiva 2003/88/CE, si escludono automatismi e presunzioni di rinuncia tacita al diritto alle ferie e alla relativa indennità.
- **Censura della motivazione apparente:** I giudici di merito devono valutare con il massimo rigore le risultanze probatorie sulle presenze e le eccezioni di prescrizione.

Principio di Diritto / Massima Redazionale

In tema di indennità sostitutiva per ferie non godute spettante al dirigente apicale, non è sufficiente che il lavoratore possa scegliere in autonomia il periodo di fruizione delle ferie per escludere la spettanza dell'indennità, occorrendo invece accertare che egli si sia consapevolmente astenuto dal fruire delle ferie dopo essere stato messo in condizione di esercitare in modo effettivo il relativo diritto dal datore di lavoro, su cui grava il corrispondente onere della prova.

01. Introduzione: la pronuncia Cass. Civ., Sez. Lavoro, Ord. n. 418/2026

La recente pronuncia della **Cassazione Civile, Sez. Lavoro, Ord. n. 418/2026¹** offre un formidabile osservatorio per misurare il grado di compenetrazione tra i principi del diritto del lavoro sovranazionale e l'ordinamento processuale interno. Oggetto del contendere è la complessa e dibattuta questione riguardante l'**indennità per ferie non godute del dirigente apicale**, fattispecie che ha tradizionalmente visto contrapporsi due visioni antitetiche: da un lato, la rigida valorizzazione dell'autonomia organizzativa del manager strategico; dall'altro, l'inderogabile presidio della salute psicofisica sancito dall'art. 36 della Costituzione e dall'art. 7 della [Direttiva 2003/88/CE](#). Nel solco tracciato dalle più recenti posizioni della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, la Suprema Corte riafferma che il potere di autogestione non equivale a perdita automatica delle tutele indennitarie.

1.1 — Il caso concreto: il dirigente, l'indennità contesa e il ricorso societario

La vicenda fattuale trae origine dalla risoluzione del rapporto di lavoro intercorso tra la società di ingegneria C. Lotti & Associati S.p.A. e l'ingegner Antonio Valerio Di Michele, figura dirigenziale apicale operante in ruoli di elevata responsabilità strategica. All'atto della cessazione del rapporto, avvenuta nel settembre 2010, il dirigente adiva le vie giudiziarie azionando diverse pretese risarcitorie ed indennitarie, tra le quali risaltavano la richiesta di risarcimento del **danno pensionistico** per complessivi 309.516,52 euro ed il compenso sostitutivo per **39,26 giorni di ferie residue** risultanti dall'ultima busta paga. Se in primo grado la domanda relativa alla monetizzazione delle ferie veniva disattesa, la Corte d'Appello di Roma², riformando in parte la decisione, condannava la società datoriale al pagamento sia del danno pensionistico sia dell'indennità sostitutiva.

Nel motivare l'accoglimento del gravame incidentale del lavoratore, i giudici territoriali rilevavano che, a fronte dell'evidenza contabile fornita dal prospetto paga di settembre 2010 attestante il residuo feriale incontestato, incombe sul datore di lavoro l'onere di provare l'avvenuto soddisfacimento dell'obbligo retributivo o la sussistenza di fatti estintivi del credito. La società ricorreva tempestivamente in cassazione affidandosi a quattro articolati motivi, eccependo principalmente che la **qualifica dirigenziale apicale** del dipendente, unita alla sua piena facoltà di autodeterminare il calendario dei riposi, precludeva il diritto alla monetizzazione in difetto di prova dell'esistenza di esigenze aziendali ostative e contingenti che avessero impedito il godimento dell'astensione dal lavoro.

1.2 — L'intervento nomofilattico tra questioni processuali e nodi sostanziali

Investita della questione, la Sezione Lavoro della Suprema Corte non si è limitata a dirimere la controversia sul piano strettamente fattuale, ma ha colto l'occasione per ribadire la portata nomofilattica del **riparto dell'onere probatorio** nelle controversie che coinvolgono il vertice dell'organizzazione aziendale. La tesi difensiva della società ricorrente poggiava sull'assunto tradizionale secondo cui il dirigente investito di poteri di conformazione dell'orario di lavoro non avrebbe diritto ad alcuna compensazione economica allorché si astenga spontaneamente dal fruire del riposo feriale, in quanto l'inazione si configurerebbe come una sua scelta autonoma e libera da condizionamenti datoriali.

Tale impostazione tradizionale viene superata dalla decisione in esame, la quale sancisce che la **facoltà di autodeterminazione del dirigente** non costituisce una presunzione assoluta di rinuncia o di decadenza dal diritto. Gli ermellini chiariscono che il vaglio giudiziale non può arrestarsi alla mera verifica della qualifica o del ruolo gerarchico ricoperto, dovendo indagare se la società abbia concretamente adempiuto agli specifici **doveri di informazione e sollecitazione** prescritti dalla giurisprudenza europea. Sotto il profilo processuale, l'ordinanza censura la pronuncia di secondo grado per **motivazione apparente e per omesso esame di fatti decisivi**, accogliendo il ricorso aziendale ed evidenziando come la Corte d'Appello avesse del tutto trascurato l'ammissione delle prove testimoniali datoriali, l'eccezione di prescrizione del credito e la corretta quantificazione del parametro retributivo giornaliero.

02. L'onere della prova nel prisma del diritto eurounitario

L'impianto argomentativo sviluppato nell'ordinanza n. 418/2026 trova la propria linfa propulsiva nel costante dialogo tra i giudici di legittimità ed i formanti dell'Unione Europea^{D1}. La ricostruzione della natura giuridica del riposo feriale ha subito un radicale mutamento di prospettiva: da beneficio contrattuale soggetto alla negoziazione delle parti ad **obbligo di protezione della salute** ed integrità psicofisica del lavoratore, collocato al vertice delle garanzie sociali fondamentali sancite dall'art. 31, paragrafo 2, della Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (Carta di Nizza).

2.1 — La Direttiva 2003/88/CE e la caduta delle presunzioni di rinuncia

Il punto di svolta ermeneutico poggia sull'interpretazione dell'art. 7 della [Direttiva 2003/88/CE](#) fornita dalla Corte di Giustizia UE nei celebri arresti relativi alle cause riunite *Max-Planck-Gesellschaft* (C-619/16) e *Shimizu* (C-684/16)^{D2}. I giudici di Lussemburgo hanno inibito l'applicazione di qualsiasi prassi nazionale o clausola contrattuale che determini l'estinzione automatica del diritto alle ferie annuali ed alla relativa indennità finanziaria per il solo fatto che il lavoratore non ne abbia chiesto la fruizione durante il periodo di riferimento. Il principio sancito è netto: il lavoratore deve essere considerato la **parte debole del rapporto di lavoro**, con la conseguenza che l'inerzia o il silenzio non possono mai essere interpretati quali manifestazione di una rinuncia tacita ad un diritto indisponibile sancito dall'[art. 2109 c.c.](#)

Recependo tale indirizzo eurounitario, la Cassazione con la sentenza n. 13691/2025³ e la precedente pronuncia n. 18140/2022⁴ ha superato i vecchi automatismi che gravavano il prestatore dell'onere di provare di aver fatto formale richiesta di ferie e di aver subito un diniego datoriale. La perdita del diritto alla monetizzazione si verifica esclusivamente ove il datore di lavoro dimostri di aver agito con la dovuta diligenza, fornendo la **prova positiva dell'adempimento dell'onere informativo**. Non si tratta di una mera facoltà datoriale, bensì di un preciso dovere procedurale che richiede la dimostrazione di aver posto il dipendente nelle condizioni materiali ed organizzative di godere dell'astensione dal lavoro prima della cessazione del vincolo contrattuale.

2.2 — Il ruolo datoriale: da debitore di sicurezza a parte attiva nella sollecitazione al riposo

In quest'ottica, la figura della società datoriali muta radicalmente: da mero debitore passivo a **garante attivo del benessere fisio-psichico** del personale. Affinché la società possa esimersi dal corrispondere l'indennità per ferie non godute al momento della risoluzione del contratto, l'onere probatorio richiede di attestare tre elementi distinti e concorrenti: a) l'invito formale e perentorio ad usufruire delle ferie arretrate; b) la comunicazione precisa circa l'imminente decadenza dal diritto e dalla relativa monetizzazione in caso di mancata fruizione; c) la consapevole ed informata astensione deliberata dal lavoratore, il quale si sia volontariamente rifiutato di riposare pur potendolo fare senza pregiudizio per la propria carriera o retribuzione^{D3}.

La gravosità di questa prova si traduce in un rigoroso vaglio giudiziale delle prassi aziendali. In assenza di comunicazioni scritte o di formali sollecitazioni inviate in tempo utile prima dello scadere del periodo di riporto o della cessazione del rapporto, il datore di lavoro rimane soccombente.

L'orientamento si pone in linea con le prime tappe evolutive segnate da Cass. n. 8521/2015⁵, ma le proietta in un quadro di spiccata matrice giuscomunitaria, dove la protezione del prestatore prevale sull'apparente neutralità delle dinamiche aziendali.

Sentenza / Autorità	Orientamento	Principio in Sintesi
Cass. Civ., Ord. n. 418/2026	Conforme UE	L'autonomia del dirigente apicale non inverte l'onere della prova: il datore deve provare l'invito formale e l'avviso di decadenza.
Cass. Civ., Ord. n. 13691/2025	Precedente Diretto	Superamento delle presunzioni di rinuncia tacita: la perdita del diritto richiede la prova dell'astensione consapevole.
Cass. Civ., Ord. n. 18140/2022	Conforme	Applicazione dei principi <i>Max-Planck</i> nel lavoro subordinato privato ed onere della prova in capo alla società.
Cass. Civ., Sent. n. 8521/2015	Evolutivo	L'onere della prova del pagamento o del fatto estintivo incombe sul datore di lavoro all'atto della cessazione.

03. Il paradosso del dirigente apicale e i limiti dell'autodeterminazione

Se l'applicazione di tali principi appare lineare nei confronti del lavoratore esecutivo sottoposto all'eterodirezione datoriale, l'estensione della medesima tutela alla figura del **dirigente apicale e strategico** ha fatto insorgere un apparente paradosso giuridico. Il vertice aziendale dispone solitamente dell'autonomia per stabilire i propri ritmi di lavoro ed autopianificare i periodi di riposo, senza dover richiedere preventiva autorizzazione ai superiori. Ci si è chiesti se tale status potesse giustificare una deroga al regime di responsabilità probatoria datoriale.

3.1 — Autonomia gestionale vs. tutela della salute psicofisica

L'ordinanza n. 418/2026 scioglie il nodo in senso decisamente negativo per le imprese che pretendono di fondare la propria difesa sulla sola qualifica del dipendente. L'autonomia del manager non è illimitata né immune dal potere di sovrintendenza della società datoriali. La tesi della Cassazione chiarisce che la disponibilità del calendario feriale in capo all'ingegnere o al direttore generale rappresenta una mera modalità organizzativa della prestazione, la quale non fa venire meno la natura di **diritto indisponibile e salvavita** riconosciuta alle ferie dall'[art. 36 Cost.](#)

L'argomento non convince le difese aziendali che vedono in tal modo addossato all'ente un controllo insostenibile sui propri amministratori e direttori. Tuttavia, la Suprema Corte rileva che la struttura societaria conserva in ogni momento il potere-dovere di vigilare sul rispetto delle norme imperative di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro. Consentire che l'**indennità per ferie non godute del dirigente apicale** venga negata per il solo fatto che il dirigente non abbia inserito a piano le proprie ferie significherebbe reintrodurre dalla finestra la presunzione di rinuncia vietata dal diritto europeo.

3.2 — Le policy aziendali e la formalizzazione dell'avviso di decadenza

Ne consegue che anche nei confronti del top management le organizzazioni aziendali devono adottare apposite **policy di gestione delle ferie e dei congedi**^{D4}. L'organo di amministrazione o la direzione delle risorse umane non possono rimanere silenti a fronte del progressivo accumularsi di centinaia di ore o giorni di ferie arretrate nei prospetti paga del personale dirigenziale.

Per preconstituirsì la prova liberatoria ed evitare contenziosi milionari al momento del recesso o del pensionamento, le aziende hanno l'onere di implementare sistemi di alert e sollecitazioni formali. L'invito ad usufruire delle ferie maturate deve assumere forma scritta e stabilire un termine congruo entro il quale il dirigente deve pianificare l'astensione, con l'avvertimento esplicito che l'inutile decorso del termine comporterà la perdita sia del riposo sia della compensazione finanziaria sostitutiva.

3.3 — Riflessi indennitari e raccordi sistematici

La disciplina della monetizzazione feriale si intreccia strettamente con gli altri istituti indennitari che regolano la fase patologica della cessazione del rapporto dirigenziale. Analogamente a quanto avviene per le competenze di fine rapporto ed in tema di [reintegra e ripetizione dell'indennità sostitutiva del preavviso](#), le somme erogate a titolo di compenso per ferie arretrate partecipano della natura risarcitoria ed indennitaria fondata sulla violazione dell'obbligo di sicurezza datoriale di cui all'[art. 2087 c.c.](#)

Per escludere la spettanza dell'indennità per ferie non godute al dirigente apicale occorre che egli si sia consapevolmente astenuto dopo essere stato messo in condizione di esercitare il relativo diritto dal datore di lavoro.

L'assimilazione dell'indennità ferie ad un ristoro a carattere risarcitorio comporta rilevanti conseguenze sulla determinazione del saldo finale dovuto alla risoluzione del vincolo negoziale. La sussistenza del credito risarcitorio richiede una rigorosa verifica delle componenti retributive da computare, precludendo scorciatoie liquidatorie che trascurino le voci fisse e continuative spettanti al dirigente apicale.

04. I profili processuali: la scure sulla motivazione apparente

Sebbene la Suprema Corte abbia ribadito con chiarezza il principio di diritto sostanziale a tutela del dirigente, l'esito finale della controversia decisa dall'ordinanza n. 418/2026 ha visto l'**accoglimento del ricorso proposto dalla società datoriale**. Questo apparente ribaltamento si spiega alla luce delle gravi omissioni e dei vizi di natura processuale che infettavano la sentenza emessa dalla Corte d'Appello di Roma.

4.1 — L'obbligo di vaglio effettivo delle prove nei giudizi di merito

I giudici di legittimità hanno censurato la sentenza di secondo grado ai sensi dell'art. 360, comma 1, n. 5 c.p.c., riscontrando una vera e propria **motivazione apparente e priva di congruo accertamento**. La Corte d'Appello si era infatti limitata ad osservare che dall'ultima busta paga di settembre 2010 risultavano 39,26 giorni di ferie residue non liquidate, ritenendo tale dato contabile sufficiente a fondare la condanna della società. Nel fare ciò, la sentenza di merito aveva del tutto omesso di valutare la rilevanza dei capitoli di prova testimoniale tempestivamente dedotti dalla società, volti a dimostrare che il dirigente aveva in realtà fruito di periodi di astensione non registrati o che si era deliberatamente rifiutato di riposare.

Il vaglio probatorio del giudice di merito non può esaurirsi nel recepimento passivo dei prospetti paga. Il giudicante ha l'obbligo di vagliare ed ammettere le risultanze istruttorie offerte dalle parti che mirino ad attestare l'effettività dell'invito datoriale o l'avvenuta fruizione di fatto dell'astensione dal lavoro. Inoltre, la Corte territoriale aveva del tutto tralasciato di determinare la retribuzione giornaliera spettante quale parametro di calcolo, oscillante secondo le difese tra 369,60 euro e 594,24 euro, pronunciando un generico ed inammissibile riconoscimento dell'an Senza quantificazione del quantum.

4.2 — Brevi cenni sulla prescrittibilità dell'indennità: questioni ancora aperte

Un ulteriore profilo di nullità della sentenza d'appello ravvisato dalla Cassazione ex art. 112 c.p.c. risiede nell'omessa pronuncia sull'**eccezione di prescrizione del credito** sollevata dalla società C. Lotti & Associati S.p.A. per le ferie risalenti ad anni precedenti al 2000. Come chiarito dalle Sezioni Unite con la sentenza n. 10341/2011⁶, l'indennità sostitutiva delle ferie non godute ha natura giuridica mista retributiva e risarcitoria, con conseguente soggezione al termine di prescrizione ordinario decennale decorrente anche in costanza di rapporto nei casi in cui il lavoratore sia assistito dalla tutela reale o ricopra ruoli dirigenziali apicali privi di metus reverenziale.

Il Vizio Processuale della Sentenza d'Appello

La Cassazione cassa con rinvio la decisione di merito che si era limitata a recepire il saldo ferie di busta paga, omettendo di pronunciarsi sull'eccezione di prescrizione tenacemente formulata dalla società e sulla quantificazione del parametro retributivo giornaliero.

05. Considerazioni conclusive: le prospettive organizzative per le imprese

La pronuncia Cassazione n. 418/2026 delinea un quadro chiaroscuro che richiede un immediato adeguamento dei modelli di organizzazione e gestione aziendale. Se sotto il profilo teorico-sostanziale la decisione conferma il rigido recepimento della tutela eurounitaria della salute in favore di tutti i lavoratori, non escluso l'organo dirigenziale apicale, sotto il profilo pratico essa indica alle imprese la strada obbligata da percorrere per mettersi al riparo da pesanti contenziosi restitutori.

Le società non possono più fare affidamento sull'ipotizzata "autodeterminazione" del dirigente per giustificare l'accumulo indefinito di ferie non godute nel corso degli anni. Si impone l'introduzione di procedure trasparenti e tracciabili che documentino l'invito periodico rivolto ai dirigenti affinché pianifichino i propri riposi, accompagnato dall'espressa avvertenza circa la perdita del diritto alla monetizzazione in caso di volontario rifiuto. Solo l'adozione rigorosa di tali cautele procedurali consentirà alle aziende di assolvere l'onere probatorio posto a loro carico dalla giurisprudenza di legittimità.

Resta affidato al giudice di rinvio della Corte d'Appello di Roma il compito di riesaminare il caso concreto della C. Lotti & Associati S.p.A. alla luce dei principi affermati, procedendo al vaglio ammissivo delle prove testimoniali datoriali ed alla corretta applicazione dei termini di prescrizione. L'insegnamento che si ricava dall'ordinanza in commento è chiaro: la tutela del riposo feriale resiste anche di fronte alle cariche apicali, ma la giustizia del caso concreto esige un accertamento probatorio effettivo, esente da motivazioni apparenti o mere scorciatoie contabili.

Fonti Utilizzate

Normativa di riferimento

[Costituzione della Repubblica Italiana, art. 36](#)

[Codice Civile, artt. 2109, 2087, 2697, 2946](#)

[Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66, art. 10](#)

[Direttiva 2003/88/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, art. 7](#)

Giurisprudenza citata

1. Cassazione civile, Sez. Lavoro, Ordinanza n. 418 del 8 gennaio 2026. Esclude che l'autonomia del dirigente apicale comporti perdita automatica dell'indennità ferie e cassa per motivazione apparente.
2. Corte d'Appello di Roma, Sentenza n. 1248 del 14 aprile 2022. Decisione di merito cassata con rinvio per difetto di motivazione.
3. Cassazione civile, Sez. Lavoro, Ordinanza n. 13691 del 22 maggio 2025. Pone l'onere probatorio dell'invito formale alle ferie a carico del datore di lavoro.
4. Cassazione civile, Sez. Lavoro, Ordinanza n. 18140 del 6 giugno 2022. Recepisce i principi della causa Max-Planck nel lavoro subordinato.
5. Cassazione civile, Sez. Lavoro, Sentenza n. 8521 del 27 aprile 2015. Stabilisce che la prova dell'avvenuto pagamento spetta al datore di lavoro.
6. Cassazione civile, Sez. Unite, Sentenza n. 10341 del 11 maggio 2011. Sancisce la natura risarcitoria dell'indennità ferie e la prescrizione ordinaria decennale.

Dottrina richiamata

- D1. Giuffrè Francis Lefebvre, *Indennità sostitutiva per ferie non godute al dirigente: il riparto dell'onere probatorio*, in *Ius Lavoro*, 2026. Analizza il superamento delle presunzioni di rinuncia per i ruoli dirigenziali.
- D2. Previti Studio Legale, *Ferie non godute del dirigente e direttiva eurounitaria: l'obbligo di avviso a carico del datore di lavoro*, in *Previti.it*, 2026. Esamina gli adempimenti formali datoriali secondo la giurisprudenza della CGUE.
- D3. Consulenti del Lavoro Milano, *Ferie non godute del dirigente apicale e onere della prova datoriale*, in *Consulentidellavoro.mi.it*, 2026. Approfondisce la gestione delle ferie arretrate e l'onere di sollecitazione.
- D4. Morri Rossetti Studio Legale, *Autonomia feriale del dirigente e perdita dell'indennità sostitutiva: i limiti alla luce del diritto dell'Unione Europea*, in *Morrirossetti.it*, 2026. Illustra le necessarie cautele di compliance e policy aziendali.



A cura di:

Federico Palumbo

Foro di Roma

Avvocato del Foro di Roma, si occupa di diritto civile, diritto amministrativo e diritto del lavoro. Per Metodo Giuridico firma approfondimenti e note a sentenza sui profili sostanziali e processuali del contenzioso civile e amministrativo.