

Reintegra riformata: salvi retribuzione e atti di gestione

La Cassazione Civile fissa i confini dell'effetto espansivo esterno ex art. 336 c.p.c. rispetto agli atti di gestione e al sinallagma del rapporto provvisoriamente ripristinato

Federico Palumbo Diritto del Lavoro & Rapporto di Lavoro e Contratti 15 Ottobre 2026 Lettura 16 min

Stato della questione e quadro aggiornato al 15 Ottobre 2026: con la trilogia nomofilattica deliberata nella camera di consiglio del 3 giugno 2026 (ordinanze nn. 23919, 24033 e 24131), la Suprema Corte ha tracciato il perimetro dell'effetto espansivo esterno ex art. 336, comma 2, c.p.c., escludendo che la riforma della sentenza di reintegra possa travolgere gli atti di concreta ed effettiva gestione del rapporto provvisoriamente ripristinato o azzerare le retribuzioni maturate a fronte di condotte datoriali illegittime.

Abstract (Italiano)

La pronuncia della Cassazione Civile esamina la portata dell'**effetto espansivo esterno e reintegrazione del lavoratore** alla luce dell'art. 336, comma 2, c.p.c. Nell'ipotesi in cui l'ordine giudiziale di reintegra venga successivamente riformato in sede di gravame, la caducazione del titolo ripristinatorio investe le conseguenze dirette del provvedimento revocato, ma non travolge gli atti di gestione del rapporto temporaneamente riattivato. Qualora il datore di lavoro eserciti i propri poteri direttivi o disciplinari ponendo in essere condotte illegittime, quali trasferimenti ingiustificati o sospensioni arbitrarie che impediscano la prestazione, il dipendente conserva il diritto alle **retribuzioni maturate per mora credendi**. L'ordinamento esclude che la *fictio iuris* della risoluzione retroattiva trasformi l'intervallo di vigenza in una zona franca di irresponsabilità contrattuale, preservando l'inderogabilità delle tutele di cui agli **artt. 2094 e 2126 c.c.** contro ingiustificati arricchimenti datoriali.

Abstract (English)

The Italian Court of Cassation examines the scope of the external expansive effect under Article 336, paragraph 2, of the Italian Code of Civil Procedure in the event of judicial reinstatement of an employee subsequently overturned on appeal. The reversal of the reinstatement order vacates the direct procedural effects of the initial decision, yet it does not extinguish the autonomous legal acts

of employment management performed while the relationship was temporarily restored. Where the employer exercises organizational or disciplinary prerogatives through unlawful measures, such as unjustified reassignments or improper suspensions that hinder work performance, the employee retains the right to accrued compensation due to employer default. The legal fiction of retroactive termination cannot transform the interim performance into a zone of contractual immunity, thereby safeguarding the mandatory statutory protections under Articles 2094 and 2126 of the Italian Civil Code and preventing unjust employer enrichment.

Punti Chiave dell'Analisi

- **Perimetro dell'effetto espansivo:** la riforma della pronuncia di reintegra ex art. 336, comma 2, c.p.c. caduca l'ordine di ripristino e il risarcimento del danno pregresso, ma non si estende agli atti di concreta gestione negoziale posti in essere medio tempore.
- **Effettività del vincolo e sinallagma:** con l'effettivo richiamo in azienda dei dipendenti e l'esercizio del potere direttivo trovano applicazione gli artt. 2094 e 2126 c.c., riattivando i reciproci diritti e doveri del rapporto di lavoro subordinato sino alla pronuncia estintiva.
- **Mora del creditore datoriale:** qualora l'esecuzione della prestazione lavorativa sia impedita da condotte datoriali illegittime, quali trasferimenti o sospensioni ingiustificate, il lavoratore conserva il diritto alle retribuzioni e le somme percepite sono irripetibili.
- **Preclusione di arricchimenti indebiti:** la fictio iuris della retroattività del licenziamento non può fungere da causa di esonero da responsabilità contrattuale né degradare a fatti inesistenti gli atti di gestione datoriale e le relative illiceità.

Principio di Diritto / Massima Redazionale

In tema di licenziamento e reintegrazione nel posto di lavoro, l'effetto espansivo esterno ex art. 336, comma 2, c.p.c., derivante dalla sopravvenuta riforma del provvedimento che aveva disposto la reintegra, è circoscritto alle sole conseguenze direttamente dipendenti dalla statuizione caducata e non travolge gli atti di concreta ed effettiva gestione del rapporto temporaneamente ripristinato. Ne consegue che, qualora il datore di lavoro abbia concretamente riattivato il legame subordinato esercitando le prerogative direttive o disciplinari ed impedendo l'effettiva erogazione della prestazione mediante atti gestori accertati come illegittimi, il lavoratore conserva il diritto a percepire e trattenere le retribuzioni maturate durante il periodo di ripristino in forza degli artt. 2094 e 2126 c.c., non potendo la retroattività della declaratoria di legittimità del recesso degradare a fatti

inesistenti le condotte datoriali medio tempore né generare indebiti arricchimenti in favore del datore di lavoro.

01. Introduzione: la pronuncia Cassazione Civile n. 23919/2026

La pronuncia resa dalla **Cassazione Civile n. 23919/2026¹** tocca uno dei nodi più complessi dell'ordinamento processuale e sostanziale, affrontando la tensione tra la retroattività del giudicato e la concretezza del vincolo sinallagmatico. Nel delicato equilibrio che governa il contenzioso sui licenziamenti, il perimetro tra **effetto espansivo esterno e reintegrazione del lavoratore** sollecita un'indagine approfondita circa la sorte degli atti compiuti durante la provvisoria reviviscenza dell'impiego. L'esigenza di preservare l'efficacia sostitutiva delle decisioni di gravame non può tradursi nell'azzeramento automatico della realtà materiale. La giurisprudenza di legittimità è chiamata a stabilire se la caducazione del provvedimento di prime cure cancelli ogni traccia dei comportamenti datoriali medio tempore attuati o se la relazione negoziale viva secondo **regole di effettività contrattuale**.

L'approdo nomofilattico non costituisce un caso isolato, ma si colloca all'interno di una coerente trilogia di decisioni deliberate nella medesima adunanza camerale del 3 giugno 2026, comprendente altresì l'ordinanza n. 24033/2026² e l'ordinanza n. 24131/2026³. In tutte queste controversie emerge la comune questione relativa alla sorte delle **retribuzioni maturate durante il ripristino** allorquando la mancata erogazione della prestazione lavorativa sia imputabile a condotte illecite del datore di lavoro. Il supremo consesso rimarca come la **tutela sinallagmatica del prestatore** impedisca al datore di avvalersi della riforma in appello come schermo di impunità. L'esercizio dei poteri datoriali esige l'assunzione dei relativi rischi d'impresa.

Il filo conduttore dell'analisi risiede nella distinzione sistematica tra gli effetti processuali diretti dell'ordine giudiziale e gli atti di concreta **gestione del rapporto subordinato**. Quando il datore di lavoro sceglie di richiamare i lavoratori dando esecuzione al comando giudiziario, la successiva riforma della statuizione ripristinatoria non consente di considerare giuridicamente inesistenti gli atti negoziali posti in essere. Tale prospettiva salvaguarda la **stabilità dei diritti quesiti** e previene ingiustificate asimmetrie economiche, orientando l'interprete verso una ricostruzione armonica dei rimedi restitutori.

02. La dialettica tra retroattività processuale ed effettività del rapporto di lavoro

2.1 — L'effetto espansivo esterno ex art. 336 c.p.c. e la separazione dei piani di dipendenza

La disciplina dell'efficacia espansiva dei provvedimenti di riforma risponde a una primaria **esigenza di coerenza sistematica** nell'amministrazione della giustizia, mirando a impedire che statuizioni provvisorie continuino a spiegare effetti una volta privata la causa del loro fondamento logico. Nel disegno tracciato dall'[art. 336 c.p.c.](#), come modificato dalla legge 26 novembre 1990 n. 353, il legislatore ha svincolato la propagazione della riforma dal passaggio in giudicato formale della pronuncia di secondo grado. L'effetto espansivo esterno determina l'immediata caducazione sia delle statuizioni direttamente sostituite, sia degli **atti dipendenti dal provvedimento riformato**. La ratio della norma risiede nell'evitare il consolidamento di situazioni processuali provvisorie, riallineando l'assetto materiale all'esito del gravame.

Tuttavia, l'individuazione di cosa costituisca atto dipendente impone una precisa demarcazione tra conseguenze dirette e riflessi mediati della decisione giudiziale. Se la caducazione investe senza dubbio gli atti processuali esecutivi e le pronunce consequenziali, assai più problematica risulta l'estensione del vincolo agli **atti negoziali di gestione** posti in essere dalle parti private sul terreno dell'autonomia sostanziale. Un'interpretazione puramente condizionalistica rischierebbe di travolgere indiscriminatamente qualsiasi accadimento storico verificatosi nelle more del giudizio. La dottrina e la giurisprudenza hanno da tempo segnalato come il **nesso di dipendenza giuridica** esiga un legame genetico immediato, che non può confondersi con la mera occasione storica offerta dalla provvisoria esecuzione.

Nel delicato perimetro dell'**effetto espansivo esterno e reintegrazione del lavoratore**, tale distinzione assume una valenza peculiare in virtù della **natura continuativa del vincolo** e dell'inderogabilità delle norme poste a presidio della dignità del prestatore. Quando alla sentenza di prime cure segue la concreta ricostituzione del legame materiale, le manifestazioni di volontà delle parti non si esauriscono nella mera ottemperanza processuale, ma danno vita a una rinnovata dinamica relazionale. La fictio iuris della risoluzione con efficacia retroattiva non può trasformarsi in un

artificio idoneo a neutralizzare le **obbligazioni sorte dall'effettivo svolgimento** del rapporto, aprendo la strada a una necessaria riconsiderazione della causa delle attribuzioni patrimoniali intercorse.

2.2 — La natura delle prestazioni post-reintegra: tutela risarcitoria e retribuzione ex art. 2094 c.c.

La corretta qualificazione delle somme percepite dal dipendente impone di tracciare una netta cesura causale tra l'indennità risarcitoria comminata per l'illegittima estromissione e l'emolumento corrisposto a fronte della riattivata esecuzione negoziale. Sotto il primo profilo, l'elaborazione di legittimità ha chiarito che le somme corrisposte per il periodo intercorrente tra la data del recesso e l'ordine giudiziale di ripristino possiedono **natura strettamente risarcitoria**, trovando fondamento nell'illecito datoriale accertato in prime cure. Ne discende che, qualora il giudice dell'impugnazione riconosca la validità del recesso, la caducazione dell'illecito priva di titolo giustificativo l'obbligazione indennitaria, radicando l'obbligo di ripetizione dell'indebito, come già evidenziato in sede di analisi sulla [ripetibilità delle retribuzioni dopo la reintegra](#).

La duplicità di titoli nel periodo interinale

Le somme liquidate a titolo di risarcimento del danno per il periodo anteriore alla reintegra divengono ripetibili con la riforma della sentenza favorevole, poiché dipendenti direttamente dalla declaratoria di illegittimità del licenziamento; al contrario, le somme maturate successivamente all'effettivo ripristino costituiscono corrispettivo della disponibilità della prestazione lavorativa e sfuggono alla ripetizione in forza del principio di effettività contrattuale.

Diversa appare la configurazione giuridica nell'ipotesi in cui l'ordine di reintegrazione trovi effettiva esecuzione materiale mediante il richiamo in azienda del dipendente e la riespansione dei poteri datoriali. In tale evenienza, la fonte genetica delle prestazioni non si rinviene più nell'ordine del giudice, bensì nel concreto ripristino del rapporto di lavoro subordinato disciplinato dall'[art. 2094 c.c.](#). Con la riammissione in servizio tornano a operare i **reciproci obblighi sinallagmatici**, tra i quali spicca il dovere di corrispondere la retribuzione quale controprestazione della disponibilità delle energie lavorative offerte dal dipendente. Trattandosi di obbligazione retributiva in senso proprio, il credito del lavoratore non può essere ricondotto alla logica del risarcimento del danno.

Il principio generale di conservazione degli effetti economici scolpito dall'art. 2126 c.c. interviene a presidiare la posizione del lavoratore anche qualora il titolo costitutivo del rapporto dovesse rivelarsi ex post invalido o privo di efficacia permanente. La salvezza delle retribuzioni per l'attività prestata o per la **mora credendi datoriale** risponde al valore primario di impedire che il datore tragga un ingiustificato arricchimento dall'utilizzo temporaneo della manodopera o dalla gestione illegittima del personale. L'irripetibilità del compenso rappresenta il presidio fondamentale per garantire che la mutevolezza delle vicende processuali non comprometta la **funzione alimentare del salario** già maturato.

03. L'effetto espansivo esterno e reintegrazione del lavoratore nella trilogia del 2026

3.1 — La vicenda Almagora e il trasferimento illegittimo: ord. n. 23919/2026 e ord. n. 24033/2026

La portata applicativa dei principi generali emerge con nitidezza nelle ordinanze gemelle n. 23919/2026¹ e n. 24033/2026², scaturite dall'imponente contenzioso relativo ai licenziamenti collettivi intimati da Almagora Contact S.p.A. nel dicembre 2016. In seguito all'ordinanza del Tribunale di Roma che aveva dichiarato l'illegittimità del recesso ordinando il reintegro, la società non si era limitata a una formale presa d'atto del comando giudiziale. L'impresa aveva proceduto al concreto **richiamo in servizio dei lavoratori**, disponendone tuttavia il contestuale trasferimento coattivo presso la sede operativa di Catania. Tale determinazione organizzativa, reiterata nel tempo, è stata tempestivamente impugnata dai dipendenti e dichiarata illegittima in sede cautelare e di merito, nonché sanzionata quale condotta antisindacale.

A fronte del rifiuto dei dipendenti di prendere servizio nella sede siciliana e dell'avvio di contestazioni disciplinari datoriali per assenza ingiustificata, i giudici di merito hanno accertato che l'inadempimento della prestazione non era ascrivibile a negligenza dei prestatori, ma costituiva **legittima eccezione di inadempimento** innanzi a un ordine nullo. La mancata esecuzione del lavoro è dunque derivata da un fatto direttamente imputabile all'azienda, la quale ha violato i limiti legali posti dall'[art. 2103 c.c.](#) in tema di mobilità geografica, profilo che intercetta i più generali canoni giurisprudenziali in materia di [trasferimento del lavoratore](#).

« **La fictio iuris della retroattività del licenziamento non può trasformarsi in una franchigia per l'illecito datoriale, né cancellare l'effettività sinallagmatica del rapporto riattivato e gestito nell'intervallo temporale.** »

Nondimeno, la successiva riforma della pronuncia di reintegra, sancita dalla Corte d'Appello di Roma con l'accertamento della validità del licenziamento collettivo, ha indotto il datore a eccepire la caducazione ex tunc di qualsiasi pretesa retributiva, invocando la ripetizione delle somme corrisposte per il periodo interinale. La Suprema Corte ha fermamente disatteso tale impostazione processualistica. I giudici di piazza Cavour hanno statuito che la sopravvenuta revoca dell'ordine di reintegra non può degradare a **fatti storicamente inesistenti** le determinazioni datoriali compiute durante la vigenza provvisoria del vincolo. L'esercizio dei poteri direttivi mantiene la propria autonoma qualificazione giuridica.

Il ripristino effettivo del rapporto subordinato radicato nel tessuto dell'impresa genera l'obbligazione retributiva in senso tecnico, non potendosi considerare il compenso come mero risarcimento accessorio alla pronuncia revocata. Ne deriva che, versando il datore di lavoro in **mora del creditore** per avere illegittimamente precluso la prestazione lavorativa nella sede di appartenenza, i lavoratori conservano il pieno diritto di esigere e trattenere le retribuzioni maturate. L'effetto espansivo della riforma non può giungere a premiare l'inadempimento datoriale né consentire all'azienda di lucrare un **indebito vantaggio economico** dall'esercizio contra legem dei propri poteri discrezionali.

3.2 — La sospensione cautelare ingiustificata e la tutela ex art. 2126 c.c.: ord. n. 24131/2026

La complementarietà della giurisprudenza di legittimità si manifesta con incisività nell'ordinanza n. 24131/2026³, originata dalla complessa vicenda che ha visto contrapposta una fondazione sanitaria alla propria dipendente. Licenziata nel maggio 2016 per giusta causa e successivamente reintegrata con provvedimento d'urgenza nel settembre del medesimo anno, la lavoratrice era stata immediatamente sottoposta a **sospensione cautelare dal servizio** in pendenza del procedimento penale scaturito dai medesimi accadimenti. Tale misura sospensiva, tuttavia, è stata giudizialmente dichiarata illegittima con sentenza passata in giudicato pronunciata dal Tribunale di Pavia, il quale ha

sancito l'assenza dei presupposti legali e contrattuali per l'estromissione provvisoria, radicando il diritto al compenso.

La particolarità della controversia risiede nel fatto che, dopo plurime vicende processuali e una pronuncia rescissoria della Cassazione con rinvio, la Corte d'Appello di Milano ha definitivamente accertato la legittimità dell'originario recesso. L'ente datore ha dunque invocato l'efficacia caducatoria dell'art. 336, comma 2, c.p.c. per travolgere la sentenza sull'illegittimità della sospensione, assumendo l'inconcepibilità della tutela di cui all'[art. 2126 c.c.](#) in assenza di mansioni svolte. Il Collegio ha respinto integralmente tale tesi: l'atto di sospensione integra un **autonomo esercizio del potere gerarchico**, che non può essere retroattivamente sanato dalla declaratoria di legittimità del licenziamento, gravando sul datore le conseguenze della mora nell'accettazione della prestazione.

Se sul versante dell'an debeatur la pronuncia consolida il principio per cui la sospensione illegittima impone la corresponsione della retribuzione, sul piano del quantum la Cassazione ha accolto le doglianze della fondazione per **contrasto tra motivazione e dispositivo** ed anomalia motivazionale. I giudici distrettuali avevano infatti omissso di scomputare le somme corrisposte in sede di transazione giudiziale e avevano confuso le retribuzioni ordinarie con le pretese restitutorie inerenti all'indennità alimentare erogata durante un secondo periodo di fermo. La cassazione con rinvio circoscrive dunque la controversia alla sola **esatta liquidazione contabile** del credito residuo, preservando intatto il baluardo sostanziale della tutela retributiva.

3.3 — Rassegna comparata della trilogia nomofilattica del 3 giugno 2026

Il raffronto sinottico tra le pronunce deliberate il 3 giugno 2026 rivela la presenza di un disegno giurisprudenziale unitario, finalizzato a comporre il contrasto tra l'efficacia sostitutiva della decisione d'appello e le garanzie sostanziali dell'ordinamento laburista. In tutti e tre i casi esaminati, il collegio di legittimità ha individuato nell'**effettiva gestione aziendale** il crinale discreitivo che separa la sfera del rito da quella del contratto. Laddove l'impresa dia esecuzione all'ordine ripristinatorio e riattivi il potere di supremazia speciale, le successive vicende patrimoniali restano ancorate alle **norme imperative di protezione**, impedendo che la retroattività processuale cancelli l'illiceità delle scelte organizzative datoriali.

Sentenza / Autorità	Orientamento	Principio in Sintesi
Cassazione Civile n. 23919/2026	Favorevole lavoratori	L'effetto espansivo ex art. 336 c.p.c. non travolge gli atti di concreta gestione del rapporto ripristinato; salvezza delle retribuzioni per mora credendi a fronte di trasferimento illegittimo.
Cassazione Civile n. 24033/2026	Resnito ricorso datoriale	Rigetto delle pretese restitutorie della società; la riattivazione del vincolo contrattuale comporta l'obbligo retributivo ed esclude ingiustificati arricchimenti datoriali.
Cassazione Civile n. 24131/2026	Evolutivo su an e quantum	Conferma della non debenza di restituzione per sospensione cautelare illegittima; accoglimento limitato al quantum per omesso scomputo di transazione ed errore contabile.

Dalla griglia comparativa si evince con chiarezza che la Suprema Corte non intende indebolire la portata ordinaria dell'art. 336 c.p.c., bensì armonizzarla con la disciplina giuslavoristica inderogabile. Il discrimine risiede nel fatto storico dell'**esercizio dei poteri datoriali**. Quando il datore di lavoro impartisce ordini di servizio, dispone trasferimenti o commina sanzioni e sospensioni, egli non agisce quale mero esecutore passivo di una decisione giudiziaria, ma si riappropria delle prerogative contrattuali. Tale assunzione di iniziativa comporta la soggezione ai **canoni di correttezza e buona fede**, precludendo l'insorgenza di immunità postume fondate sul sopravvenuto esito favorevole del gravame.

04. Ricadute applicative, oneri probatori e profili di difesa nel contenzioso

4.1 — Quando spetta al lavoratore trattenere le retribuzioni maturate dopo la reintegra

Il lavoratore conserva il diritto a percepire e trattenere le retribuzioni maturate qualora il datore di lavoro, a seguito dell'ordine giudiziale di reintegrazione, abbia concretamente riattivato il legame contrattuale esercitando i poteri direttivi ed impedendo l'effettiva esecuzione dell'attività mediante determinazioni organizzative o disciplinari accertate in giudizio come illegittime.

Sul piano processuale, la difesa del prestatore di lavoro esige la rigorosa articolazione del quadro probatorio secondo i canoni della responsabilità contrattuale e della mora accipiendi. Nelle questioni relative all'**effetto espansivo esterno e reintegrazione del lavoratore**, il difensore del dipendente ha l'onere di allegare e dimostrare l'avvenuta **messa a disposizione delle energie lavorative**, comprovando la tempestiva costituzione in mora del creditore ovvero l'accertamento giudiziale dell'illiceità degli ordini di servizio impartiti, quali ad esempio trasferimenti privi delle comprovate ragioni tecniche o sospensioni sprovviste di base convenzionale, secondo quanto chiarito dalla Cassazione Civile n. 23919/2026¹. Una volta provata l'offerta della prestazione e l'illegittimità dell'ostacolo datoriale, scatta la presunzione di **spettanza della controprestazione retributiva**.

Per converso, incombe sulla parte datoriale l'onere di provare la sussistenza di circostanze idonee a vincere la mora credendi o a giustificare la sospensione del sinallagma. Il datore convenuto in sede monitoria o esecutiva non può limitarsi a eccepire la sopravvenuta riforma del titolo ripristinatorio. La società deve eccepire e documentare l'assoluta conformità a legge dei provvedimenti adottati medio tempore, ovvero la totale indisponibilità materiale del dipendente a rendere il servizio nella sede originaria. In difetto di tale riscontro, l'eccezione di inadempimento sollevata dal datore si rivela destituita di fondamento, consolidando il **diritto del dipendente alla percezione del salario**.

4.2 — Limiti di applicazione e distinguishing rispetto all'inerzia datoriale

La corretta comprensione del principio enunciato dalla Suprema Corte impone un'attenta opera di **distinguishing rispetto a fattispecie contigue** ma ontologicamente distinte, onde evitare indebite

estensioni applicative. La tutela conservativa delle attribuzioni patrimoniali postula come presupposto indefettibile l'effettiva riattivazione materiale del rapporto contrattuale e il contestuale esercizio di poteri gestori. Qualora l'azienda scelga di rimanere inerte di fronte all'ordine giudiziale di reintegrazione, omettendo di richiamare in servizio il lavoratore e limitandosi a corrispondere somme a titolo di indennità risarcitoria per ottemperare al comando esecutivo, il quadro muta radicalmente. In siffatta circostanza, difettando la reviviscenza fattuale dell'impiego, la sopravvenuta riforma del licenziamento travolge integralmente le somme corrisposte, le quali ridiventano **integralmente ripetibili per difetto di causa**.

Un secondo perimetro di esclusione riguarda l'ipotesi in cui, a fronte della riammissione in servizio disposta secondo canoni di piena legittimità, sia il lavoratore a sottrarsi ingiustificatamente all'adempimento delle mansioni assegnate. Ove il datore impartisca direttive conformi al contratto e alla legge, l'astensione del dipendente non trova giustificazione nell'eccezione di inadempimento, configurando un'assenza arbitraria che esclude all'origine il sorgere dell'**obbligazione corrispettiva del datore**. La salvezza della retribuzione postula sempre una situazione di mora credendi datoriale, originata da un provvedimento organizzativo nullo o viziato che impedisca l'espletamento dell'attività lavorativa regolarmente offerta dal prestatore.

La distinzione tra esecuzione puramente cartolare ed effettiva riattivazione funzionale costituisce dunque la chiave di volta del sistema. L'impresa che intenda cautelarsi rispetto al rischio della ripetizione deve valutare con estremo rigore la linea di condotta da assumere nelle more del giudizio di gravame. L'opzione per il richiamo effettivo del dipendente impone la puntuale **osservanza dei vincoli di legge** e di contratto collettivo nell'esercizio dello ius variandi e del potere disciplinare. In caso contrario, l'erroneo convincimento di poter invocare l'art. 336 c.p.c. a posteriori espone l'azienda all'insuperabile consolidamento dei debiti retributivi maturati, sancendo la **prevalenza del principio di effettività** sulla fictio processuale.

05. Conclusioni: il primato della realtà contrattuale sulle finzioni processuali

La soluzione delineata dalla Suprema Corte nella trilogia del 3 giugno 2026 segna un punto di equilibrio di notevole rilievo dogmatico tra le ragioni del rito e quelle del diritto sostanziale. L'approdo nomofilattico ribadisce che la dialettica tra **effetto espansivo esterno e reintegrazione del**

lavoratore non può risolversi sacrificando la dimensione reale del rapporto in nome di astratti automatismi processuali. Se il codice di procedura civile assicura la tempestiva caducazione dei provvedimenti riformati, tale retroattività incontra un limite invalicabile nella tutela del lavoro quale valore fondativo dell'ordinamento costituzionale. Gli accadimenti consumatisi nel tempo dell'esecuzione provvisoria non possono essere obliterati con un tratto di penna.

Riconoscere l'autonomia degli atti di gestione datoriale rispetto all'ordine di reintegrazione significa riaffermare l'**inderogabilità dello statuto protettivo** del lavoro subordinato. Chi esercita le prerogative di comando e di organizzazione aziendale non può pretendere di fruire dei vantaggi dell'autorità gerarchica senza sopportarne i connessi doveri di responsabilità economica. Escludere la ripetibilità delle retribuzioni maturate a fronte di trasferimenti o sospensioni illegittime impedisce che la durata del processo si traduca in un **arricchimento senza causa** per la parte datoriale, preservando la coerenza interna dell'ordinamento e scongiurando disparità ingiustificate.

In definitiva, la giurisprudenza di legittimità ha riaffermato con fermezza il primato della fattualità e della correttezza negoziale. L'ordinamento civile non tollera che la finzione giuridica della retroattività processuale cancelli l'illiceità di comportamenti datoriali lesivi dei diritti del lavoratore. La separazione tra le conseguenze dirette del provvedimento revocato e le vicende del rapporto effettivamente riattivato costituisce un **presidio di razionalità giuridica**, idoneo a orientare con rigore le future strategie difensive e a conferire certezza agli assetti patrimoniali maturati nel corso del giudizio.

Approfondimenti correlati su Metodo Giuridico

Reintegra riformata: le retribuzioni non si restituiscono (Diritto del Lavoro)

Licenziamento senza contestazione: scatta la reintegrazione (Diritto del Lavoro)

Falsa testimonianza del lavoratore e licenziamento disciplinare (Diritto del Lavoro)

Fonti Utilizzate

Normativa di riferimento

Codice di Procedura Civile, art. 336, comma 2 — Effetti della riforma e della cassazione con propagazione immediata agli atti e provvedimenti dipendenti dalla sentenza riformata.

[Codice Civile, artt. 2094 e 2126](#) — Nozione di lavoro subordinato ed efficacia delle prestazioni rese o impedita di fatto con violazione di legge, a presidio del sinallagma.

[Codice Civile, art. 2103](#) — Disciplina delle mansioni del lavoratore e limiti inderogabili al potere datoriale di trasferimento ad altra sede operativa.

[Legge 20 maggio 1970, n. 300, art. 18](#) — Statuto dei Lavoratori, disciplina della tutela reintegratoria e risarcitoria in caso di illegittimità del licenziamento.

[Codice Civile, artt. 1206 e 1207](#) — Condizioni, presupposti ed effetti della mora del creditore nel rapporto obbligatorio sinallagmatico.

Giurisprudenza citata

1. **Cassazione Civile, ordinanza 23 luglio 2026, n. 23919** — **Esito:** accoglie il ricorso dei lavoratori con cassazione della sentenza impugnata e rinvio alla Corte d'Appello di Roma in diversa composizione. **Punto:** l'effetto espansivo esterno ex art. 336, comma 2, c.p.c. derivante dalla riforma della sentenza di reintegrazione travolge unicamente le conseguenze direttamente dipendenti dal provvedimento caducato (ordine di ripristino e risarcimento del danno ante reintegra), ma non si estende agli atti di concreta gestione del rapporto provvisoriamente ripristinato; qualora la prestazione non sia resa per fatto imputabile al datore di lavoro a causa di trasferimenti illegittimi ex art. 2103 c.c., il lavoratore conserva il diritto alle retribuzioni maturate per mora credendi datoriale ex artt. 2094 e 2126 c.c., non potendo la fictio iuris della retroattività del licenziamento degradare ad inesistenti gli atti di gestione compiuti medio tempore.
2. **Cassazione Civile, ordinanza 25 luglio 2026, n. 24033** — **Esito:** rigetta il ricorso proposto dal datore di lavoro e conferma la sentenza di appello che aveva accertato il diritto dei lavoratori alle retribuzioni. **Punto:** la riattivazione del vincolo di subordinazione mediante il concreto esercizio dei poteri datoriali direttivi e disciplinari fa sorgere in capo al datore l'obbligazione retributiva in senso proprio; la successiva riforma della reintegra lascia fermi i debiti retributivi insorti nel periodo di provvisorio ripristino, scongiurando che la portata retroattiva della riforma determini ingiustificati arricchimenti del datore di lavoro.
3. **Cassazione Civile, ordinanza 27 luglio 2026, n. 24131** — **Esito:** rigetta i primi due motivi del ricorso datoriale, accoglie il terzo e quarto motivo per vizio di motivazione sul conteggio del quantum, con cassazione e rinvio alla Corte d'Appello di Milano in diversa composizione. **Punto:** l'immediata propagazione della sentenza di riforma non

travolge la statuizione che ha accertato l'illegittimità della sospensione cautelare disposta dopo la reintegra, trattandosi di autonomo atto di gestione datoriale che impedisce la prestazione e fa sorgere il diritto alle retribuzioni per mora credendi ex art. 2126 c.c.; il rinvio opera al solo fine di correggere gli errori di calcolo e scomputare quanto corrisposto in transazione.



Federico Palumbo

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.