

Violazione delle procedure aziendali e licenziamento del gestore

La Suprema Corte conferma la legittimità del recesso per giusta causa a carico del responsabile di filiale per alterazione dei dati d'inventario e merci scadute (Cassazione civile n. 25231/2026)

Federico Palumbo Diritto del Lavoro 23 Ottobre 2026 Lettura 13 min

Stato della questione e quadro aggiornato al 23 ottobre 2026: La Suprema Corte consolida i criteri di valutazione della gravità dell'inadempimento del dipendente apicale, confermando la piena idoneità probatoria delle presunzioni semplici e l'autonomia del potere disciplinare rispetto alle clausole contrattuali inventariali.

Abstract (Italiano)

Abstract: Con l'ordinanza n. 25231/2026, la Cassazione civile consolida la tutela datoriale a fronte della grave violazione delle direttive interne, confermando la legittimità del **licenziamento per giusta causa** intimato a una responsabile di filiale per l'omesso smaltimento di centinaia di prodotti scaduti e la loro indebita inclusione nell'inventario annuale, finalizzata a conseguire gli **obiettivi di budget** e i correlati incentivi economici. La decisione ribadisce la piena efficacia della **prova per presunzioni semplici** ex art. 2729 c.c. per acclarare la consapevolezza e l'intenzionalità della dipendente, afferma la netta separazione tra azione disciplinare ed eventuali termini di decadenza pattizi previsti per i risarcimenti da ammanchi contabili e rigetta le censure di **discriminazione per associazione** legate alla titolarità di permessi assistenziali ex lege n. 104/1992.

Abstract (English)

Abstract: In order no. 25231/2026, the Civil Court of Cassation confirms the lawful dismissal for just cause of a store manager who intentionally breached internal operating policies by accumulating expired goods and registering them in the year-end stock inventory to fraudulently achieve managerial budget targets and bonus thresholds. The ruling reaffirms the probative validity of simple judicial presumptions under Article 2729 of the Italian Civil Code regarding intent, clarifies the operational autonomy of disciplinary sanctions vis-à-vis contractual forfeiture periods for stock

discrepancies, and dismisses allegations of associative disability discrimination under Law 104/1992, highlighting the critical role of fiduciary duties in store management positions.

Punti Chiave dell'Analisi

- **Lesione del vincolo fiduciario:** La sistematica alterazione delle procedure di smaltimento delle merci scadute da parte del gestore spezza irrimediabilmente il rapporto di fiducia e legittima il recesso in tronco ex art. 2119 c.c.
- **Efficacia della prova presuntiva:** L'intenzionalità della condotta diretta al conseguimento di premi di rendimento può legittimamente desumersi dal ruolo apicale nel punto vendita, dall'anzianità aziendale e dall'occultamento delle merci.
- **Autonomia del potere disciplinare:** I termini pattizi di decadenza per la contestazione contabile dei disavanzi d'inventario (art. 210 CCNL Commercio) non trovano applicazione all'esercizio del potere disciplinare datoriale.
- **Esclusione della discriminazione:** La fruizione dei permessi ex lege n. 104/1992 non paralizza il licenziamento ove l'addebito sia autonomamente integrato da gravi violazioni dolose e l'organico aziendale attesti la totale assenza di intenti ritorsivi.

Principio di Diritto / Massima Redazionale

Esito: rigetta il ricorso. In tema di licenziamento per giusta causa del responsabile o gestore di punto vendita commerciale, integra una gravissima violazione degli obblighi di diligenza, fedeltà e cooperazione ex artt. 2104, 2105 e 2119 c.c., idonea a giustificare il recesso senza preavviso a prescindere dalla previsione di sanzioni conservative per la mera negligenza, la condotta del lavoratore che violi sistematicamente le policy aziendali sul controllo e sullo smaltimento delle merci scadute accantonandole in magazzino e registrandole nell'inventario di fine esercizio per alterare i parametri di budget e beneficiare di premi di risultato. Il giudice del merito può trarre la prova dell'intenzionalità e della consapevolezza della condotta attraverso il prisma presuntivo ex art. 2729 c.c., fondato sull'elevata anzianità di servizio, sul grado di autonomia decisionale e sulle modalità dell'omissione, senza che l'esercizio dell'azione disciplinare sia condizionato dalle decadenze contrattuali previste per il solo accertamento contabile dei danni da differenze inventariali.

01. Inquadramento: la controversia tra prassi operative e vertici di filiale

La pronuncia della **Cassazione civile, ordinanza 11 settembre 2026, n. 25231¹**, affronta il delicato crinale in cui **violazione delle procedure aziendali e licenziamento** per giusta causa si intersecano con i doveri di controllo demandati al preposto di sede periferica. La controversia trae origine dall'espulsione disciplinare comminata da una società della grande distribuzione organizzata nei confronti di una dipendente con mansioni di gestore di punto vendita, forte di un'anzianità di servizio ultraventennale nel medesimo ruolo direttivo. L'addebito contestato investiva la reiterata e massiva omissione delle direttive operative inerenti al monitoraggio delle date di scadenza dei generi alimentari deperibili e alla tempestiva esecuzione delle prassi di smaltimento mediante l'apposito modulo contabile, con conseguente accumulo dei beni nel retrobottega e loro fittizia imputazione all'inventario di chiusura esercizio.

Mentre il giudice di prime cure aveva accolto l'impugnativa accordando la tutela reintegratoria, la Corte d'Appello di Venezia ha integralmente ribaltato l'esito della lite, accertando la piena legittimità del recesso in tronco ex [art. 2119 c.c.](#) Il nucleo centrale dell'accertamento di merito ha posto in luce come l'omesso scarico della merce avariata non integrasse un disservizio episodico o colposo, bensì un contegno deliberato, funzionale ad alterare artificiosamente i coefficienti di resa economica del negozio. Tale manovra contabile consentiva infatti di raggiungere i parametri di budget aziendale stabiliti per l'erogazione di **premi di rendimento ai gestori**, procurando un vantaggio personale a danno della corretta gestione patrimoniale dell'impresa commerciale.

L'arresto di legittimità assume una valenza dogmatica e applicativa di primo piano nel diritto del lavoro contemporaneo. Da un lato, il Collegio nomofilattico convalida la facoltà dei giudici territoriali di risalire alla consapevolezza soggettiva dell'illecito attraverso la **prova presuntiva ex art. 2729 c.c.**, valorizzando indici gravi, precisi e concordanti quali la qualifica apicale, la perizia tecnica maturata negli anni e le modalità materiali di celamento dei lotti. Dall'altro lato, la decisione perimetra con fermezza l'autonomia del potere punitivo datoriale rispetto ai termini contrattuali di decadenza previsti per il risarcimento dei danni da ammanchi, respingendo contestualmente le istanze difensive volte a schermare il grave inadempimento contrattuale dietro la fruizione dei **permessi ex lege 104/1992**.

02. Violazione delle procedure aziendali e licenziamento per giusta causa

2.1 — Obblighi di diligenza, policy operativa e alterazione degli obiettivi di budget

L'obbligazione di lavoro subordinato non si esaurisce nella mera messa a disposizione delle energie lavorative, ma richiede un'esecuzione conforme ai canoni di diligenza professionale ex [art. 2104 c.c.](#) e al generale obbligo di fedeltà codificato dall'[art. 2105 c.c.](#) Nel contesto organizzativo della distribuzione moderna, l'osservanza del **manuale operativo aziendale** costituisce la declinazione fondamentale del potere direttivo datoriale. Quando tali prescrizioni impongono modalità stringenti per lo scarico a magazzino e lo smaltimento dei generi deperibili, il mancato rispetto di tali regole incide in via immediata sulla trasparenza contabile e sulla sicurezza dell'offerta commerciale.

Nel caso deciso dalla **Cassazione civile n. 25231/2026¹**, l'addebito contestato alla responsabile di filiale ha rivelato una discrepanza quantitativa macroscopica: ben trecentoquaranta referenze risultavano scadute da svariati mesi, e in taluni casi da quasi un anno, senza che fosse mai stata attivata la procedura informatica di rettifica e distruzione. L'accantonamento fisico di tali confezioni nel deposito interno, sottratte allo scaffale ma non formalmente cancellate dalle giacenze, ha consentito di trasporre fittiziamente il valore delle merci all'interno dell'**inventario di fine esercizio**. L'operazione ha così consentito di scongiurare la registrazione delle fisiologiche perdite gestionali, migliorando artificialmente il conto economico del punto vendita.

Come chiarito dalla giurisprudenza di legittimità in materia di doveri di lealtà, tra cui **Cassazione civile, ordinanza 7 ottobre 2024, n. 26181²**, l'obbligo di fedeltà possiede una latitudine applicativa che oltrepassa i confini della concorrenza sleale, estendendosi al divieto di porre in essere comportamenti lesivi dei doveri connessi all'inserimento organico del lavoratore. La preordinazione di condotte volte al conseguimento di **obiettivi di budget individuali** mediante la falsificazione dei rendiconti interni lede in radice la funzione di cooperazione demandata al preposto. Il gestore di filiale funge da terminale fiduciario del datore di lavoro: piegare le direttive interne al perseguimento di **incentivi economici personali** altera l'equilibrio sinallagmatico ed espone l'impresa a gravi rischi patrimoniali e sanzionatori.

**« Quando l'inadempimento del preposto travalica la
negligenza per farsi manovra contabile preordinata a premi
indebiti, la lesione fiduciaria esclude ogni spazio per la
sanzione conservativa. »**

2.2 — L'idoneità lesiva della condotta intenzionale rispetto alle sanzioni conservative

La difesa della lavoratrice aveva invocato la riconducibilità dell'infrazione alle previsioni del contratto collettivo nazionale di settore che sanzionano con misure conservative la generica negligenza nell'adempimento delle mansioni. Il nodo ermeneutico verteva sulla sussunzione della fattispecie: ci si interrogava se l'omessa compilazione del modello di scarico integrasse una semplice omissione esecutiva punibile con la multa ovvero una **grave insubordinazione contrattuale**. La Suprema Corte ha avallato la ricostruzione operata dai giudici di merito, osservando che la tipizzazione contrattuale della sanzione conservativa tutela le condotte colpose prive di dolo e caratterizzate da una limitata carica eversiva dell'ordine aziendale.

Al contrario, la **violazione sistematica delle policy aziendali** protratta per un esteso lasso temporale e corroborata dall'intenzionalità della condotta evade dal perimetro della colpa lieve. Il contratto collettivo del commercio e della distribuzione moderna punisce con il licenziamento in tronco le gravi infrazioni all'obbligo di osservare con scrupolo i doveri di servizio e di cooperare alla prosperità dell'impresa. L'occultamento deliberato di merci avariate per oltre trecento unità non può essere declassato a mera distrazione operativa. Il dato cronologico e quantitativo comprova una vera e propria **strategia elusiva delle direttive**, concepita per impedire i controlli degli ispettori e assicurare un risultato finanziario del tutto mendace.

A fronte di una simile lesione del vincolo fiduciario, la Suprema Corte ha altresì puntualizzato che l'eventuale rilievo attribuito alla **recidiva per precedenti sanzioni** assume una funzione puramente rafforzativa e secondaria. La condotta principale, valutata nella sua dimensione oggettiva e soggettiva, possiede un'autonoma e autosufficiente attitudine distruttiva dell'affidamento datoriale. Non occorre la reiterazione di pregressi addebiti per legittimare la massima sanzione espulsiva quando l'atto compiuto dal gestore dimostra una radicale inaffidabilità nella gestione dei beni e dei flussi inventariali aziendali.

03. L'inferenza presuntiva e i limiti del controllo in sede di legittimità

3.1 — La prova dell'elemento soggettivo mediante presunzioni semplici ex art. 2729 c.c.

Uno dei profili più dibattuti nel contenzioso lavoristico riguarda la dimostrazione dell'elemento psicologico che sorregge la condotta contestata. Quando l'addebito postula un fine di lucro personale o il doloso aggiramento delle metriche aziendali, il datore di lavoro si scontra con l'obiettivo difficoltà di fornire una prova documentale diretta della volizione interna del dipendente. L'ordinamento processuale sopperisce a tale asimmetria ammettendo la **prova per presunzioni semplici** disciplinata dall'[art. 2729 c.c.](#), purché gli indizi posti a base del sillogismo giudiziale rispondano ai requisiti congiunti di gravità, precisione e concordanza.

Nell'ordinanza **Cassazione civile n. 25231/2026¹**, la Suprema Corte convalida l'impianto inferenziale dei giudici lagunari, i quali hanno desunto l'intenzionalità della gestrice da una serie concatenata di circostanze storiche accertate. L'elevata **anzianità aziendale di ventisette anni**, di cui venti trascorsi con mansioni di gestore, esclude in radice l'ignoranza delle procedure di base. A ciò si sommano il quantitativo ingente di beni scaduti, l'ampiezza dell'arco temporale dell'omissione, l'occultamento fisico della merce sottratta all'area di vendita e la totale reticenza serbata innanzi agli ispettori durante l'inventario generale. Tali elementi compongono una piattaforma probatoria unitaria e univoca, immune da congetture arbitrarie.

Il ragionamento probatorio non si traduce in un'inammissibile presunzione di secondo grado, giacché il fatto ignoto consistente nel perseguimento degli **obiettivi di budget per conseguire premi** viene fatto discendere direttamente da plurimi fatti noti e provati. In tale quadro probatorio, la **violazione delle procedure aziendali e licenziamento** conseguente non si fondano su meri sospetti, ma sulla ragionevole conclusione che una simile condotta, protratta per mesi da chi governa la filiale, rispondesse a una lucida convenienza utilitaristica volta a evitare decurtazioni di rendimento.

3.2 — I limiti del sindacato di legittimità sulla plausibilità dell'inferenza indiziaria

La ricorrente ha tentato di scardinare la decisione d'appello denunciando la violazione dell'art. 2729 c.c. e dell'art. 360, comma 1, n. 5, c.p.c., prospettando una diversa ricostruzione della realtà fattuale e adducendo una carenza di organico quale causa del mancato smaltimento. Il Supremo Collegio ha respinto le doglianze chiarendo gli invalicabili **confini del giudizio di cassazione**. La selezione degli elementi indiziari, il controllo sulla loro attendibilità e la valutazione della loro forza probatoria appartengono in via esclusiva al potere discrezionale del giudice di merito, la cui scelta non può essere rivalutata in sede di legittimità se non per assoluta implausibilità logica.

Per configurare un autentico *error in iudicando* ex art. 360 n. 3 c.p.c. in relazione all'art. 2729 c.c., la parte soccombente non può limitarsi a contrapporre un'inferenza probabilistica alternativa o a sollecitare un nuovo vaglio del materiale istruttorio. È invece onere del ricorrente dimostrare la violazione del modello logico-giuridico della presunzione, contestando la mancanza di gravità per assenza di nesso logico tra fatto noto e fatto ignoto, la mancanza di precisione per la sussistenza di esiti plurimi tra loro incompatibili, ovvero la mancanza di concordanza per la presenza di dati fattuali inconciliabili. Quando la sentenza territoriale sviluppa un percorso argomentativo lineare e conforme al criterio dell'*id quod plerumque accidit*, l'accertamento storico resta intangibile.

Parametro di Valutazione	Censura Difensiva Inammissibile	Vaglio di Legittimità Ammesso
Inferenza presuntiva ex art. 2729 c.c.	Prospettazione di un'ipotesi alternativa o contestazione dell'apprezzamento indiziario.	Denuncia di violazione dei canoni di gravità, precisione e concordanza del sillogismo.
Omesso esame ex art. 360 n. 5 c.p.c.	Richiamo a una moltitudine di risultanze testimoniali o documentali generiche.	Mancata considerazione di un fatto storico primario dotato di carattere certo e dirimente.
Sussistenza della giusta causa	Rivalutazione della proporzionalità o dell'adequatezza della sanzione conservativa.	Controllo della conformità della clausola generale ex art. 2119 c.c. agli standard legali.

3.3 — Come si articola la difesa processuale di fronte a contestazioni di scostamento inventariale?

La difesa giudiziale del dipendente accusato di manipolazione dei dati di magazzino richiede una rigorosa allegazione probatoria volta a spezzare il nesso tra violazione procedurale e finalità fraudolenta. Il difensore non può limitarsi a dedurre genericamente carichi di lavoro gravosi, ma deve articolare specifiche eccezioni documentali idonee a provare la tracciabilità delle merci o l'avvenuta comunicazione formale delle anomalie ai superiori gerarchici.

Sotto il profilo dell'**onere della prova in giudizio**, occorre operare un preciso **distinguishing** rispetto alle ipotesi in cui il disavanzo contabile derivi da furti di terzi o da disfunzioni dei sistemi elettronici di cassa. A differenza di tali fattispecie, nelle quali l'ammanto non implica di per sé malafede, l'accantonamento deliberato di beni deperibili non registrati grava il lavoratore dell'onere di dimostrare l'esistenza di un impedimento insuperabile o di un'autorizzazione datoriale esplicita. Qualora il dipendente ometta di provare di aver sollecitato per iscritto l'intervento dell'ispettore di zona o di aver registrato le scadenze sul gestionale, la presunzione di consapevolezza diviene difficilmente confutabile nel contenzioso.

Ne discende che la strategia difensiva deve concentrarsi tempestivamente sulla tempestività della contestazione datoriale e sull'eventuale acquiescenza a prassi difformi. Tuttavia, ove l'azienda dimostri la vigenza di un chiaro protocollo operativo e la totale assenza di comunicazioni preventive, la sanzione espulsiva resisterà alle eccezioni di sproporzione, consolidando la legittimità del recesso in tronco.

04. Tempestività della contestazione, decadenze contrattuali e tutele del lavoratore

Un profilo di primario interesse sistematico affrontato dalla Suprema Corte investe il rispetto del **principio di immediatezza della contestazione disciplinare** ex [art. 7 della legge n. 300 del 1970](#). Secondo il costante orientamento di legittimità, la tempestività dell'addebito non risponde a criteri cronologici rigidi o meramente aritmetici, ma deve essere parametrata alla complessità organizzativa dell'impresa e alla natura continuata o fraudolenta della condotta. Come già chiarito in materia di [licenziamento disciplinare e prassi aziendale tollerata](#), l'inerzia datoriale rileva solo quando ingeneri nel

lavoratore il legittimo affidamento sull'irrelevanza disciplinare del fatto ovvero ne pregiudichi l'esercizio del diritto di difesa.

Nel solco tracciato da **Cassazione civile, ordinanza 19 dicembre 2024, n. 33291³**, il giudice di legittimità ha ribadito che il lasso temporale occorrente per svolgere approfondimenti contabili e audit interni non inficia la tempestività della sanzione espulsiva. Nell'ordinanza **Cassazione civile n. 25231/2026¹**, la scoperta dell'ammanto e della merce deperita è avvenuta solo all'esito del controllo sul posto successivo alla chiusura dell'inventario annuale. Trattandosi di un illecito gestionale protrattosi nel tempo e scientemente celato alla vista degli ispettori, il potere disciplinare è stato attivato non appena la direzione aziendale ha conseguito la piena cognizione della reale consistenza materiale della violazione.

Parimenti infondata è risultata l'eccezione di **decadenza contrattuale ex art. 210 CCNL Commercio**. Tale clausola pattizia stabilisce termini perentori entro i quali l'azienda può richiedere al personale il ristoro patrimoniale delle differenze emergenti dall'inventario. La Corte nomofilattica ha sancito una netta demarcazione tra la responsabilità risarcitoria per ammanchi contabili e l'esercizio dell'azione disciplinare per grave violazione degli obblighi contrattuali. L'azione disciplinare colpisce l'inadempimento agli obblighi di diligenza e fedeltà, fattispecie autonoma che prescinde dalla mera quantificazione economica delle perdite e che non tollera indebite limitazioni temporali negoziali non previste per il recesso per giusta causa.

Da ultimo, la pronuncia ha escluso qualsivoglia profilo di **discriminazione per associazione** o ritorsività correlata alla qualità di caregiver della lavoratrice, titolare dei permessi di cui alla [legge n. 104 del 1992](#) per l'assistenza a due figli disabili. La ricorrente non ha allegato elementi indiziari idonei a fondare una presunzione di trattamento deteriore. L'azienda ha dimostrato di aver costantemente agevolato la dipendente mediante esoneri dal lavoro festivo e invio di personale di supporto in filiale. Inoltre, le risultanze statistiche aziendali hanno comprovato che oltre il 5% della forza lavoro fruiva dei medesimi benefici assistenziali, annoverando numerosi quadri direttivi promossi in costanza di fruizione. La sussistenza di una gravissima giusta causa e l'assenza di causalità escludono quindi ogni deviazione discriminatoria del potere di recesso.

05. Considerazioni conclusive e ricadute

sistematiche

L'ordinanza in commento offre rilevanti indicazioni applicative per la gestione dei rapporti di lavoro ad alta intensità fiduciaria. La decisione chiarisce che la **violazione delle procedure aziendali e licenziamento** per giusta causa costituiscono una sequenza legittima ogni qual volta l'inosservanza delle istruzioni datoriali assuma una portata strutturale e sia funzionale ad alterare la fedele rappresentazione economica dell'unità produttiva.

La valorizzazione del meccanismo presuntivo ex [art. 2729 c.c.](#) conferma che il giudice del merito ben può attingere la prova del dolo o della colpa grave dalla convergenza di elementi oggettivi, quali l'esperienza professionale, l'ampiezza quantitativa dell'inadempienza e le cautele adottate per occultare la merce scaduta. Tale assetto probatorio impedisce che le figure direttive possano trincerarsi dietro pretestuosi disservizi organizzativi per mascherare manovre volte al perseguimento di premialità non dovute.

Infine, l'esclusione di indebite decadenze contrattuali e la ferma perimetrazione delle tutele antidiscriminatorie ribadiscono la centralità della buona fede nell'esecuzione del contratto. Le prerogative di tutela assistenziale riconosciute dall'ordinamento non possono essere strumentalizzate per paralizzare l'esercizio del potere disciplinare a fronte di gravissime infrazioni gestionali, riaffermando la primazia del vincolo fiduciario quale pilastro indefettibile dell'organizzazione d'impresa.

Approfondimenti correlati su Metodo Giuridico

Licenziamento per giusta causa: truffa informatica e colpa grave (Diritto del Lavoro)

Controlli su chat aziendali e licenziamento disciplinare (Diritto del Lavoro)

Omessa contestazione e licenziamento: la reintegrazione (Diritto del Lavoro)

Fonti Utilizzate

Normativa di riferimento

[Art. 2104 c.c.](#) — Diligenza del prestatore di lavoro

[Art. 2105 c.c.](#) — Obbligo di fedeltà e divieto di concorrenza

[Art. 2119 c.c.](#) — Recesso per giusta causa e impossibilità di prosecuzione del rapporto

[Art. 2729 c.c.](#) — Nozione e requisiti delle presunzioni semplici nel processo

[Art. 7 della legge n. 300 del 1970](#) — Sanzioni disciplinari e procedimento di contestazione

[Legge n. 104 del 1992](#) — Tutela, assistenza e diritti dei lavoratori caregiver

Giurisprudenza citata

1. **Cassazione civile, ordinanza 11 settembre 2026, n. 25231** — Esito: rigetta il ricorso. Punto: legittimità del licenziamento per giusta causa del gestore di punto vendita per la sistematica violazione delle procedure di smaltimento merci scadute a fini di budget, accertata mediante presunzioni semplici.
2. **Cassazione civile, ordinanza 7 ottobre 2024, n. 26181** — Esito: rigetta il ricorso. Punto: latitudine dell'obbligo di fedeltà del prestatore e lesione del vincolo fiduciario per condotte confliggenti con i doveri di leale cooperazione aziendale.
3. **Cassazione civile, ordinanza 19 dicembre 2024, n. 33291** — Esito: dichiara inammissibile il ricorso principale e inefficace il ricorso incidentale. Punto: relatività della tempestività della contestazione disciplinare a fronte di illeciti complessi richiedenti accertamenti contabili e proporzionalità del licenziamento per manipolazione di procedure interne.



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.