

Il superlavoro dei dirigenti tra salute e organizzazione: il “limite di ragionevolezza” come confine dell’esigibilità della prestazione

di D. Tambasco - 2 giugno 2026

Fino a che punto può spingersi l'impegno lavorativo richiesto a un dirigente o a un quadro direttivo? E, soprattutto, quali sono le conseguenze quando la prestazione oltrepassa quella soglia di ragionevolezza oltre la quale il lavoro si trasforma in un fattore di usura della persona? In tali ipotesi, il lavoratore ha diritto alla sola retribuzione dello straordinario oppure può pretendere anche il risarcimento del danno derivante dalla compromissione della propria integrità psico-fisica?

Cercheremo di rispondere a questi interrogativi attraverso l'analisi di una recente pronuncia della Corte di Cassazione, 26 maggio 2026, n. 16305, che ha affrontato in modo approfondito il tema del lavoro oltre il **limite di ragionevolezza**, inserendosi a pieno titolo nel più ampio percorso evolutivo della giurisprudenza, volto a ricondurre anche il personale direttivo entro il perimetro delle garanzie costituzionali poste a tutela della salute, della dignità e del diritto al riposo dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il caso giudiziario

La controversia trae origine dal ricorso promosso da un lavoratore inquadrato come quadro direttivo e adibito alle funzioni di direttore di supermercato, il quale aveva agito nei confronti della società datrice di lavoro per ottenere il riconoscimento delle differenze retributive maturate per il lavoro straordinario svolto oltre i limiti della ragionevolezza, nonché per contestare la legittimità del licenziamento intimatogli per superamento del periodo di comporto.

La Corte territoriale ha accertato che il ricorrente operava in condizioni di vero e proprio **superlavoro**. Per anni egli aveva infatti garantito una presenza media di circa 260 ore mensili, lavorando stabilmente sei giorni su sette dalle prime ore del mattino fino alla sera, con un orario ordinariamente compreso tra le 7.30-7.45 e le 19.30-20.00, beneficiando solo della pausa caffè e lavorando anche nella pausa pranzo. A tale impegno **quantitativamente eccezionale** si accompagnava **un carico qualitativo altrettanto rilevante**, derivante dall'accanimento sulla sua persona di una molteplicità di mansioni e responsabilità di natura commerciale, organizzativa, gestionale e strategica. Oltre a sovrintendere alla direzione commerciale del punto vendita, occupandosi della definizione dei prezzi, degli approvvigionamenti e dell'organizzazione del magazzino, il lavoratore era infatti chiamato a gestire integralmente le risorse umane, seguendo ogni fase del rapporto di lavoro, dalle assunzioni alle relazioni sindacali. A tali incombenze si aggiungevano ulteriori responsabilità di natura tecnica e strategica, tra cui gli adempimenti in materia di sicurezza alimentare e i rapporti con il Consiglio di amministrazione.

La prova testimoniale acquisita nel corso del giudizio – in particolare la deposizione del vice-direttore del punto vendita – unitamente alle risultanze documentali rappresentate dalle timbrature di ingresso e di uscita, avevano consentito alla Corte territoriale di ricostruire con sufficiente precisione le concrete modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Più

precisamente, da tale compendio istruttorio emergeva un'organizzazione del lavoro caratterizzata da ritmi particolarmente gravosi e protratti nel tempo, tali da eccedere ampiamente quel limite di ragionevolezza che la giurisprudenza individua quale parametro di tutela anche nei confronti del personale direttivo. In tale contesto, la CTU medico-legale aveva accertato l'insorgenza di una patologia psichica eziologicamente riconducibile all'eccessivo carico lavorativo, cui il dipendente era stato sottoposto per un periodo prolungato.

L'accertamento del nesso causale tra l'eccessivo carico di lavoro e la malattia costituiva dunque il presupposto per valutare la legittimità del successivo licenziamento per superamento del periodo di comporta, irrogato dalla società datrice all'ormai ex-direttore del punto vendita. La Corte territoriale ha dunque ritenuto che l'assenza per malattia fosse imputabile alla violazione degli obblighi di protezione gravanti sul datore di lavoro ai sensi dell'art. 2087 c.c., con la conseguente nullità del recesso.

Accanto a tale profilo, i giudici di merito hanno riconosciuto il diritto del lavoratore alla corresponsione delle differenze retributive maturate per il lavoro straordinario prestato oltre il limite della ragionevolezza, nonostante il suo inquadramento quale quadro direttivo e la conseguente esclusione dall'ordinaria disciplina limitativa dell'orario di lavoro.

Avverso tale decisione la società ha proposto ricorso per cassazione, contestando, tra gli altri aspetti, la configurabilità stessa di un diritto al compenso per lavoro straordinario in favore del personale direttivo e la valutazione compiuta dalla Corte territoriale in ordine all'effettiva irragionevolezza del carico lavorativo imposto al dipendente.

Quando la durata della prestazione supera il “limite della ragionevolezza” anche per il personale direttivo e dirigenziale

Il primo -rilevante- tema affrontato dalla pronuncia in commento concerne l'applicazione dei limiti orari prescritti dal d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66 e dalla contrattazione collettiva anche ai dirigenti e al personale con funzioni direttive (in particolar modo Quadri) i quali, in forza della loro posizione apicale all'interno dell'organizzazione aziendale, abbiano la possibilità di modulare autonomamente la propria prestazione anche in relazione ai carichi di lavoro, alle modalità di fruizione delle ferie e dei riposi (cfr. Cass. 27 gennaio 2022, n. 2403; F. CAPURRO, *Recenti arresti in giurisprudenza sul dialogo tra libertà e diritti nel rapporto di lavoro dirigenziale*, in www.rivistalabor.it, 4 giugno 2022).

In particolare, la questione si colloca all'interno del peculiare regime derogatorio delineato dalla normativa eurounitaria (art. 17 Dir. 93/104 Ce; art. 17 Dir. 2003/88 Ce) e nazionale (art. 17 del d.lgs. n. 66/2003), che esclude dall'ambito di applicazione delle norme sulla durata massima della prestazione lavorativa una serie di categorie. La deroga è costruita, alternativamente, attorno a **elementi soggettivi** – quali la posizione dirigenziale, direttiva o comunque caratterizzata dall'esercizio di autonomi poteri decisionali (art. 17, lett. a Dir. 2003/88 Ce; art. 17, lett. a, d.lgs. 66/2003) – ovvero a **elementi oggettivi** inerenti alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, come nel caso del lavoro domestico e del telelavoro (art. 17, lett. d, d.lgs. 66/2003).

Ciò nondimeno, come dimostra la vicenda in esame, l'esclusione dalla disciplina legale dell'orario di lavoro non equivale all'assenza di qualsiasi limite all'esigibilità della prestazione, continuando comunque a operare i principi generali posti a tutela della salute e della di-

gnità della persona che lavora, come espressamente enunciato nello stesso **considerando n. 15 della direttiva 2003/88/CE**, secondo cui le esigenze di flessibilità organizzativa dell'impresa possono giustificare l'introduzione di regimi derogatori rispetto ad alcune disposizioni in materia di orario di lavoro, ma soltanto a condizione che resti in ogni caso garantito il rispetto dei principi di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori.

Ed è proprio su questo profilo che si concentra l'attenzione della Corte di Cassazione, la quale si inserisce in un orientamento ormai consolidato, contribuendo tuttavia a precisarne ulteriormente la portata. Si tratta di un percorso interpretativo che affonda le proprie radici nella giurisprudenza costituzionale e che può essere fatto risalire alla sentenza n. 101 del 1975. In quell'occasione, pur respingendo la questione di legittimità costituzionale relativa all'analoga deroga prevista per i dirigenti dall'art. 1 del R.D.L. 15 marzo 1923, n. 692, la Corte costituzionale aveva affermato un principio destinato a conservare intatta la propria attualità: anche nei confronti del personale direttivo non può esistere una disponibilità illimitata della prestazione lavorativa.

Secondo il Giudice delle leggi, infatti, un limite quantitativo complessivo all'attività lavorativa continua a sussistere anche quando non sia espressamente fissato dalla legge o dalla contrattazione collettiva mediante la previsione di un numero massimo di ore lavorabili. Tale limite trova il proprio fondamento, anzitutto, nell'esigenza di garantire la salute e l'integrità psico-fisica del lavoratore e, in secondo luogo, nelle caratteristiche oggettive delle funzioni esercitate e nelle concrete esigenze del servizio. Ne consegue che l'accertamento non può che essere rimesso ad una valutazione necessariamente casistica, fondata sulla **ragionevolezza della durata** della prestazione richiesta dall'imprenditore e calibrata sulla natura delle mansioni svolte e sul contesto organizzativo nel quale esse vengono esercitate.

È proprio questo il principio che la sentenza in commento riprende e sviluppa, con una netta dichiarazione di principio: l'esclusione del personale direttivo dai limiti legali di orario **non è assoluta**, ma trova un **limite invalicabile** nel precetto costituzionale di tutela della salute (art. 32 Cost.) e della dignità del lavoratore (art. 36 Cost.).

Tutto sta, quindi, nella declinazione pratica di questi principi, che è affidata all'attività ermeneutica del giudice.

Affinché possa maturare il diritto al pagamento delle ore di lavoro straordinario (e, come vedremo, anche il diritto al risarcimento del danno da usura psico-fisica), l'interprete -laddove manchi una precisa regola della contrattazione collettiva che fissi un diverso orario normale di lavoro per il personale con qualifica direttiva- dovrà fare riferimento al "**limite della ragionevolezza**", formula elastica coniata da un diritto vivente ormai pluridecennale (cfr., *ex multis*, Cass. 28 novembre 1986, n. 7036; Cass. 8 febbraio 2011, n. 3038; Cass. 29 novembre 2012, n. 21253; Cass. 20 giugno 2016, n. 12687; Cas. 18 marzo 2021, n. 767). In concreto, il superamento di tale limite potrà essere rilevato ricorrendo non solo al **criterio quantitativo** del numero di ore lavorate, ma anche -e soprattutto- **all'elemento qualitativo** concernente l'impegno fisico e intellettuale richiesto al lavoratore (cfr. Cass. 7 agosto 2003, n. 11929).

Come si traducono, nel caso di specie, tali criteri? È presto detto.

Considerato che il direttore del supermercato aveva svolto 260 ore mensili di lavoro effettivo (elemento quantitativo), determinante ai fini del superamento della soglia di ragionevolezza

è stato quello che la Corte di Cassazione definisce “**l’enorme cumulo di responsabilità**” (elemento qualitativo), tanto più rilevante quanto più è complessa la struttura aziendale. D’altro canto, lo svolgimento di compiti di gestione commerciale, di gestione del personale e di ruoli tecnici come la sicurezza alimentare e i rapporti con il CDA, porta i giudici a valutare l’esistenza di ritmi giornalieri certamente oltre il limite di ragionevolezza, e tali dunque da integrare un **contesto stressogeno** lesivo del fondamentale bene salute.

Questioni di metodo: giudicare per principi

La sentenza in commento offre un punto di vista privilegiato per comprendere come operino, nella concreta esperienza applicativa, le **clausole generali** e i **principi fondamentali** chiamati a delimitare l’esigibilità della prestazione lavorativa.

Sarà quindi opportuno fermarsi un attimo, e osservare con più attenzione la clausola generale del “**limite della ragionevolezza**”, che ricorre -peraltro costantemente- in tutta le pronunce intervenute sul tema. Non si tratta di una mera “clausola di stile” ma di una vera e propria “linea di faglia” dell’ordinamento giuridico, che separa il giudicare **per “principi”** dal giudicare “**per regole**”.

Si fa riferimento, in particolare, a quell’orientamento teorico che ricomprende, nel concetto di norma, tanto i principi quanto le regole, individuando nelle prime delle “**norme senza fattispecie normativa predeterminata e a prescrizione generica**” che, “*in quanto assiomi dell’ordine giuridico, affermano una ragione che, nei casi in cui si può chiamare in causa il principio, spinge in una direzione, senza indicare, però, quale specifica azione o decisione è necessaria nel caso particolare*” (G. ZAGREBELSKY, *La legge e la sua giustizia*, Bologna, IL Mulino, 2008, p. 213 e ss.). Nel principio, più precisamente, “*la determinazione circa l’azione o la decisione specifica non è già integralmente contenuta...ma esige la partecipazione, cioè un’azione partecipante di colui che è chiamato a farlo valere nella pratica*” (ZAGREBELSKY, *La legge e la sua giustizia*, cit., p. 214).

A differenza delle regole, ispirate dalla logica binaria dell’*aut-aut* e connotate da una specifica fattispecie preconstituita operante attraverso il **sillogismo sussuntivo** (se A, allora B), i principi non dettano una soluzione, non prescrivono un’azione. Al contrario, essi indicano una direzione, delineano un orizzonte verso il quale è orientata l’attività dell’interprete, libero di adattare alla molteplicità dei casi della vita le linee generali che si consolidano nella “decisione del caso concreto”.

Non è creazione del diritto, bensì -per riprendere la felice formula di un grande giurista, Paolo Grossi- “invenzione del diritto”, nel senso dell’*inventio*, ovverosia della scoperta, ad opera dell’interprete, della norma adatta al caso concreto.

La questione in esame è a tal proposito paradigmatica: la deroga ai **limiti quantitativi orari** per il personale dirigenziale e direttivo è ammessa dal legislatore, ma nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza della salute dei lavoratori.

Manca dunque la regola applicabile al personale non dirigente (limite massimo di 250 ore annue di straordinario, cfr. art. 5, comma 3 d.lgs. 66/2003) e l’interprete, dinanzi al conflitto tra principi contrastanti (la salute del dipendente tutelata al massimo livello dall’art. 32 e 36 della Cost., nonché dall’art. 2 della Carta dei Diritti dell’Unione Europea da un lato, e

l'iniziativa economica privata dall'altra, protetta dall'art. 41 Cost.), utilizza lo strumento classico dell'ermeneutica per principi: **il bilanciamento**. Operazione ermeneutica che, è opportuno evidenziare, caratterizza tutta la giurisprudenza intervenuta, in decenni risalenti, nell'attuazione del diritto al riposo previsto dall'art. 36 Cost. (Cass. 150/1967; Cass. 146/1971; Cass. 65/1973; Cass. 101/1975; Cass. 102/1976; Cass. 16/1987; si veda, in particolare, ZAGREBELSKY, *La legge e la sua giustizia*, cit., p. 283).

Ecco, dunque, dove nasce e qual è il contesto "culturale" del "limite di ragionevolezza" coniato dalla giurisprudenza di legittimità; si tratta, come abbiamo visto, di un espediente interpretativo funzionale a risolvere, nei casi concreti, la frizione dovuta alla particolare natura dell'attività dei dirigenti e del personale direttivo, frutto del conflitto tra diritti fondamentali contrapposti.

Gli effetti del superamento del "limite di ragionevolezza": pagamento dello straordinario, illegittimità del licenziamento per superamento del periodo di comporta.

Torniamo alla sentenza in commento, ed esaminiamo ora gli effetti generati dal superamento del limite di ragionevolezza.

In primo luogo, secondo il già citato -e granitico- orientamento della giurisprudenza di legittimità, sorge **il diritto al compenso per lavoro straordinario** a favore anche dei dipendenti con funzioni dirigenziali o direttive (cfr., *ex multis*, Cass. 28 novembre 1986, n. 7036, cit.; Cass. 8 febbraio 2011, n. 3038, cit.; Cass. 29 novembre 2012, n. 21253, cit.; Cass. 20 giugno 2016, n. 12687, cit.; Cas. 18 marzo 2021, n. 767, cit.).

In concreto, spetta il diritto al pagamento delle ore di lavoro straordinario che eccedono quel limite, **a prescindere dalla corresponsione dell'indennità di funzione e di un eventuale superminimo**, che costitutivamente non sono funzionali a compensare il disagio dovuto allo svolgimento di prestazioni lavorative secondo modalità "irragionevoli".

In secondo luogo, la Corte di Cassazione riconosce, nel caso di specie, come l'irragionevolezza dei ritmi lavorativi a cui era stato esposto il direttore del supermercato si sia tradotta nella realizzazione di un ambiente lavorativo **usurante**. Ecco dunque scattare la responsabilità ex art. 2087 c.c., operante non in termini oggettivi, bensì per colpa dell'imprenditore che, omettendo la predisposizione di tutte le misure e cautele atte a preservare l'integrità psicofisica del lavoratore nel luogo di lavoro in relazione alla concreta realtà aziendale, non ha in particolar modo vigilato affinché i carichi di lavoro non diventassero nocivi, "*indipendentemente dallo zelo del dipendente*".

Ne deriva che l'assenza per malattia del lavoratore, accertata dalla CTU come derivante da **stress lavorativo continuativo**, deve essere imputata alla responsabilità colposa ex art. 2087 c.c. dell'azienda, con conseguente nullità ex art. 2110 c.c. del licenziamento irrogato per superamento del periodo di comporta, atteso l'invalso principio secondo cui "le assenze del lavoratore per malattia non giustificano il recesso del datore di lavoro, ove l'infermità dipenda dalla nocività delle mansioni o dell'ambiente di lavoro che lo stesso datore di lavoro abbia omesso di prevenire o eliminare, in violazione dell'obbligo di sicurezza (art. 2087 c.c.) o di specifiche norme" (cfr., *ex multis*, Cass. 7 aprile 2011, n. 7946; Cass. 19 ottobre 2018, n. 26498).

Gli effetti del superamento del “limite di ragionevolezza”: risarcimento del danno da superlavoro e da usura psico-fisica.

Nonostante la sentenza della Corte di Cassazione si fermi alla condanna del datore di lavoro al pagamento degli straordinari e alla reintegra del dipendente per la nullità del recesso, tuttavia -in astratto- le conseguenze del superamento del “limite di ragionevolezza” non si esauriscono qui.

Infatti, anche per i dirigenti e per il personale direttivo vale ciò che, a livello giurisprudenziale, è stato da tempo riconosciuto a favore del personale dipendente, ovvero sia che la responsabilità ex art. 2087 c.c. per i ritmi lavorativi logoranti e usuranti, determinativi di un ambiente di lavoro nocivo e stressogeno, comporta **anche il risarcimento del danno**.

Ci troviamo, più precisamente, nel campo del **danno da superlavoro** e del **danno da usura psico-fisica**, rispettivamente delimitato dall’esistenza di un danno alla salute oggetto di rigoroso accertamento medico-legale, da un lato (cfr. Cass. 29 dicembre 2021, n. 41889; Cass. 13 settembre 2016, n. 17966; Cass. 1° dicembre 2016, n. 24563; Cass. 25 ottobre 2013, n. 24180), e dalla violazione dell’art. 36 Cost. produttiva di un danno presunto, dall’altro (cfr. Cass. 21 luglio 2023, n. 21934; Cass. 15 luglio 2019, n. 18884; Cass. 1° dicembre 2016, n. 24563; Cass. 4 agosto 2015, n. 16665).

Il contesto sistematico: rilevanza dell’ambiente di lavoro nocivo e stressogeno

Tiriamo le fila dell’analisi finora svolta.

È indubbio come, sotteso all’intera motivazione della pronuncia, vi sia un filo rosso unitario: si tratta della ormai generalizzata rilevanza, nell’ordinamento giuslavoristico contemporaneo, **dell’ambiente di lavoro stressogeno** quale fonte di diritti e, correlativamente, di doveri, che impattano sia sul piano retributivo, sia sul piano risarcitorio, sia infine sul piano più legato alla gestione del rapporto di lavoro, a conferma di quella che, già a suo tempo, era stata individuata come la “polifunzionalità” della categoria dello **stress lavorativo** (per una più ampia trattazione, sia permesso rimandare a D. TAMBASCO, A. ROSIELLO, *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, Milano, Lefebvre Giuffrè, 2024, p. 25 e ss.).

Emerge però un’altra considerazione, che attiene più propriamente al metodo o, meglio, alla “filosofia del giudicare”, e che involge la prospettiva adottata ormai in quasi tutte le pronunce aventi ad oggetto la salute e la dignità delle persone che lavorano: si tratta di un vero e proprio “cambio di paradigma”, che ha condotto l’interprete a mutare radicalmente prospettiva, passando **dall’analisi dei comportamenti della singola persona** allo scrutinio **dell’organizzazione lavorativa**.

È un passaggio davvero “rivoluzionario”, perché finalmente abbandona la visione di un soggetto di diritto fotografato nella sua individualità, astratta monade dotata di una pura e incontaminata libertà di agire, spostando invece la valutazione verso il **contesto** in cui si colloca un soggetto di diritto pienamente e totalmente **situato**, in una “*prospettiva di progressiva rilevanza della dimensione organizzativa quale fattore di rischio per la salute dei lavoratori*” (cfr. Cass., 15 novembre 2022, n. 33639, par. 2.3.4). È la **situazione** (per riprendere un concetto coniato da Simone De Beauvoir in una delle sue opere più note, il *Secondo sesso*) che assume rilevanza giuridica, nelle sue plurime declinazioni quantitative, qualitative e relazio-

nali, determinando tutta una serie di importanti ricadute di ordine pratico; sicché -come nel caso di specie- nessuna valenza “scriminante” potrà integrare lo zelo e la volontà del dipendente nello svolgere mansioni logoranti, in presenza di **un contesto ambientale obiettivamente nocivo e stressogeno**.

È un nuovo modo di giudicare, che costruisce un ponte tra scienza giuridica e scienza delle organizzazioni, valorizzando la dimensione organizzativa quale elemento centrale nella tutela della salute e della dignità delle persone che lavorano.

Domenico Tambasco, avvocato in Milano

Visualizza il documento: [Cass., 26 maggio 2026, n. 16305](#)