



Licenziamento per scarso rendimento: il nuovo standard probatorio della Cassazione nel 2024-2025



Licenziamento per scarso rendimento: fondamenti giuridici e standard probatori nella giurisprudenza italiana

Il licenziamento per scarso rendimento rappresenta uno degli istituti più controversi e tecnici del diritto del lavoro italiano, poiché si colloca all'intersezione tra la tutela della stabilità occupazionale del lavoratore e il legittimo interesse del datore di lavoro a ricevere una prestazione lavorativa adeguata. Capire come la giurisprudenza — e in particolare la Corte di Cassazione — abbia progressivamente definito i confini di questa fattispecie è essenziale tanto per i professionisti delle risorse umane quanto per i consulenti del lavoro e gli avvocati giuslavoristi. A differenza di altri motivi di recesso, questo tipo di licenziamento non trova una disciplina espressa in un'unica norma di legge, ma si è sviluppato attraverso un percorso giurisprudenziale articolato che impone al datore di lavoro oneri probatori particolarmente stringenti.

Natura giuridica e inquadramento normativo

Il primo aspetto da chiarire è la natura giuridica del licenziamento per scarso rendimento. La giurisprudenza maggioritaria lo riconduce al giustificato motivo soggettivo, inteso come inadempimento degli obblighi contrattuali da parte del lavoratore, rilevante ai sensi dell'art. 3 della Legge 15 luglio 1966, n. 604. In questa prospettiva, la prestazione insufficiente viene letta come un inadempimento contrattuale che, se di entità notevole, giustifica la risoluzione del rapporto di lavoro.

È tuttavia importante sottolineare, come confermato dalla dottrina e dalla giurisprudenza prevalenti, che il licenziamento per scarso rendimento è una creazione dottrinale e giurisprudenziale, non espressamente regolata dal legislatore. Non esiste, in altre parole, una norma che definisca cosa si intenda per "rendimento insufficiente" né che stabilisca le soglie quantitative o qualitative al di sotto delle quali la prestazione diventa giuridicamente rilevante ai fini del recesso. Questa lacuna



normativa ha lasciato ampio spazio all'elaborazione giurisprudenziale, che nel tempo ha costruito un sistema di regole di origine pretoria.

Sul piano codicistico, alcuni orientamenti inquadrano il licenziamento per rendimento insufficiente anche come forma di risoluzione del contratto per inadempimento ai sensi dell'art. 1453 del codice civile. In questa chiave, la Corte di Cassazione — con l'ordinanza n. 10640 del 19 aprile 2024 — ha affrontato la questione del recesso per scarso rendimento proprio come ipotesi di risoluzione contrattuale per inadempimento, ribadendo che la valutazione deve essere condotta secondo i criteri generali dell'inadempimento obbligatorio e non come mero apprezzamento discrezionale del datore di lavoro. Questo inquadramento ha implicazioni rilevanti sul piano probatorio: il datore di lavoro non può limitarsi a esprimere un giudizio negativo sulla qualità del lavoro svolto, ma deve dimostrare l'esistenza di un inadempimento concreto, misurabile e di entità notevole.

La nozione di scarso rendimento nella prassi applicativa

Lo scarso rendimento, secondo la definizione elaborata dalla giurisprudenza, consiste in una prestazione lavorativa che non corrisponde alle aspettative e alle esigenze del datore di lavoro. Questa definizione, apparentemente semplice, nasconde una complessità applicativa considerevole, perché le “aspettative” del datore di lavoro devono essere oggettivamente verificabili e non possono ridursi a valutazioni puramente soggettive o discrezionali.

La prassi ha individuato alcune tipologie ricorrenti di scarso rendimento:

Rendimento quantitativamente insufficiente : il lavoratore produce un numero di unità, pratiche, clienti o output inferiore rispetto a parametri oggettivi e misurabili, documentati nel tempo e comparabili con i colleghi che svolgono mansioni analoghe.

Rendimento qualitativamente inadeguato : la prestazione è formalmente eseguita, ma con un livello di qualità talmente basso da non corrispondere agli standard richiesti dal contratto individuale o dai regolamenti aziendali.

Rendimento discontinuo o deteriorato nel tempo : il lavoratore ha progressivamente ridotto la propria produttività rispetto a periodi precedenti, in assenza di cause obiettive giustificative.

In tutti questi casi, la giurisprudenza richiede che il datore di lavoro sia in grado di documentare la situazione attraverso elementi concreti: report di produzione, valutazioni periodiche della performance, confronti statistici con la media dei colleghi, segnalazioni scritte, verbali di incontri formali. La mera percezione soggettiva del superiore gerarchico, per quanto sincera, non è sufficiente a fondare un licenziamento legittimo.

L'onere della prova: il nodo centrale del contenzioso

Il profilo dell'onere della prova è il terreno su cui si gioca la maggior parte del contenzioso in materia di licenziamento per scarso rendimento. La regola generale, consolidata nella giurisprudenza di legittimità, è che il datore di lavoro deve provare la sussistenza del giustificato motivo soggettivo, mentre al lavoratore spetta contestare la fondatezza delle prove offerte o dimostrare l'esistenza di esimenti.



Questo principio, apparentemente lineare, si articola in una serie di sotto-requisiti che rendono la prova datoriale particolarmente impegnativa:

Prova del rendimento atteso : il datore deve dimostrare quale fosse lo standard di rendimento richiesto al lavoratore, il che implica l'esistenza di parametri predefiniti, preferibilmente formalizzati in job description, contratti individuali, regolamenti aziendali o contratti collettivi applicabili.

Prova dello scostamento : occorre documentare che la prestazione effettiva si è discostata in modo significativo dallo standard atteso, e che tale scostamento è stato persistente nel tempo e non occasionale.

Prova della notevolezza dell'inadempimento : la giurisprudenza richiede che l'inadempimento sia di entità notevole, escludendo che scarti marginali o temporanei possano giustificare il licenziamento. Questo requisito è espressione del principio di proporzionalità che permea l'intero diritto del lavoro.

Prova dell'assenza di cause esterne giustificative : il datore deve dimostrare che il rendimento insufficiente non è riconducibile a fattori organizzativi, strumentali o ambientali di sua responsabilità, ma è imputabile al lavoratore.

La Corte di Cassazione ha ribadito in più occasioni che il licenziamento per scarso rendimento è legittimo soltanto in presenza di una prova del notevole inadempimento del prestatore di lavoro, inteso come inadempimento degli obblighi contrattuali di entità tale da ledere in misura rilevante l'interesse del datore di lavoro alla corretta esecuzione della prestazione. Questo standard elevato riflette la consapevolezza che la valutazione della performance è un'operazione intrinsecamente soggettiva, e che pertanto le garanzie procedurali e probatorie devono essere particolarmente robuste.

Proporzionalità e gradualità: il principio che limita il recesso

Il principio di proporzionalità tra la mancanza contestata e la sanzione irrogata è un cardine del diritto disciplinare del lavoro, e trova piena applicazione anche nel licenziamento per scarso rendimento. La giurisprudenza ha elaborato, in questo ambito, il principio della gradualità delle sanzioni : prima di procedere al licenziamento, il datore di lavoro è tenuto — salvo casi di inadempimento gravissimo — ad adottare misure meno afflittive, come richiami scritti, contestazioni disciplinari, piani di miglioramento della performance o ricollocazioni in mansioni diverse.

L'omissione di questi passaggi intermedi può incidere sulla legittimità del licenziamento, perché dimostra che il datore di lavoro non ha tentato di risolvere la situazione con strumenti meno invasivi. I giudici di merito e di legittimità valutano con attenzione la sequenza degli atti datoriali: un licenziamento "a sorpresa", senza precedenti contestazioni o avvertimenti, è generalmente considerato sproporzionato rispetto a una situazione di rendimento insufficiente che si è sviluppata progressivamente.

Questo orientamento è coerente con la funzione stessa del contratto di lavoro, che è un rapporto di durata fondato sulla collaborazione e sulla buona fede. Il datore di lavoro che non mette il lavoratore in condizione di conoscere le proprie carenze e di porvi rimedio si espone al rischio di veder dichiarato illegittimo il licenziamento, indipendentemente dall'entità oggettiva del rendimento insufficiente.



Il contraddittorio preventivo e la procedura disciplinare

Un aspetto spesso sottovalutato nella pratica datoriale riguarda il rispetto della procedura disciplinare prevista dall'art. 7 della Legge 20 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei Lavoratori). Quando il licenziamento per scarso rendimento viene qualificato come giustificato motivo soggettivo — il che avviene nella maggior parte dei casi — si rendono applicabili le garanzie procedurali del procedimento disciplinare: la previa contestazione scritta degli addebiti, il termine per la difesa del lavoratore, la possibilità di farsi assistere da un rappresentante sindacale.

Il mancato rispetto di queste garanzie procedurali determina l'illegittimità del licenziamento in forma procedurale, con conseguenze sanzionatorie che variano a seconda del regime applicabile al rapporto di lavoro (tutele crescenti ex D.Lgs. 23/2015 per i nuovi assunti dopo il 7 marzo 2015; tutela reale o obbligatoria per i rapporti preesistenti, a seconda delle dimensioni aziendali).

La contestazione degli addebiti deve essere sufficientemente specifica: non è sufficiente indicare genericamente che il lavoratore ha reso una prestazione insufficiente, ma è necessario indicare i periodi di riferimento, i parametri rispetto ai quali si misura l'insufficienza, e i dati concreti che documentano lo scostamento. Una contestazione vaga o generica è considerata dalla giurisprudenza inidonea a fondare un successivo licenziamento, perché non consente al lavoratore di esercitare efficacemente il proprio diritto di difesa.

Giustificato motivo soggettivo e obiettivo: una distinzione rilevante

Nel dibattito giurisprudenziale, si è discusso se il rendimento insufficiente possa in certi casi integrare anche un giustificato motivo obiettivo di licenziamento, piuttosto che soggettivo. La distinzione non è meramente classificatoria: il giustificato motivo oggettivo richiede che il recesso sia determinato da ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro o al suo regolare funzionamento, e impone al datore di lavoro l'obbligo di *repêchage*, ovvero di verificare se il lavoratore possa essere utilmente ricollocato in mansioni diverse.

Alcuni orientamenti giurisprudenziali hanno ritenuto che, quando il rendimento insufficiente è determinato da fattori oggettivi — come l'incapacità del lavoratore di adattarsi a nuove tecnologie introdotte dall'azienda, o la sopravvenuta inidoneità parziale alle mansioni — la fattispecie si avvicini maggiormente al giustificato motivo oggettivo, con le relative conseguenze procedurali (obbligo di comunicazione preventiva all'Ispettorato del Lavoro per le imprese con più di quindici dipendenti, obbligo di *repêchage*).

Questa incertezza classificatoria è uno dei motivi per cui il contenzioso in materia di licenziamento per scarso rendimento è particolarmente elevato: il datore di lavoro deve scegliere con cura il fondamento giuridico del proprio atto di recesso, consapevole che una qualificazione erranea può determinare l'illegittimità del licenziamento per vizi formali o procedurali, indipendentemente dalla fondatezza sostanziale delle ragioni addotte.

Implicazioni pratiche per la gestione datoriale della performance

Alla luce del quadro giurisprudenziale descritto, è possibile delineare alcune indicazioni operative per i datori di lavoro che intendano gestire situazioni di rendimento insufficiente in modo giuridicamente corretto.



In primo luogo, è fondamentale formalizzare i parametri di performance fin dall'inizio del rapporto di lavoro. La job description, gli obiettivi annuali, i KPI (Key Performance Indicators) e gli standard qualitativi devono essere documentati per iscritto e portati a conoscenza del lavoratore. In assenza di parametri predefiniti e comunicati, il datore di lavoro si trova in una posizione processuale molto debole, perché non può dimostrare quale fosse lo standard atteso.

In secondo luogo, è necessario monitorare e documentare sistematicamente la performance nel tempo. Le valutazioni periodiche, i report di produzione, le email di segnalazione delle carenze e i verbali di colloqui formali costituiscono il substrato probatorio su cui si fonda la legittimità del licenziamento. Un dossier documentale completo e cronologicamente ordinato è lo strumento più efficace per resistere a un'eventuale impugnazione giudiziale del recesso.

In terzo luogo, è opportuno attivare un piano di miglioramento (Performance Improvement Plan) prima di procedere al licenziamento. Questo strumento, sempre più diffuso nella prassi aziendale italiana anche per influenza delle multinazionali anglosassoni, consente di documentare che il datore di lavoro ha dato al lavoratore la possibilità di rimediare alle proprie carenze, rispettando così il principio di gradualità e buona fede contrattuale.

Infine, è essenziale rispettare scrupolosamente la procedura disciplinare prevista dallo Statuto dei Lavoratori e dal contratto collettivo applicabile, curando in particolare la specificità e la completezza della contestazione degli addebiti. Per approfondire i profili procedurali, si rimanda alle risorse disponibili sul sito del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, che offre indicazioni pratiche aggiornate sulla gestione del recesso per scarso rendimento.

Il ruolo dei contratti collettivi nella definizione degli standard di rendimento

Un elemento spesso trascurato nell'analisi del licenziamento per scarso rendimento è il ruolo che i contratti collettivi nazionali e aziendali svolgono nella definizione degli standard di prestazione. Molti CCNL contengono clausole che individuano i criteri di valutazione della performance, le procedure da seguire in caso di rendimento insufficiente e le sanzioni disciplinari graduate applicabili prima del licenziamento.

Il rispetto di queste previsioni contrattuali è vincolante per il datore di lavoro: un licenziamento che bypassa le procedure previste dal contratto collettivo applicabile è passibile di illegittimità per violazione delle norme contrattuali collettive, anche quando la situazione di rendimento insufficiente sia oggettivamente documentata. I contratti collettivi aziendali, in particolare, possono prevedere sistemi di valutazione della performance più dettagliati e specifici rispetto ai CCNL di categoria, e la loro osservanza costituisce una garanzia aggiuntiva per il datore di lavoro in sede processuale.

In questo senso, la contrattazione collettiva svolge una funzione integrativa rispetto alla disciplina legale e giurisprudenziale: essa concretizza gli standard astratti elaborati dalla Cassazione in regole operative adattate alle specificità del settore produttivo e dell'organizzazione aziendale. Per una panoramica degli orientamenti della contrattazione collettiva in materia di valutazione della performance, è utile consultare le analisi disponibili su Bollettino Adapt, che monitora sistematicamente l'evoluzione delle relazioni industriali italiane.

Conclusioni: un istituto in continua evoluzione giurisprudenziale



Il licenziamento per scarso rendimento è un istituto che, per la sua natura giurisprudenziale e per la complessità degli interessi che bilancia, è destinato a rimanere al centro del dibattito giuslavoristico. La giurisprudenza della Corte di Cassazione ha progressivamente affinato i requisiti di legittimità del recesso, imponendo al datore di lavoro oneri probatori sempre più articolati e rigorosi, fondati sulla dimostrazione di un inadempimento notevole, documentato e non imputabile a fattori organizzativi esterni. Il principio di proporzionalità e la necessità di un contraddittorio preventivo effettivo completano il quadro di garanzie a tutela del lavoratore, senza tuttavia rendere impossibile il ricorso a questo strumento quando la situazione lo giustifichi oggettivamente.

Per i datori di lavoro, la strada maestra è quella della prevenzione: investire nella formalizzazione dei parametri di performance, nel monitoraggio sistematico e nella gestione trasparente delle situazioni critiche riduce significativamente il rischio di contenzioso e aumenta le probabilità di successo in caso di impugnazione giudiziale del licenziamento. Per i lavoratori e i loro rappresentanti, la conoscenza approfondita di questi standard costituisce uno strumento di tutela efficace contro recessi fondati su valutazioni arbitrarie o su documentazione insufficiente. In definitiva, la corretta applicazione dei principi elaborati dalla giurisprudenza in materia di licenziamento per scarso rendimento serve a garantire che la risoluzione del rapporto di lavoro avvenga nel rispetto della legalità, della proporzionalità e della buona fede contrattuale che devono caratterizzare ogni rapporto di lavoro subordinato.

Questo articolo è stato realizzato con il supporto dell'AI e sottoposto a revisione editoriale.