

■ E. Borsari e M. Camurri propongono riflessioni operative sul patto di non concorrenza e patto di stabilità

PATTO DI NON CONCORRENZA E PATTO DI STABILITÀ: LE NORMATIVE A CONFRONTO*

DI LUCA DI SEVO CONSULENTE DEL LAVORO IN BOLLATE (MI)

L'attuale scenario macroeconomico italiano propone un mercato del lavoro in forte cambiamento, in cui il confronto tra le competenze specialistiche richieste dalle imprese e l'offerta disponibile ha trasformato la *retention* in una priorità difensiva del valore aziendale.

Sono ben noti alcuni strumenti di *retention* cosiddetti "soft": MBO (*Management by objectives*), *Long Term Incentive Plan* (LTIP) e piani di *Welfare* sono fondamentali per il clima aziendale, ma essi non offrono la protezione giuridica necessaria contro il rischio di migrazione del *know-how* verso la concorrenza. La scelta tra vincoli *post*-contrattuali (patto di non concorrenza) e obblighi di permanenza (patto di stabilità) può costituire un'interessante strategia di tutela del patrimonio intellettuale e della clientela.

IL PATTO DI NON CONCORRENZA (ART. 2125 C.C.): DISCIPLINA E REQUISITI DI VALIDITÀ

Il patto di non concorrenza è l'istituto cardine per limitare l'iniziativa economica del lavoratore dopo la cessazione del rapporto. La sua funzione strategica è salvaguardare la competitività aziendale impedendo che le competenze acquisite vengano immediatamente spese a vantaggio di un *competitor*. Tuttavia, la sua validità è subordinata a criteri di stretta inter-

pretazione legale, la cui violazione espone l'azienda a rischi di nullità e perdita della tutela. La giurisprudenza di Cassazione distingue tra due piani di nullità che il giudice deve valutare autonomamente: la **nullità per indeterminatezza o indeterminabilità** (Art. 1346 c.c.) e la **nullità per violazione dei limiti di equità** (Art. 2125 c.c.). Lo schema seguente riepiloga i casi.

Criterio di Validità	Rischio di Nullità associato (Focus Giurisprudenziale)
Forma scritta	Nullità <i>ad substantiam</i> in mancanza di atto firmato dalle parti.
Oggetto del divieto	Nullità per indeterminatezza (Art. 1346 c.c.) in caso di formule generiche quali "attività genericamente riconducibili".
Limite temporale	Nullità se eccedente i 3 anni (dipendenti) o 5 anni (dirigenti).
Limite geografico	Nullità se l'ambito è variabile o non predeterminabile (es. clausole che consentono all'azienda di variare l'area geografica tramite lo <i>ius variandi</i>).
Corrispettivo	Nullità ex art. 2125 c.c. se il compenso è simbolico, iniquo o non proporzionato al sacrificio richiesto.

Riguardo alla congruità del corrispettivo, la giurisprudenza ha fornito parametri di riferimento per la RAL annua: **50% per ambiti europei, 30-35% per patti nazionali e 10- ➤**

* Sintesi dell'articolo pubblicato in D&PL, 23/2026, pag. 1364 dal titolo *Patto di non concorrenza e patto di stabilità a confronto: riflessioni operative*.

20% per patti regionali. Un errore nella quantificazione o nella definizione dei limiti geografici non solo rende nullo il patto, ma permette al lavoratore di agire in concorrenza pur avendo potenzialmente già percepito parte del compenso.

La scelta del momento di erogazione del compenso (in costanza di rapporto o alla cessazione) incide drasticamente sulla certezza del diritto. La giurisprudenza ha delineato tre orientamenti sull'erogazione mensilizzata:

1. **Sempre legittima**, previa verifica di congruità finale.
2. **Sempre nulla**, poiché l'importo totale è legato alla durata del rapporto (evento aleatorio), violando il principio di determinatezza.
3. **Valida con clausola "floor"**, che agisce come paracadute legale garantendo un importo minimo certo anche in caso di uscita anticipata, mitigando così il rischio di nullità per indeterminatezza.

In caso di accertata nullità del patto, si configura un **indebito oggettivo (Art. 2033 c.c.)**. Il lavoratore è tenuto alla restituzione di quanto percepito, ma entro il limite del **netto effettivamente incassato**. Il peso operativo per l'azienda è significativo: l'onere di recuperare le ritenute fiscali e contributive versate ricade interamente sul datore di lavoro, che dovrà attivarsi presso l'Inps e l'Agenzia delle Entrate. Si noti che l'azione per la ripetizione dell'indebito è soggetta alla **prescrizione ordinaria decennale**.

IL PATTO DI STABILITÀ: SOLUZIONE ALTERNATIVA PER LA PERMANENZA DEI TALENTI

Il patto di stabilità è volto a garantire una durata minima del rapporto stesso. È uno strumento atipico che limita il diritto di recesso (salvo giusta causa *ex art. 2119 c.c.*) di entrambe le parti.

I vantaggi e gli svantaggi competitivi di questo strumento includono:

1. **Reciprocità:** Per essere valido, il vincolo

deve limitare anche il potere di licenziamento del datore di lavoro.

2. **Corrispettivo e formazione:** Il sacrificio del lavoratore può essere compensato economicamente o tramite formazione qualificata. Tuttavia, **la formazione è inefficace come corrispettivo nei contratti di apprendistato**, poiché costituisce un obbligo legale intrinseco del contratto e non un *"plus"* negoziabile.

3. **Certezza del risarcimento:** In caso di violazione datoriale, il lavoratore ha diritto alle retribuzioni fino alla scadenza; in caso di dimissioni illegittime, l'azienda può azionare la clausola penale (riducibile d'ufficio dal giudice *ex art. 1384 c.c.* se eccessiva).

TRATTAMENTO FISCALE E CONTRIBUTIVO DEI CORRISPETTIVI

I corrispettivi legati ai patti di *retention* rientrano nell'alveo del reddito da lavoro dipendente in virtù del principio di onnicomprensività (Art. 51 TUIR). Nonostante si tratti di obbligazioni di *"non facere"* (astensione dalla concorrenza), la loro connessione genetica con il rapporto di lavoro ne determina il trattamento. In merito al trattamento fiscale e contributivo è necessario ricordare che le somme sono soggette a tassazione ordinaria, e che la risoluzione n. 234/2008 dell'Agenzia delle Entrate indica che tali somme non hanno natura risarcitoria né sono incentivi all'esodo, ma compensano un obbligo che prosegue dopo la cessazione e quindi la tassazione separata è esclusa. Infine, le somme sono assoggettabili a contribuzione previdenziale piena, in quanto derivanti dal rapporto di lavoro subordinato.

CONCLUSIONI E CRITERI OPERATIVI PER LA SCELTA STRATEGICA

L'autore dell'articolo in veste di *Global Labor Relations Strategist*, sottolinea che la redazione di questi patti non può essere standardizzata. In un contesto internazionale, i patti italiani devono essere coordinati con le normative sulla mobilità globale, evitando che clausole vessatorie rendano il vincolo nullo all'estero. ➤

Clausole generiche non sono solo inutili, ma pericolose, poiché offrono un falso senso di sicurezza legale.

Emergono dall'articolo analizzato alcuni spunti e suggerimenti operativi per l'HR Manager:

1. **Valutazione del rischio (patto di non concorrenza):** Efficace quando i *competitor* sono identificabili e il danno potenziale (perdita clientela) è quantificabile.
2. **Investimento in competenze (patto di stabilità):** Ideale per ammortizzare costi di formazione elevati o garantire la continuità su progetti critici.
3. **Gestione del contenzioso (Art. 700 c.p.c.):** In caso di violazione del patto di non concorrenza, il ricorso all'inibitoria d'urgenza richiede un'elevata soglia probatoria. Non basta provare l'attività concorrenziale; occorre dimostrare il *periculum in mora*, ovvero il rischio concreto di una **perdita irreversibile di competitività**.
4. **Raccomandazione alla gestione "sarto-**

riale": Verificare sempre la congruità del corrispettivo rispetto alla specifica professionalità e al sacrificio richiesto, utilizzando la clausola "*floor*" per i pagamenti mensilizzati onde evitare rischi di nullità per indeterminatezza.

In conclusione, un'efficace strategia di *retention* non si limita al controllo del recesso, ma bilancia il sacrificio richiesto al dipendente con un'adeguata contropartita economica, garantendo all'azienda una tutela che possa effettivamente reggere al vaglio della giurisprudenza.

A parere di chi ha lavorato sulla sintesi di questo articolo, la *retention* è diventata centrale nella gestione delle risorse umane; essa costituisce un tema di difficile approccio per ogni HR Manager. Gli strumenti a disposizione (anche solo citati in questa sintesi a fianco di quelli qui esplicitati) devono essere analizzati, sviscerati e utilizzati in base alla realtà aziendale che ci si trova di fronte, alle risorse e alle competenze di cui l'azienda ritiene di non poter fare a meno.