

OBBLIGO DI FEDELTÀ E NON CONCORRENZA: UNA NUOVA BUSSOLA PER LE AZIENDE

Nel rapporto di lavoro che coinvolge figure strategiche, la protezione degli interessi aziendali non può essere affidata a formule generiche né a clausole standardizzate. Due strumenti, più di altri, incidono sul delicato equilibrio tra libertà professionale del lavoratore e tutela dell'impresa: l'obbligo di fedeltà durante il rapporto e il patto di non concorrenza nella fase successiva. Una recente pronuncia della Corte d'Appello di Roma Sezione Lavoro (n. 3372 del 25 ottobre 2025) offre uno spunto di riflessione in merito alle condizioni che ne favoriscono l'efficacia e, per converso, quelle che possono ridurre l'utilità o persino renderli controproducenti.

L'obbligo di fedeltà, previsto dall'art. 2105 c.c., viene spesso evocato in modo istintivo ogni volta in cui emergono dinamiche di mercato sovrapponibili, contatti professionali pregressi o attività parallele che possono generare dubbi sulla neutralità del dipendente. Eppure il diritto è molto chiaro: la violazione non si presume e non si costruisce sulla semplice intuizione che il lavoratore possa essere coinvolto in ambiti affini. È necessario che l'azienda sia in grado di ricondurre il sospetto a un fatto concreto, individuabile, circostanziato. Senza prova di una condotta effettivamente idonea a danneggiare l'impresa o a favorire un terzo, l'obbligo di fedeltà non risulta violato. Questo significa che, per le aziende, il primo passo non è reagire ma comprendere, non contestare ma verificare, non sanzionare ma documentare. Solo una ricostruzione precisa degli avvenimenti consente di distinguere una condotta lecita da una davvero lesiva.

Ancora più delicato è il tema del patto di non concorrenza, perché qui la tutela dell'azienda incontra la libertà del lavoratore di continuare la propria attività professionale una volta cessato il rapporto. Anche in questo caso la prassi mostra come il tentativo di "blindare" la posizione con divieti ampi, lunghi e riferiti a territori vastissimi finisca quasi sempre per indebolire lo strumento. Un patto che impedisca al lavoratore di esercitare la propria professionalità in un ambito troppo ampio, o che lo vincoli oltre la misura necessaria a proteggere l'impresa, rischia infatti di essere considerato eccessivo, e quindi giuridicamente debole. La proporzione tra oggetto del divieto, durata, ambito territoriale e corrispettivo è ciò che determina la tenuta della clausola. Se uno solo di questi elementi risulta squilibrato, l'intero patto perde forza. La protezione, in questo ambito, non deriva dall'estensione del divieto ma dalla sua precisione: definire cosa si vuole davvero preservare, per quanto tempo e in quale contesto competitivo.

Da questa prospettiva discendono riflessioni pratiche importanti. Una politica aziendale efficace non colloca l'obbligo di fedeltà e il patto di non concorrenza alla fine del rapporto di lavoro, come strumenti di reazione, ma li considera elementi di progettazione organizzativa. L'azienda che intende proteggersi deve conoscere quali informazioni rappresentano un valore competitivo, quali relazioni commerciali costituiscono un asset strategico e quali ruoli potrebbero generare sovrapposizioni con attività esterne del dipendente. Questo implica dialogo, mappatura, formazione degli HR e dei responsabili di funzione. Implica comprendere da subito se il lavoratore svolge o continuerà a svolgere incarichi paralleli, se partecipa ad altre realtà professionali, se intrattiene rapporti di natura commerciale con soggetti che potrebbero avere interessi propri. In questa logica, la prevenzione non è un'opzione, è una necessità.

Parallelamente, è fondamentale evitare gli errori più frequenti. Le clausole standardizzate, prive di collegamento con il ruolo concreto della persona, sono spesso le più vulnerabili. I divieti eccessivamente ampi, inseriti nella convinzione che “più si vieta, più si è protetti”, finiscono per essere inefficaci. Le contestazioni disciplinari costruite con formule di stile, senza fatti specifici, rischiano di essere respinte. Ogni decisione rilevante deve poggiare su una ricostruzione verificabile, coerente e documentata. Una clausola ben costruita non necessita della forza per resistere, è sufficiente la logica.

Questi sono gli insegnamenti più preziosi che si ricavano dalla sentenza in commento. Cosa significa costruire una politica HR capace di prevenire criticità. Il cuore della tutela sta nella proporzione: regole precise, divieti motivati, scelte contrattuali consapevoli. È questo l’approccio che rende solido il rapporto di lavoro nelle posizioni strategiche e che consente all’azienda di difendere ciò che ha davvero valore, senza eccedere nella compressione della libertà professionale del lavoratore. La protezione, in questo ambito, è questione di equilibrio, metodo e capacità di prevedere le situazioni prima che si trasformino in un problema.