

Appalti di servizi: chi dirige i lavoratori? I rischi per il committente dopo la Cassazione del 30 settembre 2026

Per la Cassazione contano i fatti: chi organizza, dirige e controlla il personale può vedere appalto e distacco qualificati come irregolari.

Fonte principale Corte di Cassazione, Cass. civ., Sez. Lavoro, Ordinanza n. 26002/2026, dep. 30/09/2026 (dec. 10/09/2026) (30...

Direzione scientifica Avv. Lucia Capelli

Chiuso il 14 ottobre 2026

Fonti esaminate 1° giugno 2026 – 7 ottobre 2026

01 La questione

Con ordinanza n. 26002, depositata il 30 settembre 2026, la Cassazione, sezione Lavoro, ha dichiarato inammissibile il ricorso della committente e del suo legale rappresentante contro sanzioni per euro 50.000,00 per un appalto non genuino: i lavoratori dell'appaltatrice erano utilizzati di fatto dalla committente e l'appaltatrice non aveva autonomia produttiva e organizzativa. Nella stessa data, l'ordinanza n. 26009 ha rigettato il ricorso su un distacco qualificato come formativo, ritenuto una somministrazione irregolare di trentanove lavoratori. In entrambi i casi ha deciso chi, nei fatti, dirigeva e controllava la prestazione.

02 Perché interessa

Le pronunce interessano le imprese che affidano attività a un appaltatore o ricevono personale in distacco. Negli accertamenti esaminati hanno pesato, più del contratto, le modalità quotidiane con cui il personale era inserito e diretto presso l'utilizzatrice. L'ordinanza n. 23749/2026 mostra, per contro, che direttive generiche non bastano: per sostenere l'interposizione fittizia occorrono allegazioni sul potere organizzativo, inclusi orari, turni e presenze.

03 Che cosa dicono le fonti

L'articolo 29 del decreto legislativo n. 276/2003 distingue l'appalto dalla somministrazione di lavoro per l'organizzazione dei mezzi necessari da parte dell'appaltatore e per l'assunzione del rischio d'impresa. Nei servizi svolti soprattutto con lavoro personale, l'organizzazione dei mezzi può consistere nell'esercizio del potere organizzativo e direttivo sui lavoratori impiegati.

Nella vicenda dell'ordinanza n. 26002, gli ispettori avevano trovato due lavoratori dell'appaltatrice nella sede della committente, insieme ai dipendenti di quest'ultima, senza rinvenire un referente organizzativo dell'appaltatrice. Le dichiarazioni rese in sede ispettiva erano precise, dettagliate, sovrapponibili tra loro e coerenti con quanto osservato; in giudizio i lavoratori si erano per lo più limitati a confermare il ricorso, mentre agli ispettori le stesse circostanze erano state confermate dall'amministratore della società opponente. Da qui la Corte d'appello ha tratto l'utilizzazione di fatto del personale da parte della committente e l'assenza di autonomia dell'appaltatrice.

La Cassazione non ha ripetuto quell'accertamento. La violazione dell'onere della prova si può dedurre solo se il giudice lo ha posto su una parte diversa da quella su cui grava, non per contestare come ha apprezzato le prove; è inammissibile la censura che, sotto la veste della violazione di legge, chiede una nuova ricostruzione dei fatti. I verbali ispettivi, per gli aspetti non coperti da fede privilegiata, vanno valutati con gli altri elementi; il giudice può però dare maggiore rilievo alle dichiarazioni raccolte nell'immediatezza dei fatti.

«la dissociazione fra il soggetto che ha proceduto all'assunzione del lavoratore e l'effettivo beneficiario della prestazione (c.d. distacco o comando) è consentita soltanto a condizione che essa realizzi, per tutta la sua durata, uno specifico interesse imprenditoriale tale da consentirne la qualificazione come atto organizzativo dell'impresa che la dispone»

Fonte verificata Corte di Cassazione, Cass. civ., Sez. Lavoro, Ordinanza n. 26009/2026, dep. 30/09/2026 (dec. 10/09/2026) (30 settembre 2026), p. 5

L'ordinanza n. 26009 offre indici ulteriori, riferiti a un distacco dichiarato formativo: direttive operative dai responsabili della produzione dell'utilizzatrice, lavoro promiscuo con il suo personale, stessi sistemi di rilevazione delle presenze, datore formale limitato ai compiti amministrativi; inoltre un contratto di distacco senza riferimenti a un futuro appalto, concluso solo dopo il primo accesso ispettivo, e fatture superiori al mero costo del lavoro, benché il contratto prevedesse solo quello. Il distacco richiede, per tutta la sua durata, uno specifico interesse imprenditoriale del distaccante, diverso dal mero lucro; quello formativo non è stato riconosciuto.

Per contro, l'ordinanza n. 23749/2026 conferma che un appalto fondato su prestazioni di manodopera resta lecito se è un servizio autonomamente organizzato e gestito, senza interventi diretti di disposizione e controllo dell'appaltante sui dipendenti.

PRECEDENTI NEL CORPUS DELL'OSSERVATORIO

Corte di Cassazione, sez. Lavoro, n. 26002, decisa il 10 settembre 2026, depositata il 30 settembre 2026 — La violazione dell'art. 2697 c.c. è deducibile solo per errata attribuzione dell'onere della prova, non per contestare la valutazione delle prove; il giudice può preferire le dichiarazioni rese in sede ispettiva alle testimonianze successive.

Corte di Cassazione, sez. Lavoro, n. 26009, decisa il 10 settembre 2026, depositata il 30 settembre 2026 — Il distacco è consentito solo se realizza, per tutta la sua durata, uno specifico interesse imprenditoriale del distaccante; l'accertamento di merito non è censurabile in cassazione se adeguatamente motivato.

Corte di Cassazione, sez. Lavoro, n. 23749, decisa il 30 giugno 2026, depositata il 21 luglio 2026 — Nell'appalto svolto soprattutto con prestazioni di manodopera, l'organizzazione dell'appaltatore deve tradursi in un servizio autonomamente gestito, senza interventi dispositivi e di controllo dell'appaltante oltre il necessario coordinamento.

FOCUS · A CURA DELLA DIREZIONE SCIENTIFICA, AVV. LUCIA CAPELLI

I fatti osservati prevalgono sulle qualificazioni formali

L'Osservatorio mette a confronto gli elementi emersi negli accertamenti con le qualificazioni contenute nei contratti.

PER CHI LAVORA

Quando l'appalto è stipulato in violazione dei requisiti di legge, il lavoratore può chiedere in giudizio la costituzione del rapporto alle dipendenze di chi ne ha utilizzato la prestazione (art. 29, comma 3-bis, d.lgs. n. 276/2003). Le dichiarazioni rese durante l'ispezione sono state valutate con gli altri elementi e hanno potuto prevalere su quelle successive.

PER IMPRESE E DIREZIONI HR

Le ordinanze registrano indici concreti: lavoro presso la sede dell'utilizzatrice e insieme al suo personale, direttive dei suoi responsabili, sistemi di presenza condivisi, datore formale limitato alla gestione amministrativa, dati contabili difforni dal corrispettivo pattuito, documenti formati dopo l'accesso ispettivo. In cassazione la ricostruzione dei fatti non si riesamina.

04 Conseguenze pratiche

PER CHI LAVORA

- 01 In caso di appalto stipulato in violazione dei requisiti di legge, il lavoratore può chiedere in giudizio la costituzione del rapporto di lavoro alle dipendenze di chi ha utilizzato la prestazione.
- 02 La responsabilità solidale del committente per retribuzioni, quote di TFR, contributi e premi assicurativi si applica anche ad appalti e distacchi privi dei requisiti di legge, entro due anni dalla cessazione dell'appalto.

PER IMPRESE E DIREZIONI HR

- 01 L'appalto può essere ritenuto non genuino quando l'utilizzatrice esercita di fatto il controllo organizzativo e direttivo sul personale dell'appaltatrice e questa non conserva autonomia produttiva e organizzativa.
- 02 Appalto e distacco privi dei requisiti di legge: per utilizzatore e somministratore, arresto fino a un mese o ammenda di euro 60 per ogni lavoratore e giornata di occupazione; pene pecuniarie proporzionali non inferiori a euro 5.000 né superiori a euro 60.000.
- 03 Per le violazioni dell'articolo 18, salvo l'ipotesi indicata dalla nota INL n. 1091/2024, il personale ispettivo procede preliminarmente con prescrizione obbligatoria.

Constatazioni fondate sulle fonti citate: non costituiscono parere legale né indicazioni operative per il caso concreto.

05 Che cosa resta aperto

Le ordinanze decidono su accertamenti di fatto specifici e non fissano una soglia astratta di direttive o controlli oltre la quale l'appalto diventa non genuino. La n. 26002 conferma i limiti del giudizio di cassazione sulla valutazione delle prove; la n. 26009 accerta l'assenza dell'interesse formativo nel caso concreto, senza definire requisiti generali per ogni distacco formativo.

06 Fonti

ATTI E DECISIONI (5)

- › Corte di Cassazione, sez. Lavoro, n. 26002, decisa il 10 settembre 2026, depositata il 30 settembre 2026 — [fonte](#)
- › Corte di Cassazione, sez. Lavoro, n. 26009, decisa il 10 settembre 2026, depositata il 30 settembre 2026 — [fonte](#)
- › Decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, artt. 18 (Sanzioni), 29 (Appalto) e 30 (Distacco) - testo vigente al 7 ottobre 2026 (Normattiva) (9 ottobre 2003) — [fonte](#)
- › Corte di Cassazione, sez. Lavoro, n. 23749, decisa il 30 giugno 2026, depositata il 21 luglio 2026 — [fonte](#)
- › Ispettorato nazionale del lavoro, nota prot. n. 1091 del 18 giugno 2024 - regime sanzionatorio di somministrazione, appalto e distacco illeciti dopo il d.l. n. 19/2024 (18 giugno 2024) — [fonte](#)

Come citare. Osservatorio Capelli sul Lavoro, Appalti di servizi: chi dirige i lavoratori? I rischi per il committente dopo la Cassazione del 30 settembre 2026, Approfondimento n. 3, Studio Legale Lucia Capelli, 14 ottobre 2026, v1.0.

Osservatorio Capelli sul Lavoro, centro di ricerca dello Studio Legale Lucia Capelli. Ogni affermazione è collegata alla fonte originale; il testo è informativo e non costituisce parere legale. Pubblicazioni e iscrizione: www.studiolegaleluciacapelli.it/osservatorio · impronta 81e03af0152f