

**CONCORRENZA SLEALE DELL'EX DIPENDENTE
E PROVA DELL'ILLECITO: STORNO, SVIAMENTO
DI CLIENTELA E INFORMAZIONI RISERVATE
NELLA COSTRUZIONE PER PRESUNZIONI
EX ART. 2598, N. 3, C.C.**

ALFREDO BUCCELLA¹

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. La libertà di concorrenza dell'ex dipendente e i suoi limiti. – 3. Lo storno di dipendenti e la controversa figura dell'*animus nocendi*. – 4. Lo sviamento di clientela e la prova del mezzo scorretto. – 5. Informazioni riservate e know-how: il doppio binario di tutela. – 6. L'onere della prova e gli strumenti processuali. – 7. La responsabilità della newco, dell'amministratore e del terzo interposto. – 8. Indicazioni operative e conclusioni.

1. Premessa

Fra le forme di concorrenza sleale, quella che l'impresa avverte come più insidiosa non arriva dal mercato: nasce al suo interno. Un collaboratore si dimette, apre o raggiunge una struttura concorrente e, nel giro di poche settimane, l'ex datore di lavoro vede uscire altri dipendenti, migrare clienti consolidati, circolare preventivi costruiti su informazioni che soltanto chi era

¹ Avvocato del Foro di Napoli (Albo n. 25359); specialista in diritto civile (Università di Camerino); massimatore per *Giurisprudenza delle Imprese*. Sito: www.dirittodelleimprese.it.

dentro poteva conoscere. Quando l'imprenditore si rivolge al legale, la domanda è quasi sempre la stessa: «può farlo?».

La risposta, nella generalità dei casi, non riguarda ciò che l'ex dipendente fa, ma il modo in cui lo fa; ed è una risposta che sposta il baricentro della controversia dal piano sostanziale a quello probatorio. Nell'esperienza applicativa delle sezioni specializzate in materia di impresa, la gran parte delle azioni fondate sull'art. 2598 c.c. contro ex dipendenti si decide sulla prova dei mezzi impiegati, assai più che sulla qualificazione astratta delle condotte. A questo profilo, spesso trascurato nelle trattazioni generali, è dedicato il presente contributo, il cui taglio è dichiaratamente pratico: non si intende ricostruire la fattispecie in tutte le sue implicazioni sistematiche, ma isolare i nodi che decidono l'esito del giudizio.

2. La libertà di concorrenza dell'ex dipendente e i suoi limiti

Il punto di partenza è noto. Cessato il rapporto e in assenza di un patto di non concorrenza ex art. 2125 c.c., l'ex dipendente può intraprendere un'attività concorrente, in proprio o alle dipendenze altrui: si tratta di esercizio della libertà di scelta del lavoro e della libertà di iniziativa economica, presidiate dagli artt. 4 e 41 Cost. La giurisprudenza di merito lo afferma con nettezza: cessato il rapporto, l'ex dipendente non è più vincolato dall'obbligo di fedeltà di cui all'art. 2105 c.c. e resta soggetto alle sole regole di correttezza professionale valevoli per qualunque altro operatore del mercato, con il limite dell'utilizzo di informazioni riservate non altrimenti acquisibili e non riconducibili al proprio bagaglio professionale². L'illiceità va dunque ancorata al compimento di atti oggettivamente sleali, a prescindere dalla qualità del soggetto agente; e un uso estensivo dell'art. 2598 c.c. finirebbe per reintrodurre, in via giudiziaria, quel vincolo di non concorrenza che le parti non hanno pattuito.

² Trib. Milano, sez. spec. impresa, 16 giugno 2015; nello stesso senso Trib. Bologna, sez. spec. impresa, 14 aprile 2020, secondo cui dalla qualità di ex dipendente non deriva «alcun ulteriore divieto od onere».

Resta naturalmente distinta l'ipotesi in cui l'ex dipendente non assuma a propria volta la qualità di imprenditore concorrente: in tal caso la riconduzione della sua condotta alla disciplina dell'art. 2598 c.c. presuppone il collegamento con l'impresa concorrente secondo lo schema dell'interposizione, sul quale si tornerà *infra*³.

Il discrimine, dunque, non è dato dalla posizione soggettiva ma dalle modalità della condotta. L'esperienza giurisprudenziale ha isolato tre direttrici lungo le quali, con maggiore frequenza, la concorrenza dell'ex dipendente degenera in illecito ai sensi dell'art. 2598, n. 3, c.c.: lo storno di dipendenti; lo sviamento di clientela attuato con strumenti scorretti; l'utilizzo non autorizzato di informazioni riservate o di know-how del precedente datore. Quando l'attività concorrente sia stata preparata durante il rapporto, viene in rilievo anche la violazione dell'obbligo di fedeltà ex art. 2105 c.c., che opera anzitutto sul piano lavoristico ma può concorrere a connotare di slealtà la condotta successiva. Va però evitata una lettura meccanica: la preparazione di un'attività futura non è di per sé infedeltà, e occorre pur sempre verificare se il collaboratore abbia posto in essere, in costanza di rapporto, atti di concorrenza effettiva o di sottrazione di risorse aziendali.

3. Lo storno di dipendenti e la controversa figura dell'*animus nocendi*

L'ex dipendente che avvia un'attività concorrente ben può assumere propri ex colleghi. L'assunzione di personale proveniente da un concorrente è, di per sé, fisiologia del mercato del lavoro, e la Cassazione ha avuto cura di precisare che il nuovo datore non risponde di storno per il solo fatto di avere assunto dipendenti altrui, nemmeno quando l'assunzione sia

³ Cass., 12 luglio 2019, n. 18772, secondo cui il terzo non imprenditore risponde dell'illecito concorrenziale ex art. 2598 c.c. quando la sua condotta sia riferibile all'imprenditore concorrente in forza di una relazione di interessi, residuando, al di fuori di tale collegamento, la tutela aquiliana ex art. 2043 c.c.

numericamente significativa⁴. È un limite che merita di essere preso sul serio, perché segna il confine tra tutela dell'organizzazione aziendale e protezionismo del datore uscente.

Secondo l'impostazione tradizionale, lo storno diventa concorrenza sleale quando la sottrazione di personale avviene con modalità che non si lasciano giustificare, alla luce dei principi di correttezza professionale, se non supponendo nell'autore l'intento di recare pregiudizio all'organizzazione e alla struttura produttiva del concorrente, disgregandone in modo traumatico l'efficienza⁵.

La formula dell'*animus nocendi* non è, peraltro, pacifica. Una parte della dottrina e non poche decisioni di merito ne hanno segnalato il carattere ridondante: se l'illiceità dipende dalle modalità oggettive della condotta, l'intento lesivo finisce per essere non un elemento costitutivo autonomo, ma il risultato descrittivo della loro qualificazione. L'obiezione ha fondamento e conviene darne conto, perché incide sul modo di impostare la domanda: chi costruisce l'atto sulla dimostrazione di un intento soggettivo si espone a una prova diabolica, mentre chi lo costruisce sulla ricostruzione delle modalità concrete resta nel perimetro di ciò che è effettivamente dimostrabile. In entrambe le letture, comunque, il *thema probandum* coincide con il *modus operandi*.

La prova è dunque tipicamente indiziaria e si costruisce per convergenza di elementi: la concentrazione temporale delle dimissioni; la selezione mirata di figure-chiave, quali responsabili commerciali o tecnici depositari del know-how; il reclutamento condotto dall'ex collega che conosce ruoli e retribuzioni; la contestuale migrazione di clientela o di dati; l'incapacità della nuova struttura di giustificare, per

⁴ Cass., 28 maggio 2024, n. 14944, che esclude la responsabilità per storno del nuovo datore di lavoro per il solo fatto dell'assunzione di dipendenti provenienti dal concorrente, in assenza di modalità scorrette.

⁵ Trib. Venezia, sez. spec. impresa, 9 dicembre 2024, n. 4529; nello stesso senso, sui presupposti dell'illecito, Cass., 28 maggio 2024, n. 14944, cit.

organizzazione e tempi, l'improvvisa operatività raggiunta. Nessuno di questi indizi, isolatamente considerato, è di regola sufficiente: è il loro insieme, se grave, preciso e concordante ai sensi dell'art. 2729 c.c., a consentire al giudice di escludere spiegazioni alternative. Per l'impresa danneggiata, la difesa comincia quindi da una ricostruzione cronologica documentata: organigramma prima e dopo, date delle dimissioni, flussi di comunicazione, sovrapposizione fra personale uscito e clienti persi. Quanto al danno, la giurisprudenza di legittimità ha riconosciuto che il pregiudizio da disorganizzazione dell'apparato produttivo è risarcibile anche quando non sia ancora integralmente quantificabile in termini economici⁶.

4. Lo sviamento di clientela e la prova del mezzo scorretto

Impostazione analoga governa lo sviamento di clientela. Il tentativo di sviare la clientela altrui «non è di per sé illegittimo, rientrando nel gioco della concorrenza»: diventa illecito ex art. 2598, n. 3, c.c. soltanto quando è attuato con mezzi non conformi ai principi della correttezza professionale⁷.

Ne discende una conseguenza processuale spesso trascurata. Oggetto della prova non è la perdita di clienti – che può dipendere da fattori del tutto leciti: prezzo, qualità, rapporto personale, insoddisfazione preesistente, preferenza per il professionista che si conosce – bensì lo strumento impiegato: l'utilizzo di elenchi e anagrafiche riservate, lo sfruttamento sistematico di condizioni contrattuali e listini conosciuti soltanto dall'interno, il contatto mirato della clientela condotto sulla base di informazioni non pubbliche. Anche in questo caso la dimostrazione è per lo più presuntiva e ruota, nell'esperienza applicativa, su tre assi: la tempistica, cioè la perdita di clienti a ridosso dell'uscita del collaboratore; la selettività, cioè il fatto che a essere contattati siano proprio i clienti da lui seguiti o quelli a più alta marginalità; la precisione anomala dell'offerta

⁶ Cass., ord. 17 febbraio 2020, n. 3865; Cass., ord. 19 luglio 2022, n. 22625.

⁷ Trib. Bologna, sez. spec. impresa, 28 marzo 2024, n. 968.

concorrente, che presuppone la conoscenza di dati non accessibili al mercato.

5. Informazioni riservate e know-how: il doppio binario di tutela

Sul versante delle informazioni aziendali il sistema offre un doppio binario. Le informazioni dotate dei requisiti di segretezza, valore economico e sottoposizione a misure ragionevoli di protezione godono della tutela dei segreti commerciali ex artt. 98-99 c.p.i. La protezione, tuttavia, non si esaurisce lì: secondo la giurisprudenza specializzata, la disciplina della concorrenza sleale ex art. 2598, n. 3, c.c. resta invocabile contro la scorretta acquisizione di informazioni riservate anche prive dei requisiti dell'art. 98 c.p.i., quando si sia in presenza di un complesso organizzato e strutturato di dati che superi la capacità mnemonica e l'esperienza del singolo e configuri una banca dati idonea ad attribuire al concorrente un vantaggio competitivo indebito⁸.

La medesima pronuncia segna però il limite della tutela, ed è un limite che chi assiste le imprese deve rappresentare con franchezza al proprio cliente: non costituisce mezzo illecito l'utilizzo, da parte dell'ex dipendente non vincolato da patto, delle conoscenze e delle esperienze professionali maturate nel rapporto. Il confine corre fra il bagaglio professionale della persona, che è libero, e il patrimonio informativo organizzato dell'impresa, che è protetto. La distinzione è decisiva in sede probatoria perché orienta l'oggetto stesso della dimostrazione: non basta allegare che l'ex dipendente sappia svolgere le stesse attività, occorre provare l'appropriazione di un *corpus* strutturato di dati. Va aggiunto che il confine non è sempre netto, e che nelle organizzazioni in cui la conoscenza è largamente incorporata nelle persone la linea di demarcazione va tracciata caso per caso, con l'ausilio della consulenza tecnica.

⁸ Trib. Torino, sez. spec. impresa, 17 aprile 2023, n. 1634. La disciplina degli artt. 98-99 c.p.i. è quella risultante dal recepimento della direttiva (UE) 2016/943.

6. L'onere della prova e gli strumenti processuali

L'onere della prova degli atti di concorrenza sleale grava, secondo le regole generali (art. 2697 c.c.), sull'impresa che agisce. L'ordinamento offre però alcuni correttivi.

Il primo è l'art. 2600 c.c.: accertati gli atti di concorrenza sleale, la colpa si presume. La presunzione non copre il fatto materiale, che va provato, ma libera l'attore dalla dimostrazione dell'elemento soggettivo ai fini risarcitori. Il secondo è il ricorso alle presunzioni semplici (artt. 2727 e 2729 c.c.), che nella materia costituiscono lo strumento fisiologico di accertamento: la slealtà si annida in condotte per definizione opache, e pretendere la prova diretta equivarrebbe, nella maggior parte dei casi, a negare la tutela. In questo quadro la giurisprudenza specializzata valorizza anche le prove atipiche – messaggistica, estrazioni informatiche, rilievi tecnici – liberamente apprezzabili dal giudice.

Il terzo correttivo è processuale. L'impresa che abbia ricostruito il quadro indiziario ma non disponga della documentazione interna alla controparte può chiedere l'ordine di esibizione ex art. 210 c.p.c.; quando la condotta investe segreti commerciali o diritti di proprietà industriale si aprono gli strumenti tipici del codice della proprietà industriale: la descrizione ex art. 129 c.p.i. – rilevazione giudiziale dei sistemi informatici e della documentazione del concorrente, ottenibile anche *inaudita altera parte* – e l'ordine di esibizione ex art. 121 c.p.i., con la possibilità per il giudice di desumere argomenti di prova dal rifiuto ingiustificato di collaborare. Nella pratica, la tempestività della descrizione condiziona spesso l'esito dell'intero giudizio, perché cristallizza un quadro che l'istruttoria orale difficilmente restituisce a distanza di anni. La scelta e la sequenza di questi strumenti è essa stessa strategia difensiva.

Quando l'azione investa anche diritti tutelati dal codice della proprietà industriale, occorre inoltre tenere conto del recente mutamento della disciplina cautelare. La Corte di giustizia (23 aprile 2026, causa C-132/25) ha ritenuto incompatibile con l'art. 9, par. 5, della direttiva 2004/48/CE il mantenimento degli effetti

delle misure cautelari anticipatorie in assenza del giudizio di merito⁹; il d.l. n. 100/2026, convertito senza modificazioni dalla l. n. 145/2026, ha quindi riscritto l'art. 132, comma 4, c.p.i., prevedendo la declaratoria di inefficacia su istanza del destinatario, da proporre entro trenta giorni¹⁰. Se nel nuovo regime rientri anche la descrizione, misura a vocazione essenzialmente istruttoria, resta discusso.

7. La responsabilità della newco, dell'amministratore e del terzo interposto

Un ultimo snodo riguarda i soggetti passivi dell'azione. La condotta sleale dell'ex dipendente è normalmente funzionale a una nuova impresa. La giurisprudenza ammette la responsabilità personale e concorrente dell'ex dipendente che, entrato come socio o amministratore nella società concorrente, abbia posto in essere direttamente le condotte illecite: costui concorre nell'illecito ai sensi dell'art. 2055 c.c. ed è obbligato in solido con la società al risarcimento del danno¹¹. Il principio non va però assolutizzato: non è la costituzione della nuova società a fondare la responsabilità, né la provenienza dei suoi soci dall'impresa concorrente, bensì la riconducibilità a essa di specifici atti qualificabili come sleali.

A ciò si salda l'orientamento, consolidato in sede di legittimità, sulla responsabilità del terzo interposto: chi pone in essere l'atto lesivo per conto o nell'interesse di un concorrente del danneggiato risponde in solido con l'imprenditore che della condotta si è giovato, anche se difetta, in capo al terzo, il rapporto di concorrenza¹². Per l'impresa attrice ciò significa poter convenire in giudizio, insieme, la nuova società, l'ex

¹⁰ Corte giust. UE, 23 aprile 2026, causa C-132/25.

¹¹ App. Milano, 23 gennaio 2020, n. 227; Trib. Milano, sez. spec. impresa, 16 aprile 2020, che qualifica il concorso dell'ex dipendente divenuto socio o amministratore della società concorrente ai sensi dell'art. 2055 c.c.

¹² Cass., 12 luglio 2019, n. 18772; Cass., 23 dicembre 2015, n. 25921.

dipendente e gli eventuali concorrenti nell'illecito, evitando che la responsabilità si disperda dietro lo schermo societario.

8. Indicazioni operative e conclusioni

Dal quadro esposto discende un metodo di lavoro che chi assiste l'impresa danneggiata dovrebbe presidiare fin dalle prime ore. Conviene anzitutto cristallizzare le prove con data certa – log di accesso, corrispondenza, copie forensi – prima di qualunque contatto con la controparte; ricostruire poi la cronologia di dimissioni, contatti e perdite di clientela; verificare l'esistenza di patti ex art. 2125 c.c., accordi di riservatezza e policy interne; calibrare infine la diffida, che deve essere mirata e non generica, e va inviata soltanto dopo aver messo al sicuro il quadro indiziario, per non compromettere l'efficacia degli strumenti cautelari.

Sul piano preventivo, prima ancora che su quello contenzioso, l'illecito si contrasta con un'accurata policy aziendale sulle informazioni riservate, accompagnata, ove opportuno, da accordi di riservatezza e da patti di non concorrenza. Resta il dato di fondo: la concorrenza sleale dell'ex dipendente è un illecito che si contrasta sul terreno della prova più che su quello delle affermazioni di principio. L'ordinamento mette a disposizione dell'attore presunzioni, strumenti di acquisizione documentale e criteri estesi di imputazione della responsabilità, ma li rende utilmente praticabili soltanto per chi si presenti in giudizio con una ricostruzione documentata, tempestiva e coerente delle modalità della condotta avversaria, e non dei soli risultati che ne sono derivati. È su questo terreno, assai più che sulle enunciazioni di principio, che la tutela dell'impresa contro la concorrenza sleale dell'ex dipendente si gioca davvero.