



ATTUALITÀ

Il “coordinamento” nell’appalto di servizi

9 Dicembre 2025

Antonio Cazzella, Partner, Trifirò & Partners Avvocati



Antonio Cazzella, Partner, Trifirò & Partners Avvocati

> **Antonio Cazzella**

Antonio Cazzella ha maturato la propria esperienza nell'ambito del Diritto del Lavoro e del Diritto Sindacale, prestando consulenza per primarie Aziende italiane ed estere. Avvocato dal 1993 e autore di articoli e note per le principali riviste specializzate e quotidiani sulle tematiche di Diritto del Lavoro. Collabora alle pubblicazioni scientifiche di Trifirò & Partners, T&P news e Highlights annuali, dedicati a specifici argomenti del Diritto del Lavoro, Societario, Bancario e Assicurativo. Presta regolare assistenza giudiziaria a favore di primarie Società e, Dirigenti apicali presso tutte le magistrature, comprese quelle superiori, in diversi campi tra cui impugnativa di licenziamenti individuali.

Sommario: 1. Premessa. - 2. Orientamenti della giurisprudenza. - 3. Ulteriori considerazioni. - 4. Conclusioni.

1. Premessa

Mediante un **contratto di appalto di servizi**, un soggetto (*"committente/appaltante"*) può affidare ad un altro soggetto (*"appaltatore"*) l'esecuzione di una prestazione (di servizi), con assunzione del rischio d'impresa e con organizzazione dei mezzi necessari da parte di quest'ultimo, in cambio di un corrispettivo.

Il **coordinamento tra committente ed appaltatore** è un aspetto cruciale nella fase esecutiva del contratto, la cui rilevanza è confermata anche a livello normativo, posto che l'art. 1662 c.c. riconosce al committente il *"diritto di controllare lo svolgimento dei lavori e di verificarne a proprie spese lo stato"*.

Quanto alle possibili **criticità** riscontrabili nell'esecuzione del contratto, una delle questioni più delicate riguarda proprio il fatto di bilanciare l'esigenza del committente di controllare e di verificare, tempo per tempo, la corretta esecuzione del servizio con l'autonomia gestionale ed organizzativa che deve ravvisarsi in capo all'appaltatore.

Più precisamente, esaminando come viene concretamente attuato il coordinamento nell'ambito di un appalto di servizi, si possono riscontrare elementi di *"rischio"* per il committente, in quanto, se è vero che il coordinamento tra committente ed appaltatore è essenziale affinché l'esecuzione del servizio avvenga in modo efficiente, occorre prestare attenzione alle **modalità con le quali viene attuato**.

Infatti, laddove sia accertata un'eccessiva **ingerenza del committente** (il che si verifica, sostanzialmente, quando il coordinamento sia assimilabile all'esercizio di un potere direttivo), sussiste il pericolo di azioni legali da parte dei dipendenti dell'appaltatore volte ad accertare l'esistenza di un rapporto di lavoro subordinato alle dipendenze del committente.

E' quindi evidente, già alla luce di quanto sopra esposto, che il committente non può sostituirsi all'appaltatore nell'organizzare le modalità operative (o, addirittura, nell'impartire direttive ai dipendenti

di quest'ultimo), in quanto il suo intervento deve limitarsi ad una **cooperazione**, che può manifestarsi, ad esempio, in uno scambio di informazioni, nella condivisione della valutazione dei rischi, nella verifica dell'andamento del servizio.

In sintesi, un corretto **"schema" contrattuale** prevede che il committente affidi il servizio all'appaltatore definendo gli obiettivi (risultato) – potendo specificare, ad esempio, requisiti contrattuali, parametri di performance e standard qualitativi – mentre l'appaltatore deve assumere il servizio (organizzando i "mezzi"), eseguendolo in autonomia e rispondendo del risultato verso il committente.

Il giudice deve accertare, in caso di contenzioso, se il committente svolga un intervento direttamente dispositivo e di controllo sui dipendenti dall'appaltatore, **non essendo sufficiente a configurare l'intermediazione vietata il mero coordinamento necessario per ottenere il risultato previsto** (tra le altre, Cass. 10 giugno 2019, n. 15557).

Come sopra evidenziato, il committente non può esercitare poteri direttivi, disciplinari e di controllo quotidiano, che sono tipiche manifestazioni di un rapporto di lavoro subordinato.

Chiarito così il contenuto del legittimo coordinamento attuato dal committente, si ricorda – solo per completezza, trattandosi di un tema specifico, peraltro oggetto di numerose pronunce giurisprudenziali – il **coordinamento imposto dalla normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro (d.lgs. n. 81/2008)**; in questo ambito, il coordinamento non è solo un potere, ma un preciso dovere del committente, finalizzato a prevenire i rischi derivanti dalle interferenze tra le attività delle imprese coinvolte: infatti, **l'art. 26 del d.lgs. n. 81/2008 pone in capo al committente alcuni obblighi, tra cui il dovere di promuovere la cooperazione e il coordinamento tra le diverse imprese.**

2. Orientamenti della giurisprudenza

La valutazione delle circostanze fattuali relative alla fattispecie concreta è rimessa (nel primo e nel secondo grado di giudizio) al giudice adito.

Può dunque essere utile ricordare alcuni principi affermati dalla giurisprudenza, che possono chiarire la legittimità, o meno, di alcuni temi pertinenti all'esercizio del potere di coordinamento (anche se,

apparentemente, riferibili ad un aspetto più formale, ovvero il contenuto del contratto di appalto).

Ad esempio, è stato affermato che **è compatibile con un appalto legittimo la predeterminazione del committente delle modalità temporali e tecniche di esecuzione del servizio o dell'opera** (oggetto dell'appalto) che devono essere rispettate dall'appaltatore (Cass. 6 giugno 2011, n. 12201).

Sostanzialmente nello stesso senso, la Suprema Corte ha confermato la sentenza che aveva ritenuto genuino un appalto (avente ad oggetto servizi di accoglienza e di assistenza alla clientela in treni notturni), affermando che **la predeterminazione delle modalità esecutive – dettagliatamente descritte nel capitolato – rispondeva all'esigenza di adeguare la prestazione alle caratteristiche tecniche del servizio**, senza incidere sull'autonomia dell'appaltatore nella gestione del rapporto di lavoro e nell'esercizio del potere disciplinare (Cass. 10 giugno 2019, n. 15557).

Inoltre, con specifico riferimento a servizi effettuati su un territorio esteso, è stato evidenziato che **l'utilizzo di un "modello" elaborato dal committente non prova l'ingerenza di quest'ultimo nella gestione del servizio** quando il modello si limita a standardizzare il servizio che, essendo svolto su tutto il **territorio nazionale**, deve rispondere a determinati **parametri di omogeneità e qualità** (Cass. 15 luglio 2020, n. 24386).

In sintesi, deve ritenersi legittimo che il personale del committente impartisca disposizioni agli ausiliari dell'appaltatore, occorrendo verificare se esse siano riconducibili al **potere direttivo del datore di lavoro, che sussiste quando sia ravvisata un'assidua attività di vigilanza e di controllo nell'esecuzione delle prestazioni lavorative** (Cass. 11 maggio 2021, n. 12413).

Anche più recentemente, è stato evidenziato che non osta alla genuinità del contratto di appalto la circostanza che il committente emetta **"determinazioni" di ordine generale** (nella fattispecie, individuare le zone di consegna) – purché le stesse siano volte ad individuare caratteristiche necessarie del servizio e non a regolare tempi e modi della prestazione dei lavoratori (autisti) – in quanto si tratta di indicazioni riferibili alla **fase di attuazione del contratto** ("volte cioè a individuare talune caratteristiche necessarie del servizio, non a regolare immediatamente la prestazione dei singoli autisti"), che non integrano ordini impartiti al personale dell'appaltatore (Cass. 16 giugno 2025, n. 16153).

Anche la giurisprudenza di merito ha confermato i principi sopra illustrati.

Ad esempio, è stato ricordato che il **discrimine tra appalto genuino ed intermediazione vietata** non può essere ricondotto alla semplice presenza di forme di raccordo o di coordinamento tra le due organizzazioni imprenditoriali, che sono necessarie soprattutto negli appalti ad alta intensità di lavoro (Tribunale Roma, 1° ottobre 2025, n. 9626; nello stesso senso, è stata confermata la liceità di un “*raccordo operativo*” tra committente e dipendenti dell’appaltatore, cfr. Corte Appello Messina, 21 ottobre 2025, n. 612).

Sempre recentemente, è stata ribadita la legittimità del coordinamento, attuato dal committente, necessario per rendere possibile l’espletamento della prestazione, laddove ciò non comporti interventi dispositivi e di controllo sul personale dell’appaltatore, che incidano sulla gestione del rapporto di lavoro e/o possano ricondursi all’esercizio di un **potere conformativo**, non essendo ravvisabile, nella fattispecie, una pianificazione della prestazione nei suoi aspetti modali e temporali (Tribunale Roma, 7 novembre 2025, n. 11320).

Volendo illustrare alcuni esempi di comportamenti/iniziative riconducibili all’esercizio di un coordinamento, si ricorda, con specifico riferimento alla **gestione delle ferie**, che nell’ipotesi di appalto *labour intensive*, è fisiologico che il committente, quale titolare dell’interesse finale al risultato, approvi (o, comunque, prenda atto) del piano complessivo delle ferie al fine di assicurare la continuità del servizio (Tribunale Roma, n. 9626/2025, cit.).

E’ stato, invece, censurato il comportamento del committente che si occupi di **selezionare il personale formalmente assunto dall’appaltatore** (Tribunale Reggio Calabria, 21 novembre 2025, n. 1729).

3. Ulteriori considerazioni

Una conferma del fatto che il coordinamento tra committente ed appaltatore costituisce (e deve essere considerato) un aspetto imprescindibile nel contratto di appalto si può inoltre riscontrare nelle modifiche apportate al d.lgs. n. 36/2023 (che disciplina gli appalti pubblici), tra cui, per quanto qui rileva, l’inserimento di uno strumento finalizzato ad una più efficiente gestione del contratto, finalizzato a migliorare la cooperazione tra le parti, denominato “**accordo di collaborazione**”.

L’accordo di collaborazione è uno strumento integrativo (non obbligatorio) – talvolta inserito nei documenti di gara per disciplinare le modalità di cooperazione tra stazioni appaltanti, appaltatori, subappaltatori ed altri soggetti – che affianca contratto principale definendo, ad esempio, forme, obiettivi e strumenti volti a garantire il rispetto dei tempi, la qualità delle prestazioni e il contenimento dei costi.

4. Conclusioni

Il coordinamento tra committente ed appaltatore in un appalto di servizi è un elemento fondamentale per garantire una corretta ed efficiente esecuzione del servizio nonché la conformità alle normative applicabili; un contratto ben definito ed un’attenta gestione in corso d’opera sono strumenti chiave per evitare criticità e rischi in capo al committente.



DB non solo
diritto
bancario

A NEW DIGITAL EXPERIENCE

 **dirittobancario.it**
