

Demansionamento e mansioni inferiori: risarcimento anche al 10%

La tutela qualitativa della professionalità oltre il criterio quantitativo di prevalenza nell'ordinanza della Cassazione n. 7711/2026

Federico Palumbo Diritto del Lavoro & Diritto del Lavoro e Previdenza 30 Settembre 2026

Lettura 11 min

Stato della questione e quadro aggiornato al 30 settembre 2026: La Suprema Corte supera l'automatismo aritmetico della prevalenza delle mansioni proprie, affermando che l'adibizione sistematica a mansioni inferiori anche al 10% dell'orario lede la dignità del lavoratore e costituisce demansionamento risarcibile.

Abstract (Italiano)

La Corte di Cassazione, con l'ordinanza 30 marzo 2026, n. 7711, ha statuito che la prevalenza quantitativa delle mansioni qualificanti non esclude la sussistenza del demansionamento ex articolo 2103 c.c. Nel rapporto di lavoro, l'adibizione a compiti inferiori è lecita soltanto qualora risponda a concrete esigenze datoriali e rivesta natura marginale oppure occasionale. Lo svolgimento sistematico di compiti dequalificanti, ancorché stimato nella misura del dieci per cento del turno lavorativo, ma protratto quotidianamente per oltre un decennio, configura una lesione qualitativa della professionalità e della dignità del dipendente protetta dall'articolo 2087 c.c. Il relativo danno non patrimoniale può essere accertato tramite presunzioni semplici e liquidato in via equitativa mediante una quota percentuale della retribuzione.

Abstract (English)

In its order of March 30, 2026, no. 7711, the Italian Supreme Court ruled that the quantitative prevalence of qualifying tasks does not preclude unlawful demotion under Article 2103 of the Civil Code. The assignment of lower-level tasks is lawful only if justified by objective organizational needs and characterized by marginal or occasional execution. The systematic and routine performance of demeaning duties, even if accounting for only ten percent of working hours, when extended over a

decade, represents a qualitative infringement upon professional dignity under Article 2087 of the Civil Code. The resulting non-pecuniary damage can be inferred through factual presumptions and assessed equitably through a percentage of the base salary.

Punti Chiave dell'Analisi

- **Superamento del criterio di prevalenza:** L'espletamento prevalente delle mansioni dell'inquadramento non legittima l'imposizione parallela e programmata di compiti inferiori.
- **Marginalità od occasionalità:** Le mansioni dequalificanti sono ammesse esclusivamente se quantitativamente marginali ovvero, se più ampie, se circoscritte a contingenze eccezionali e temporalmente ristrette.
- **Danno da dequalificazione al 10%:** Lo svolgimento di compiti inferiori per il 10% del turno, se reiterato per oltre dieci anni, cessa di essere accessorio e costituisce illecito permanente.
- **Prova presuntiva ex art. 2729 c.c.:** La durata decennale e la natura manuale dei compiti imposti a personale specializzato fondano la presunzione del danno alla dignità professionale.
- **Liquidazione equitativa stipendiale:** È legittima la quantificazione del risarcimento parametrata alla retribuzione media del periodo, in misura proporzionale all'incidenza delle mansioni inferiori.

Massima Redazionale / Principio di Diritto

In tema di tutela delle mansioni e divieto di demansionamento, l'adibizione del lavoratore a compiti inferiori rispetto a quelli propri dell'inquadramento di appartenenza è legittima soltanto qualora risponda a motivate esigenze organizzative o di sicurezza e avvenga in via meramente marginale ovvero, in difetto di marginalità, con carattere strettamente occasionale, fermo restando lo svolgimento prevalente delle attività qualificanti. Ne consegue che il ricorso sistematico e non transitorio a incombenze inferiori, ancorché incidente per una quota contenuta nell'orario giornaliero, viola sul piano qualitativo il diritto alla professionalità e alla dignità personale del prestatore garantito dagli articoli 2103 e 2087 c.c. ove protratto per un apprezzabile arco temporale, legittimando il ricorso alla prova presuntiva per la liquidazione del relativo danno non patrimoniale in via equitativa.

01. Lo ius variandi e i limiti dell'adibizione a mansioni inferiori

La disciplina del mutamento delle mansioni ruota attorno alla ricerca di un costante equilibrio tra le **esigenze organizzative dell'impresa** e la salvaguardia della **professionalità acquisita** dal lavoratore. Nel modello codicistico tracciato dall'articolo 2103 del codice civile, come novellato dall'articolo 3 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, il prestatore deve essere assegnato alle mansioni per le quali è stato assunto ovvero a mansioni riconducibili al medesimo **livello di inquadramento** e alla medesima categoria legale. Lo **ius variandi orizzontale** incontra dunque nel livello contrattuale il proprio argine formale, consentendo la fungibilità dei compiti purché ricompresi nella medesima area declaratoria. Come ribadito dalla Corte di Cassazione nella recente ordinanza 30 marzo 2026, n. 7711¹, la tutela della professionalità opera quale principio cardine dell'ordinamento.

L'assegnazione a mansioni appartenenti al livello inferiore rappresenta una deroga eccezionale e tipizzata. Essa è ammessa unicamente in presenza di **modifiche degli assetti organizzativi** aziendali che incidano direttamente sulla posizione del dipendente, ovvero nelle ulteriori ipotesi demandate alla **contrattazione collettiva**, sempre nel rispetto della medesima categoria legale e con obbligo di comunicazione scritta a pena di nullità. Al di fuori di tali coordinate rigorose, ogni patto contrario è colpito da nullità radicale. Parallelamente, nell'ambito del pubblico impiego privatizzato, l'articolo 52 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ribadisce la regola inderogabile della corrispondenza delle prestazioni all'inquadramento formale, vietando qualunque arretramento gerarchico privo di base normativa.

La prassi aziendale evidenzia tuttavia fattispecie di dequalificazione che non si manifestano mediante formali atti di retrocessione, bensì attraverso l'imposizione di **mansioni promiscue** o parzialmente degradanti. Sovente il datore di lavoro richiede l'espletamento di compiti inferiori giustificando la condotta con lo stato di necessità o con la **carenza strutturale di organico**. Tale fenomeno si traduce in una dequalificazione strisciante, nella quale la formale attribuzione della qualifica superiore maschera lo svolgimento continuativo di attività esecutive o manuali. In questo contesto, l'indagine giudiziale non può arrestarsi alla formale rispondenza contrattuale, dovendo scrutinare la **dimensione qualitativa** del lavoro prestato e la sua coerenza con il bagaglio specialistico maturato.

La tutela apprestata dall'ordinamento non si esaurisce nell'articolo 2103 c.c. ma trova presidio sistematico nell'obbligo generale di sicurezza sancito dall'articolo 2087 del codice civile. La

disposizione impone all'imprenditore di adottare tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e la **personalità morale** dei prestatori di lavoro. Lo svilimento professionale derivante dall'assegnazione sistematica di compiti subordinati vulnera la sfera morale del lavoratore, ledendone l'identità sociale e l'immagine nell'ambiente di lavoro. Le dinamiche organizzative non possono comprimere la dignità del dipendente oltre i limiti della leale collaborazione, ponendo precisi confini all'esercizio unilaterale del potere direttivo anche sul versante delle [prassi aziendali consolidate](#).

02. Il dogma della prevalenza quantitativa e la tutela qualitativa

Per lungo tempo la giurisprudenza di merito ha interpretato il divieto di dequalificazione applicando un criterio prettamente matematico fondato sulla **prevalenza quantitativa** delle mansioni svolte. Secondo tale impostazione tradizionale, per configurare un illegittimo demansionamento occorre dimostrare che le mansioni inferiori assorbissero la maggior parte della giornata lavorativa, superando la quota del cinquanta per cento del tempo complessivo. Laddove le mansioni proprie dell'inquadramento rimanessero quantitativamente dominanti, l'adibizione accessoria a compiti esecutivi veniva ritenuta lecita espressione del potere conformativo datoriale o tollerabile adempimento dei doveri di cooperazione.

Questo automatismo quantitativo è stato progressivamente decostruito dalla giurisprudenza di legittimità. Già la pronuncia dell'8 maggio 2025, n. 12128², ha chiarito come la prevalenza delle mansioni qualificanti costituisca un presupposto necessario ma non sufficiente a scriminare la condotta datoriale. L'assegnazione di compiti inferiori può considerarsi legittima soltanto se rispetta tre condizioni cumulative: le mansioni richieste non devono risultare completamente estranee alla specifica **professionalità del dipendente**; deve sussistere una comprovata **esigenza organizzativa o di sicurezza**; la richiesta deve assumere una portata strettamente marginale ovvero, in mancanza di marginalità, un carattere meramente occasionale e contingente.

Assume rilievo fondamentale la distinzione concettuale tra **compiti complementari** e **mansioni dequalificanti** in senso stretto. Nella realtà operativa, talune attività accessorie e manuali si pongono in rapporto di diretta integrazione funzionale con la prestazione intellettuale o specialistica: in tali ipotesi, l'incombenza non snatura la qualifica ma ne coadiuva l'efficace esecuzione. Al contrario, quando l'attività inferiore risponde a una declaratoria professionale autonoma e separata, tipica di

figure ausiliarie, la sua imposizione sistematica degrada la posizione del lavoratore. La lesione del diritto alla professionalità opera dunque su un piano squisitamente qualitativo, non neutralizzabile dalla circostanza che il dipendente dedichi la maggioranza del turno alle proprie mansioni istituzionali.

Parametro di valutazione	Adibizione lecita a compiti inferiori	Demansionamento illegittimo (Cass. 7711/2026)
Dimensione quantitativa	Marginale, accessoria o trascurabile rispetto all'orario	Anche contenuta (10% del turno) purché stabile nel tempo
Frequenza temporale	Meramente occasionale, sporadica ed emergenziale	Sistematica, quotidiana e programmata per anni
Giustificazione causale	Esigenza immediata di sicurezza o tutela dell'utenza	Carenza cronica di organico e risparmio sui costi ausiliari
Relazione funzionale	Compiti complementari e contigui alla qualifica propria	Compiti propri di profili inferiori espletati dinanzi a terzi

La programmazione datoriale di compiti ausiliari in capo a figure specializzate configura una traslazione del **rischio d'impresa** sul prestatore di lavoro. Il datore di lavoro non può invocare carenze di organico o assenze impreviste per giustificare l'inadempimento dell'obbligo contrattuale di esatta assegnazione delle mansioni. L'impiego routinario di personale qualificato per sopperire al vuoto delle figure di supporto snatura la causa contrattuale e genera un pregiudizio oggettivo alla dignità lavorativa, sanzionabile a prescindere dal mantenimento del trattamento economico in godimento.

03. La fattispecie esaminata e l'ordinanza della Cassazione n. 7711/2026

La fattispecie decisa dalla Sezione Lavoro della Corte di Cassazione con l'ordinanza n. 7711/2026 offre una plastica rappresentazione di tale tensione operativa. La controversia ha tratto origine dal ricorso proposto da un infermiere professionale, inquadrato nella Categoria D del contratto collettivo applicato presso una primaria fondazione ospedaliera romana. Il dipendente lamentava di essere stato costretto, a decorrere dal dicembre 2006 e sino al gennaio 2018, a svolgere quotidianamente compiti ausiliari di supporto igienico-domestico e alberghiero propri del personale ausiliario non specializzato, a causa della cronica insufficienza di operatori sociosanitari all'interno dei reparti di degenza.

Il Tribunale capitolino aveva accolto la domanda, riconoscendo l'avvenuta dequalificazione e condannando la fondazione datrice al risarcimento del **danno non patrimoniale** quantificato nella misura del venticinque per cento della retribuzione media del periodo. Adita in sede di gravame, la Corte d'Appello di Roma rideterminava la condanna riducendola al dieci per cento dello stipendio medio netto. I giudici d'appello rilevavano che non tutte le incombenze espletate integravano demansionamento: attività quali l'alimentazione o la movimentazione del paziente non deambulante allettato dovevano considerarsi complementari all'assistenza infermieristica. Tuttavia, lo svolgimento di compiti puramente domestici (trasporto malati, pulizia di arredi e presidi) occupava circa il dieci per cento di ciascun turno e, protraendosi per oltre dodici anni, non poteva dirsi né marginale né transitorio.

Avverso la sentenza d'appello proponeva ricorso per cassazione la fondazione ospedaliera, deducendo la violazione dell'articolo 2103 c.c. sul presupposto che la mancanza di prevalenza delle mansioni inferiori avrebbe dovuto escludere in radice qualsiasi illecito contrattuale. La Suprema Corte ha disatteso la tesi datoriale, rigettando integralmente l'impugnazione principale. Il Collegio ha scolpito il principio secondo cui l'adibizione a mansioni inferiori per il **dieci per cento del tempo lavorativo**, ove reiterata costantemente per oltre un decennio, assume una consistenza assai significativa che incide negativamente sul valore qualitativo della prestazione, travalicando ogni tollerabile marginalità.

I giudici di piazza Cavour hanno parimenti respinto il ricorso incidentale azionato dal lavoratore, che contestava l'esiguità dell'importo risarcitorio liquidato rispetto all'originaria quantificazione di prime cure. La Cassazione ha dichiarato inammissibile la censura, rammentando che la stima del tempo dedicato ai singoli compiti e l'apprezzamento dell'incidenza lesiva costituiscono valutazioni di fatto riservate al prudente apprezzamento del giudice del merito, non sindacabili in sede di legittimità in difetto di manifeste aporie motivazionali. La pronuncia n. 7711/2026 segna così un punto di approdo fondamentale nella ricostruzione dei limiti dello ius variandi.

04. Il riparto probatorio e la prova presuntiva del danno alla dignità

Sul versante processuale, l'azione risarcitoria da demansionamento si inserisce nello schema tipico della **responsabilità contrattuale** governato dall'articolo 1218 del codice civile. Come ribadito dall'ordinanza 30 luglio 2024, n. 21363³, allorché il dipendente allega l'inadempimento datoriale

consistito nell'adibizione a mansioni inferiori, grava interamente sul datore di lavoro l'onere di provare l'esatto adempimento dell'obbligo ex articolo 2103 c.c. Il datore deve dimostrare la piena rispondenza delle mansioni assegnate al livello di inquadramento, ovvero provare che la diversa collocazione discenda da un legittimo esercizio dei poteri organizzativi o da un'impossibilità oggettiva non imputabile.

Se l'inadempimento contrattuale soggiace al regime dell'articolo 1218 c.c., la prova del danno conseguente non può risolversi in un automatismo risarcitorio. Dal principio affermato dalle Sezioni Unite n. 6572 del 2006 discende che il danno da demansionamento non è mai **in re ipsa**. La lesione del diritto alla corretta esecuzione della prestazione non genera automaticamente una posta risarcibile, gravando sul prestatore l'onere di allegare e dimostrare l'esistenza del danno conseguenza, sia esso patrimoniale, biologico o morale. Tuttavia, la giurisprudenza di legittimità ha progressivamente valorizzato l'operatività della **prova presuntiva** disciplinata dall'articolo 2729 del codice civile.

« Lo svolgimento reiterato e quotidiano di mansioni inferiori protratto per anni costituisce fatto storico grave e preciso idoneo a dimostrare per via presuntiva la lesione della dignità professionale del lavoratore. »

L'ordinanza n. 7711/2026 chiarisce che la durata ultradecennale, costante e quotidiana delle mansioni ausiliarie costituisce un fatto storico dotato dei requisiti di gravità, precisione e concordanza. Il giudice del merito può desumere per via logico-induttiva l'insorgenza del danno non patrimoniale valutando elementi oggettivi quali: la **natura prettamente manuale** dei compiti imposti rispetto alla qualifica intellettuale posseduta; il discredito professionale cagionato dallo svolgimento delle incombenze inferiori alla presenza dell'utenza o dei colleghi; l'impoverimento della specifica perizia tecnica derivante dalla distrazione di tempo ed energie verso attività dequalificanti.

In tale prospettiva, la Suprema Corte ha evidenziato che la pretesa datoriale incorre nella violazione dell'obbligo di sicurezza ex articolo 2087 c.c., dinanzi alla quale la mancata deduzione di elementi liberatori contrari consolida la prova del **nesso causale**. L'allegazione circostanziata delle modalità temporali e quantitative dello spoglio mansionistico assolve pienamente l'onere probatorio posto a carico del lavoratore, rendendo ingiustificata la reiezione aprioristica della domanda risarcitoria per preteso difetto di prova documentale o peritale del pregiudizio sofferto.

05. Criteri di liquidazione equitativa e ricadute organizzative aziendali

Accertata la sussistenza dell'illecito e la lesione della dignità professionale, si pone la delicata questione della quantificazione del ristoro economico. Trattandosi di pregiudizi non patrimoniali attinenti alla personalità morale e all'immagine del lavoratore, l'ammontare del danno non può essere determinato mediante riscontri matematici o contabili. Trova pertanto naturale applicazione il potere di **liquidazione in via equitativa** contemplato dall'articolo 1226 del codice civile. La giurisprudenza di legittimità ha validato il criterio di stima parametrato a una percentuale della **retribuzione media mensile** percepita nel periodo di accertata dequalificazione.

La retribuzione costituisce infatti l'indice normativo del valore economico e sociale della prestazione convenuta: rapportare il risarcimento a una quota dello stipendio consente di ancorare la stima equitativa a un parametro oggettivo ed effettivo. Nel caso deciso dalla sentenza n. 7711/2026, la Corte territoriale ha ancorato la liquidazione al dieci per cento della retribuzione media netta, facendo coincidere la frazione economica del risarcimento con la stima percentuale del tempo sottratto alle mansioni proprie durante ciascun turno di lavoro. Tale percorso motivazionale è stato giudicato pienamente immune da censure, rispondendo ai principi di proporzionalità e integralità della riparazione.

Le ricadute operative del principio affermato dalla Suprema Corte sono di assoluto rilievo per i datori di lavoro, sia nel settore sanitario pubblico e privato accreditato, sia nelle imprese di servizi e manifatturiere. L'ordinanza sgombera il campo dall'erronea convinzione che l'assegnazione di compiti ausiliari sia immune da conseguenze risarcitorie purché non superi la metà dell'orario di lavoro. Anche un impiego contenuto nel dieci per cento del tempo, se trasformato in modalità ordinaria e strutturale per sopperire a carenze di organico, espone l'azienda a **rilevanti contenziosi seriali** con condanne risarcitorie destinate a moltiplicarsi per il numero dei dipendenti coinvolti.

Sotto il profilo della gestione delle risorse umane, la decisione impone una rigorosa revisione dei **modelli organizzativi interni** e delle disposizioni di servizio. La temporanea carenza di personale di supporto deve essere fronteggiata mediante assunzioni o affidamenti conformi, non potendosi trasformare le figure specializzate in sostituti stabili degli ausiliari. L'adibizione a mansioni inferiori deve rimanere eccezionale, documentata ed episodica. Quando la prassi dequalificante si protrae nel

tempo, il rispetto formale del livello di inquadramento non scrimina l'illecito, imponendo al giudice di riconoscere il risarcimento del danno a tutela dell'intangibile dignità della persona che lavora.

Fonti Utilizzate

Normativa di riferimento

Codice Civile — Articolo 2103 (disciplina delle mansioni e limiti allo ius variandi) e articolo 2087 (tutela delle condizioni di lavoro e integrità morale del lavoratore).

Codice Civile — Articoli 1218 (responsabilità del debitore), 1226 (valutazione equitativa del danno), 2727 e 2729 (disciplina della prova per presunzioni).

Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81 — Articolo 3, revisione della disciplina delle mansioni in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183.

Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 — Articolo 52, disciplina delle mansioni nel pubblico impiego privatizzato e principio di equivalenza formale.

Giurisprudenza citata

1. **Cassazione Civile, Ordinanza 30 marzo 2026, n. 7711** — L'adibizione sistematica a mansioni inferiori protratta per oltre dieci anni, ancorché stimata nel dieci per cento del tempo di lavoro, viola qualitativamente l'articolo 2103 c.c. e legittima la liquidazione equitativa del danno alla professionalità. Esito: rigetta. Punto: 3.
2. **Cassazione Civile, Ordinanza 8 maggio 2025, n. 12128** — L'assegnazione di compiti inferiori è legittima unicamente ove marginale od occasionale; il ricorso sistematico a mansioni ausiliarie lede l'immagine e la dignità del lavoratore anche in presenza di prevalenza delle mansioni di inquadramento. Esito: rigetta. Punto: 3.3.
3. **Cassazione Civile, Ordinanza 30 luglio 2024, n. 21363** — In tema di demansionamento incombe sul datore di lavoro l'onere di provare l'esatto adempimento ex art. 2103 c.c.; l'allegazione della dequalificazione e della durata consente al giudice di desumere il danno alla professionalità in via presuntiva ex art. 2729 c.c. Esito: accoglie in parte. Punto: 3.4.



Federico Palumbo

Avvocato del Foro di Roma

Si occupa di diritto civile, diritto amministrativo e diritto del lavoro. Per Metodo Giuridico firma approfondimenti e note a sentenza sui profili sostanziali e processuali del contenzioso civile e amministrativo.