Metodo Giuridico
Ius et Ratio
ISSN 3103-7305

Repêchage su mansioni inferiori nel licenziamento per GMO

Estensione dell'obbligo di ricollocamento alle mansioni inferiori ed applicazione della tutela reintegratoria per difetto di prova datoriale ex art. 2697 c.c.

Federico Palumbo Diritto del Lavoro 10 Agosto 2026 Lettura 11 min

Stato della questione

La questione riguarda il perimetro dell'obbligo di **repechage mansioni inferiori licenziamento gmo** e l'onere probatorio a carico dell'impresa. Con l'ordinanza n. 4377/2026, la Sezione Lavoro della Cassazione ribadisce che il datore di lavoro non può astenersi dall'offrire mansioni inferiori disponibili presumendone la dequalificazione, giacché il diritto alla conservazione dell'occupazione prevale sul livello di inquadramento e la violazione dell'obbligo comporta la tutela reintegratoria ex art. 18, comma 4, St. lav.

Abstract (Italiano)

La Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, con l'ordinanza n. 4377 del 26 febbraio 2026, ha stabilito che l'**obbligo di repêchage** gravante sul datore di lavoro in caso di licenziamento per **giustificato motivo oggettivo** si estende anche alle mansioni inferiori presenti in organico, comprese quelle a tempo determinato. Il datore di lavoro è tenuto a proporre al dipendente la ricollocazione in mansioni inferiori ed ha l'onere di allegare e provare in giudizio che l'azienda era priva di tali posizioni o che il lavoratore difettasse delle competenze professionali necessarie. La mancata offerta di demansionamento difensivo rende illegittimo il recesso con applicazione della tutela reintegratoria ex art. 18, comma 4, St. lav.

Abstract (English)

In order no. 4377 of 26 February 2026, the Labour Section of the Italian Supreme Court held that the employer's duty of repêchage in dismissals for objective justified reasons extends to available lower-ranking positions, including fixed-term roles. Employers are required to offer defensive demotion to employees and bear the burden of proving either the absence of lower-grade vacancies or the worker's lack of professional competence. Failure to offer available lower-level positions invalidates the dismissal and triggers reinstatement under Article 18, paragraph 4 of the Workers' Statute.

Metodo Giuridico
Ius et Ratio
ISSN 3103-7305

Punti Chiave dell'Analisi

- **Doverosità del demansionamento difensivo:** Il datore non può unilateralmente escludere l'offerta di mansioni inferiori ritenendole incoerenti con il livello del lavoratore.
- **Inclusione dei contratti a termine:** La presenza in organico di mansioni inferiori svolte mediante contratti a tempo determinato rileva ai fini del repêchage.
- **Tutela Reintegratoria:** L'inadempimento del repêchage si traduce nell'insussistenza del fatto e comporta la reintegrazione nel posto di lavoro ex art. 18, comma 4.

Principio di Diritto / Massima Redazionale

*In tema di licenziamento individuale per **giustificato motivo oggettivo**, l'**obbligo di repêchage** non risulta assolto qualora, al momento del recesso, sussistano nell'organico aziendale mansioni inferiori disponibili, ancorché a tempo determinato, e il datore di lavoro non abbia formulato al dipendente alcuna proposta di adibizione a tali mansioni inferiori né abbia allegato e provato l'inidoneità professionale del lavoratore al loro svolgimento. L'inosservanza di tale obbligo rientra nella nozione di insussistenza del fatto ex art. 18, comma 4, St. lav. novellato, determinando l'annullamento del licenziamento, la reintegrazione del lavoratore nel posto di lavoro e il risarcimento del danno nei limiti delle dodici mensilità.*

01. Introduzione: l'ordinanza Cassazione n. 4377/2026

La recente decisione resa dalla **Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, 26 febbraio 2026, n. 4377**[1], torna a delineare con estremo rigore il perimetro dell'obbligo di **repechage mansioni inferiori licenziamento gmo**, ponendosi in linea di continuità con l'evoluzione costituzionale ed nomofilattica della tutela del lavoratore nei recessi per motivi economici. Il tema al centro del giudizio riguarda la doverosità dell'offerta di ricollocamento in mansioni inferiori prima di intimare il recesso per **giustificato motivo oggettivo** ed le conseguenze sanzionatorie derivanti dall'inadempimento del relativo onere probatorio datoriale ex art. 2697 c.c.

Con un'articolata motivazione, i Giudici di Legittimità chiariscono che l'obbligo del repêchage — pur non trovando una definizione espressa nel testo dell'art. 3 della L. 604/1966 — costituisce un elemento costitutivo ed interno del fatto che giustifica il licenziamento. In attuazione dei principi generali di **correttezza e buona fede** nell'esecuzione del contratto di lavoro ex artt. 1175 e 1375 c.c., il datore di lavoro non può operare valutazioni discrezionali di opportunità circa la dequalificazione del dipendente, dovendo necessariamente proporre il **demansionamento difensivo** ove sussistano in organico posizioni libere compatibili, anche se a tempo determinato.

La pronuncia assume uno specifico rilievo pratico ed esaustivo sia per la corretta impostazione dei processi di riorganizzazione aziendale, sia per la scelta delle tutele applicabili. L'omessa offerta di **mansioni inferiori** disponibili determina infatti l'insussistenza del fatto posto a fondamento del

recesso, con conseguente applicazione della **tutela reintegratoria** attenuata prevista dall'art. 18, comma 4, della L. 300/1970.

Nelle pagine che seguono si analizzeranno nel dettaglio la vicenda processuale, il quadro normativo di riferimento ed i riflessi operativi che l'orientamento espresso dalla Suprema Corte proietta sulla gestione del personale e sulla prevenzione del contenzioso del lavoro.

La ricostruzione dello svolgimento processuale evidenzia come il punto critico della vertenza risiedesse nella valutazione della rilevanza delle **mansioni inferiori** temporanee. Il datore di lavoro sostenimento che le posizioni nate a seguito di esigenze produttive congiunturali ed assegnate con contratti a termine a terzi lavoratori non dovessero essere incluse nel perimetro del **repechage mansioni inferiori licenziamento gmo**, in quanto privi del carattere di stabilità proprio del posto di lavoro a tempo indeterminato soppresso.

Tuttavia, la Corte d'Appello in sede di rinvio e successivamente la Cassazione hanno disatteso tale prospettazione, rimarcando che l'insorgenza di qualsiasi fabbisogno lavorativo all'interno dell'impresa — ancorché temporaneo o parziale — dimostra l'esistenza di un'utile attività lavorativa che l'azienda avrebbe potuto attingere dal dipendente in esubero. L'omessa formulazione di un'offerta di ricollocamento su tali **mansioni inferiori** costituisce un inadempimento ingiustificato che vanifica la prova dell'impossibilità di repêchage.

02. La fattispecie concreta ed i gradi di merito

2.1 — Il licenziamento per GMO ed il giudizio di rinvio

La controversia trae origine dal licenziamento per **giustificato motivo oggettivo** intimato da una società datrice di lavoro ad un proprio dipendente nel luglio 2018, nell'ambito di una ristrutturazione aziendale volta alla **soppressione del posto** di lavoro occupato dal lavoratore. Impugnato il recesso, la causa attraversava i diversi gradi di giudizio giungendo una prima volta dinanzi alla Corte di Cassazione, la quale, con ordinanza rescindente, annullava la sentenza di merito e rinviava la causa ad altra sezione della Corte d'Appello.

Nel giudizio di rinvio, i giudici di merito accertavano che, all'epoca dell'intimazione del recesso, figuravano nell'organico aziendale mansioni operaie inferiori rispetto a quelle di inquadramento del licenziato, assegnate mediante **contratti a tempo determinato**. Rilevato che la società non aveva provato di aver proposto al dipendente la ricollocazione in tali **mansioni inferiori** né che il lavoratore fosse privo delle competenze necessarie, la Corte d'Appello annullava il licenziamento ed ordinava la reintegrazione ex art. 18, comma 4, St. lav.[2].

2.2 — I motivi del ricorso per cassazione ed il riparto dell'onere probatorio

Avverso la sentenza di rinvio, la società proponeva nuovo ricorso per cassazione, deducendo vizi motivazionali, travisamento della prova e violazione dell'art. 2697 c.c. In particolare, la ricorrente lamentava che la Corte d'Appello avesse indebitamente accresciuto l'onere probatorio datoriale, esigendo la prova dell'impossibilità di repêchage anche con riferimento a mansioni di livello inferiore e con contratti a termine instaurati a distanza di mesi dal recesso.

La Suprema Corte ha rigettato integralmente le censure societarie, ribadendo la correttezza della distribuzione dell'**onere della prova** effettuata dai giudici di merito e sottolineando che la censura di violazione dell'**art. 2697 c.c.** è ammissibile in sede di legittimità solo laddove si denunci una vera e propria inversione dell'onere probatorio legale, e non una semplice insoddisfazione per l'esito del libero apprezzamento delle prove[3].

Sotto il profilo sistematico, il bilanciamento tra la **libertà di iniziativa economica** privata tutelata dall'art. 41 Cost. ed il **diritto al lavoro** garantito dagli artt. 4 e 35 Cost. impone che il potere organizzativo del datore di lavoro trovi un limite nel principio di proporzionalità e nel rispetto delle tutele conservative. Il licenziamento per motivo oggettivo non può mai rappresentare lo strumento primario per il perseguimento di un mero risparmio retributivo o di una maggiore redditività aziendale.

La riformulazione dell'**art. 2103 c.c.** ha fornito una base normativa esplicita al **demansionamento difensivo**, consentendo l'assegnazione del lavoratore a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore purché rientranti nella medesima categoria legale. La giurisprudenza di legittimità ha esteso tale logica anche alle mansioni di livello ulteriormente inferiore, a condizione che l'accordo di demansionamento avvenga con il consenso del lavoratore in sede protetta o sia preceduto da una formale proposta datoriale volta ad evitare l'estinzione del rapporto.

03. Il quadro normativo: dall'art. 2103 c.c. al novellato art. 18 St. lav.

3.1 — L'evoluzione del repêchage ed il demansionamento difensivo

L'istituto del repêchage ha subito un profondo processo di ridefinizione a seguito della riforma del Jobs Act e della riscrittura dell'art. 2103 c.c. introdotta dal D.Lgs. 81/2015. Se nell'impianto codicistico originario la tutela della professionalità e l'inderogabilità in peius della qualifica ostacolavano l'adibizione del lavoratore a **mansioni inferiori**, la disciplina vigente ammette espressamente il demansionamento in presenza di riorganizzazioni aziendali che incidano sulla posizione occupata dal dipendente.

In quest'ottica, la giurisprudenza ha consolidato il principio secondo cui il repêchage costituisce una manifestazione del generale dovere di *extrema ratio* che informa il licenziamento per **giustificato motivo oggettivo**. Il datore di lavoro, prima di recedere dal rapporto, è tenuto a verificare l'esistenza di **mansioni inferiori** compatibili con il bagaglio professionale del lavoratore ed a prospettargli la possibilità di ricollocamento difensivo ex art. 2103, comma 2, c.c.[4].

3.2 — La natura del fatto e le pronunce della Corte Costituzionale (nn. 59/2021 e 125/2022)

Il nodo cruciale riguardante il regime sanzionatorio del repêchage è stato risolto dai decisivi interventi della Corte Costituzionale (sentenze n. 59/2021 e n. 125/2022). La Consulta ha chiarito che l'impossibilità di ricollocamento del lavoratore (repêchage) non è un requisito accessorio od una mera condizione di procedibilità, bensì un elemento costitutivo ed interno del "fatto" di cui all'art. 18, comma 7, St. lav.

Eliminato dalla Consulta il carattere "manifesto" dell'insussistenza del fatto, qualora il datore di lavoro non provi l'impossibilità di repêchage — ivi compresa la mancata offerta di **mansioni inferiori**

disponibili —, la sanzione applicabile è indefettibilmente quella della **tutela reintegratoria** attenuata ex art. 18, comma 4, St. lav., con reintegrazione nel posto ed indennità risarcitoria fino a 12 mensilità[5].

3.3 — La Tabella dei Precedenti e il panorama giurisprudenziale

Per analizzare il quadro nomofilattico e di merito sull'estensione del repêchage e sul riparto dell'onere probatorio datoriale, la seguente tabella riassume i principali orientamenti della Giurisprudenza di Legittimità e di Merito:

PRONUNCIA E SEDE	OGGETTO DELLA DECISIONE	PRINCIPIO RILEVANTE SUL REPÊCHAGE
Cass. civ. n. 4377/2026	Repêchage su mansioni inferiori e contratti a termine.	Obbligo di offerta di demansionamento e tutela reintegratoria ex art. 18, c. 4.
Cass. civ. n. 339/2026	Proposte alternative di ricollocazione in altre sedi.	Adempimento dell'onere datoriale in presenza di rifiuto del dipendente.
Tribunale Roma n. 1272/2026	Valutazione datoriale di dequalificazione del lavoratore.	Divieto per il datore di omettere l'offerta di mansioni inferiori ritenute "basse".

In tema di riparto dell'onere probatorio, la pronuncia della Sezione Lavoro precisa la portata applicativa dell'**art. 2697 c.c.** Trattandosi di un fatto negativo — ossia l'inesistenza di posizioni lavorative alternative nell'intera struttura aziendale —, la prova a carico del datore di lavoro può essere fornita mediante presunzioni semplici e dimostrazione di fatti positivi contrari, quali l'assenza di assunzioni nella medesima qualifica o l'insussistenza di posti vacanti in organigramma.

Tuttavia, laddove sia accertato che in epoca prossima al recesso siano stati assunti nuovi dipendenti o prorogati contratti a termine per mansioni di livello pari o inferiore, sorge in capo al datore l'onere specifico di allegare e dimostrare che il lavoratore licenziato difettava delle competenze tecniche o psico-fisiche indispensabili per svolgere le relative mansioni, senza che siano ammesse generiche od insindacabili valutazioni datoriali sulla professionalità del licenziato.

04. La ratio decidendi della Cassazione e l'offerta di mansioni inferiori

4.1 — La doverosità dell'offerta di demansionamento e l'autonomia di scelta del lavoratore

Il fulcro concettuale dell'ordinanza n. 4377/2026 risiede nel definitivo superamento di quella giurisprudenza che consentiva al datore di lavoro di astenersi dall'offrire **mansioni inferiori** sul presupposto che esse potessero risultare mortificanti per il profilo del dipendente. La Corte di Cassazione ribadisce che l'interesse primario del lavoratore è la conservazione dell'occupazione e del

reddito, anziché la preservazione formale del livello di inquadramento destinato comunque a soccombere in caso di recesso.

Spetta dunque esclusivamente al dipendente la facoltà di valutare la convenienza di accettare o rifiutare una mansione di livello inferiore proposta a titolo di **demansionamento difensivo**. L'omessa formulazione di tale proposta da parte dell'impresa costituisce un'evidente violazione dei doveri di **correttezza e buona fede**, analoga al difetto di motivazione nei procedimenti punitivi come rilevato in tema di autonomia del sequestro nei reati d'impresa.

> **« L'obbligo di repêchage impone al datore di lavoro di offrire le mansioni inferiori disponibili: la scelta tra il demansionamento ed il licenziamento spetta esclusivamente al lavoratore. »**

4.2 — L'estensione delle posizioni disponibili alle mansioni a tempo determinato

Un secondo profilo di rilevante portata nomofilattica è l'affermazione secondo cui l'obbligo di **repechage mansioni inferiori licenziamento gmo** ricomprende anche le posizioni lavorative assegnate a terzi mediante contratti a tempo determinato. Qualora all'atto del licenziamento l'azienda ricorra a nuove assunzioni o contratti a termine per lo svolgimento di mansioni inferiori compatibili, il datore di lavoro deve preventivamente proporre tali posti al dipendente a rischio di esubero[6].

L'assunzione di lavoratori a termine per compiti alla portata del licenziando smentisce l'impossibilità di ricollocamento ed evidenzia l'illegittimità del recesso, poiché l'ordinamento privilegia la continuità del rapporto a tempo indeterminato del personale già in forza rispetto all'ingresso di nuove risorse esterne.

4.3 — Il rigore probatorio a carico del datore di lavoro ex art. 2697 c.c.

Infine, la decisione conferma il rigido regime probatorio in materia di repêchage. L'onere di provare l'impossibilità di ricollocamento grava interamente sul datore di lavoro ai sensi dell'art. 5 della L. 604/1966 ed dell'art. 2697 c.c., senza che sul lavoratore incomba alcun onere di specifica allegazione dei posti vacanti[7].

Per vincere la presunzione di illegittimità, l'impresa ha l'onere di dimostrare documentalmente sia l'assenza di posti liberi in organico, sia l'inidoneità professionale del lavoratore rispetto alle mansioni residue, fornendo elementi oggettivi e non mere valutazioni soggettive della dirigenza.

Sul piano dell'organizzazione aziendale, le implicazioni operative dell'ordinanza n. 4377/2026 suggeriscono l'adozione di rigorosi protocolli interni di **corporate compliance lavoristica**. Ogniqualvolta un'impresa pianifichi la soppressione di un reparto o di singole posizioni operative, è indispensabile predisporre un'analisi documentale preliminare che censisca la mappa delle competenze e la presenza di scoperture di organico, anche a tempo parziale o determinato.

La tempestiva formulazione di una proposta formale di ricollocamento in **mansioni inferiori** — con indicazione del trattamento economico e della sede di lavoro — permette al datore di tutelarsi preventivamente in sede giudiziale: l'eventuale rifiuto ingiustificato del dipendente esonera infatti l'azienda da ulteriori adempimenti conservativi ed attesta la piena adeguatezza dell'iter espulsivo.

05. Rilievi critici e riflessi sulla gestione delle risorse umane

5.1 — Impatto sui processi di riorganizzazione aziendale e gestione dell'organigramma

La rigorosa impostazione confermata dalla Suprema Corte impone alle direzioni HR ed ai consulenti giuslavoristi una revisione sistematica delle procedure di audit preventivo nei processi di restructuring. L'analisi di fattibilità di un licenziamento per **giustificato motivo oggettivo** non può limitarsi alla sola verifica delle posizioni di pari livello o della medesima qualifica, ma deve estendersi alla ricognizione analitica dell'intero organigramma societario.

Prima dell'invio della lettera di recesso, l'azienda deve formalizzare per iscritto l'offerta di ricollocamento in **mansioni inferiori** eventualmente disponibili, tracciando con precisione il rifiuto o la mancata accettazione da parte del dipendente, al fine di precostituire la prova dell'assolvimento dell'**obbligo di repêchage**.

5.2 — Tutela del lavoratore, prevenzione del contenzioso e rimedi risarcitori

Sul versante delle tutele per il lavoratore, l'estensione del repêchage alle **mansioni inferiori** ed alle posizioni a tempo determinato garantisce un presidio reale contro i licenziamenti economici simulati o dettati da mere finalità di ricambio generazionale o di riduzione dei costi retributivi.

L'applicazione della **tutela reintegratoria** attenuata ex **art. 18, comma 4**, St. lav. riconosce la centralità del posto di lavoro come bene della persona, scoraggiando condotte datoriali superficiali o prive della doverosa trasparenza nelle relazioni industriali e nella gestione degli esuberi[8].

In quest'ottica, la rigorosa perimetrazione dell'**obbligo di repêchage** assicura un virtuoso punto di equilibrio tra le esigenze organizzative dell'impresa ed i diritti fondamentali del prestatore di lavoro.

06. Conclusioni e prospettive operative

L'ordinanza n. 4377 del 26 febbraio 2026 della Corte di Cassazione consolida un principio di civiltà giuridica ed efficienza organizzativa nel diritto del lavoro. Riaffermando l'estensione dell'**obbligo di repêchage** alle **mansioni inferiori** ed alle posizioni a tempo determinato, la Suprema Corte riequilibra le posizioni delle parti negoziali, precludendo scorciatoie espulsive prima del doveroso vaglio delle soluzioni conservative del rapporto.

Metodo Giuridico
Ius et Ratio
ISSN 3103-7305

Per gli avvocati giuslavoristi, i consulenti del lavoro ed i responsabili del personale, l'insegnamento di legittimità impone massima diligenza istruttoria: l'impossibilità di repêchage deve essere provata in modo rigoroso, oggettivo ed analitico, costituendo l'offerta di demansionamento la condizione imprescindibile per la legittimità del recesso per **giustificato motivo oggettivo**.

Fonti Utilizzate

Normativa di riferimento

Legge 15 luglio 1966, n. 604, artt. 3, 5 — Giustificato motivo oggettivo ed onere della prova.

Legge 20 maggio 1970, n. 300, art. 18 — Tutela reintegratoria ed indennitaria per licenziamenti illegittimi.

Codice Civile, art. 2103 — Disciplina delle mansioni, adibizione a mansioni inferiori e demansionamento difensivo.

Codice Civile, art. 2697 — Onere generale della prova nei giudizi civili ed in materia di lavoro.

Giurisprudenza citata

1. **Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, Ordinanza 26 febbraio 2026, n. 4377** — Sentenza in commento: estensione del repêchage alle mansioni inferiori e tutela reintegratoria ex art. 18, comma 4.
2. **Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, Ordinanza 7 gennaio 2026, n. 339** — Giurisprudenza di legittimità: proposte alternative di ricollocazione in sedi diverse e adempimento dell'onere datoriale.
3. **Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, Ordinanza 29 aprile 2026, n. 11770** — Giurisprudenza di legittimità: prova dell'effettiva soppressione del posto e nullità del recesso per ritorsione.
4. **Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, Ordinanza 15 aprile 2026, n. 9668** — Giurisprudenza di legittimità: criteri di scelta comparati tra dipendenti in eccesso nell'ambito del repêchage.
5. **Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, Ordinanza 14 maggio 2026, n. 14145** — Giurisprudenza di legittimità: onere di allegazione del lavoratore e limiti del sindacato sulle scelte datoriali.
6. **Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, Ordinanza 21 luglio 2026, n. 23750** — Giurisprudenza di legittimità: motivazione apparente ed esatta applicazione del regime sanzionatorio per GMO.
7. **Tribunale di Roma, Sezione Lavoro, Sentenza 4 febbraio 2026, n. 1272** — Giurisprudenza di merito: divieto di omessa offerta di mansioni inferiori ritenute "basse" e tutela reintegratoria.

8. **Tribunale di Brindisi, Sezione Lavoro, Sentenza 3 dicembre 2025, n. 1545** — Giurisprudenza di merito: mancata offerta di mansioni di portineria ed illegittimità del licenziamento per GMO.

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.