Metodo Giuridico
Ius et Ratio
ISSN 3103-7305

RIVISTA GIURIDICA ONLINE • ISSN 3103-7305
NOTA A SENTENZA • DIRITTO E GIURISPRUDENZA

La liquidazione del danno da demansionamento: criteri e limiti

Valutazione equitativa ex art. 1226 c.c., ancoraggio al parametro retributivo e illegittimità delle riduzioni per motivi datoriali in Cassazione Civile n. 13469/2026

FP Federico Palumbo Diritto del Lavoro & Rapporto di Lavoro e Demansionamento 30 Ottobre 2026

Lettura 15 min

SCHEDA APPROFONDIMENTO

TIPOLOGIA CONTRIBUTO
Approfondimento Scientifico

INQUADRAMENTO
Dottrina e Giurisprudenza

PRINCIPIO DI DIRITTO / MASSIMA REDAZIONALE

In tema di risarcimento del danno non patrimoniale da demansionamento e dequalificazione professionale, ai fini della liquidazione equitativa ex art. 1226 c.c. il giudice di merito deve procedere, dapprima, all'individuazione di un parametro quantitativo oggettivo monetario, legittimamente desumibile da una quota della retribuzione di fatto, e, di seguito, all'adeguamento di detto parametro attraverso il riferimento a fattori oggettivi e controllabili inerenti alla qualità e quantità dell'esperienza lavorativa pregressa, al tipo di professionalità colpita e alla durata del demansionamento; è conseguentemente viziata la decisione che riduce forfettariamente la misura del risarcimento valorizzando elementi incongrui, quali le difficoltà organizzative o dimensionali del datore di lavoro, la necessità di reperire figure professionali terze ovvero vicende penali extralavorative del dipendente che avrebbero al più giustificato autonome iniziative disciplinari o giudiziarie dell'ente.

Stato della questione e quadro aggiornato al 30 ottobre 2026: La Suprema Corte consolida i limiti del potere equitativo di liquidazione del danno da dequalificazione professionale, chiarendo l'intangibilità del parametro retributivo a fronte delle vicende organizzative del datore di lavoro.

ABSTRACT (ITALIANO)

Abstract: La Corte di Cassazione Civile, con l'ordinanza 9 maggio 2026, n. 13469, interviene sui confini della **liquidazione del danno da demansionamento** alla professionalità del lavoratore subordinato e del dipendente pubblico contrattualizzato. L'arresto di legittimità ribadisce che il ricorso alla **valutazione equitativa** ex art. 1226 c.c. impone al giudice di merito un rigoroso percorso logico a due fasi: l'individuazione di un parametro quantitativo oggettivo espresso in termini monetari — tradizionalmente identificato in una quota della retribuzione lorda — e il successivo adeguamento ancorato a fattori concreti, controllabili e non manifestamente incongrui, inerenti alla lesione subita dal prestatore d'opera. La pronuncia censura la prassi dei giudici territoriali volta a comprimere l'importo risarcitorio in funzione delle asserite **difficoltà organizzative o dimensionali** del datore di lavoro, ovvero in ragione di condotte penali del dipendente del tutto estranee al bene protetto dalla norma inderogabile di cui all'art. 2103 c.c. L'indagine esamina la portata del principio nomofilattico, il riparto dell'onere probatorio contrattuale e le conseguenze operative per la difesa del lavoratore nel contenzioso.

ABSTRACT (ENGLISH)

With order no. 13469 of 9 May 2026, the Italian Supreme Court of Cassation clarifies the legal boundaries governing the equitable assessment of damages arising from employee demotion and de-skilling under Article 2103 of the Italian Civil Code. The Court emphasizes that judicial discretion under Article 1226 of the Civil Code requires a structured two-tier methodology: establishing an objective monetary baseline — typically quantified as a percentage of gross remuneration — followed by an adjustment grounded in verifiable, consistent factors strictly linked to the impairment of professional standing and skills. The ruling explicitly strikes down judicial practices that reduce compensation by invoking employer organizational hurdles, small structural size, or external criminal misconduct by the employee that bears no relevance to the breach of employment duties. This contribution analyzes the evidentiary framework governing contractual liability under Article 1218 of the Civil Code, the standard of presumptive evidence, and key procedural tactics for labor litigators.

Punti Chiave dell'Analisi

01.

Sequenza bifasica dell'art. 1226 c.c.:
la determinazione equitativa esige dapprima l'individuazione di una base quantitativa monetaria oggettiva e, successivamente, l'adeguamento mediante fattori oggettivi e controllabili relativi al pregiudizio.

02.

Retribuzione lorda come parametro:
la commisurazione a una quota della retribuzione mensile deve assumere a riferimento le competenze lorde, restando preclusa ogni decurtazione ingiustificata al netto.

03.

Inammissibilità delle riduzioni datoriali:
le difficoltà organizzative, le modeste dimensioni dell'ente o vicende penali extralavorative non possono comprimere il risarcimento del danno alla professionalità.

04.

Riparto probatorio contrattuale:
grava sul datore di lavoro la prova dell'esatto adempimento dell'obbligo di mansione ex art. 2103 c.c., mentre il lavoratore deve allegare l'inadempimento e provare il danno anche per presunzioni.

01. I CONFINI DELLA TUTELA RISARCITORIA DA DEQUALIFICAZIONE PROFESSIONALE

La complessa tematica relativa alla **liquidazione del danno da demansionamento** nel rapporto di lavoro subordinato, sia privato sia pubblico contrattualizzato, trova un punto di chiarificazione nell'ordinanza pronunciata dalla **Cassazione Civile** il 9 maggio 2026, n. 13469[1]. L'arresto interviene in una materia da sempre caratterizzata da un delicato attrito tra l'esigenza di offrire un ristoro effettivo al lavoratore illegittimamente dequalificato e la necessità di scongiurare derive di liquidazioni puramente forfettarie o arbitrarie. La violazione dell'obbligo datoriale sancito dall'art. 2103 c.c. non produce conseguenze meramente economiche sul piano delle mansioni, ma intacca il bene immateriale della **professionalità pregressa** e della dignità del prestatore d'opera. Tale lesione, ormai pacificamente sottratta a qualsiasi presunzione di danno *in re ipsa*, postula una rigorosa indagine sul danno-conseguenza.

Nell'esperienza applicativa dei tribunali di merito, il ricorso alla **valutazione equitativa** ai sensi dell'art. 1226 c.c. ha finito sovente per trasformarsi in una clausola di stile. Molti collegi territoriali hanno introdotto decurtazioni risarcitorie prive di giustificazione logica, valorizzando elementi esogeni come le **difficoltà organizzative aziendali** o la dimensione modesta dell'ente datore di lavoro. L'intervento della Suprema Corte riafferma che il giudizio di equità non coincide con un mero arbitrio giudiziale né autorizza riduzioni fondate su circostanze prive di pertinenza causale con il pregiudizio patito dal dipendente. L'inadempimento datoriale genera una **responsabilità contrattuale piena** la cui misura risarcitoria deve riflettere esclusivamente la reale entità del sacrificio professionale imposto al lavoratore.

Il nucleo precettivo dell'ordinanza n. 13469/2026 risiede nella perentoria riaffermazione di una **metodologia bifasica vincolante** per la quantificazione equitativa del ristoro. Il giudice non può determinare la somma finale attraverso un'intuizione solitaria o un immotivato abbattimento delle percentuali retributive. Occorre dapprima selezionare una base di calcolo oggettiva di natura monetaria e, in un secondo momento, modulare tale valore alla luce di **indici fattuali controllabili**, quali la qualità del patrimonio specialistico colpito e la durata temporale della condotta demansionante. L'indagine che segue intende ricostruire i presupposti dogmatici di questa statuizione, verificando la compatibilità delle scelte liquidatorie dei giudici di merito con il principio di **integralità del risarcimento** e tracciando le linee guida per la corretta impostazione del contenzioso giuslavoristico.

02. LA VALUTAZIONE EQUITATIVA DEL DANNO TRA RETRIBUZIONE E CRITERI OGGETTIVI

2.1 — La struttura bifasica del giudizio equitativo ex art. 1226 c.c.

L'esercizio del potere equitativo affidato al magistrato dall'art. 1226 c.c. non si risolve in un giudizio di pura discrezionalità soggettiva. Al contrario, l'ordinamento esige un percorso argomentativo rigoroso che consenta di verificare a posteriori la **razionalità del calcolo** monetario operato dal decidente. Come ribadito dalla pronuncia in rassegna[1], la liquidazione del danno non patrimoniale richiede un'articolazione in due distinti passaggi logico-giuridici. Nella prima fase il giudice ha il dovere di individuare un **parametro quantitativo monetario** oggettivo, direttamente o indirettamente correlato al valore economico degli interessi lesi dall'inadempimento. Nella seconda fase deve procedere all'**adeguamento quantitativo** di tale valore di partenza attraverso indici fattuali precisi e controllabili, idonei a escludere ogni esito arbitrario o manifestamente sproporzionato.

La giurisprudenza di legittimità ha progressivamente affinato tale scansione per scongiurare che la stima equitativa si traduca in una quantificazione priva di **fondamento motivazionale**. Il parametro di base deve possedere una diretta inerenza al rapporto dedotto in giudizio, offrendo un saldo punto di partenza economico. L'adeguamento successivo risponde invece all'esigenza di **personalizzazione del danno**, valorizzando la gravità dell'offesa e l'intensità della

compromissione patita dal dipendente. Questa operazione logica impedisce che la liquidazione equitativa decada in un automatismo matematico indifferente alla specificità della vicenda controversa. Il controllo della Suprema Corte censura qualsiasi provvedimento che si discosti da questo schema, qualificando l'assenza di parametri controllabili come un vero e proprio **vizio di sussunzione** e violazione di legge.

Nel quadro del contenzioso sul demansionamento, il parametro monetario oggettivo è costantemente rinvenuto nella **retribuzione globale di fatto** corrisposta al lavoratore durante il periodo di consumazione dell'illecito datoriale. La scelta della retribuzione non costituisce un ripiego empirico, ma esprime la traduzione economica del valore professionale del dipendente riconosciuto dallo stesso contratto di lavoro. Tuttavia, il mero rinvio al dato retributivo rimane insufficiente se non viene integrato dalla ponderazione di elementi oggettivi quali la **qualità dell'esperienza pregressa**, il grado di specializzazione raggiunto, il livello di sottoutilizzazione e l'eventuale totale azzeramento dei compiti. L'omesso scrutinio di tali fattori inficia alla radice la **tenuta logica della decisione** di merito.

2.2 — Criteri di calcolo: la retribuzione mensile come base parametrica

La prassi giudiziale consolidata commisura il risarcimento del danno alla professionalità a una **frazione percentuale** del trattamento economico mensile per ciascun mese di accertata dequalificazione. Questa tecnica liquidatoria, ampiamente convalidata dai giudici di nomofilia, risponde all'esigenza di ancorare la sanzione risarcitoria all'entità della retribuzione contrattuale. Nondimeno, l'inquadramento dogmatico di tale percentuale presuppone che il lavoratore abbia assolto al proprio onere di allegazione. Come chiarito dalla giurisprudenza di legittimità [2], non a ogni condotta di sottoutilizzazione consegue automaticamente un pregiudizio risarcibile, dovendosi apprezzare in concreto la tipologia di danno cagionato dal mutamento peggiorativo delle mansioni.

La percentuale applicabile alla retribuzione di riferimento varia sensibilmente a seconda della profondità dell'illecito datoriale. La casistica giurisprudenziale registra oscillazioni che muovono dal dieci o venti per cento per le ipotesi di dequalificazione parziale fino a percentuali sensibilmente superiori, pari a un terzo o alla metà della retribuzione, nelle situazioni di **completa inattività forzata** o isolamento professionale. In proposito, una riflessione analoga si riscontra anche nelle elaborazioni dedicate ai profili di illegittimità del demansionamento parziale sistematico, dove la sottrazione parziale e prolungata di compiti qualificanti determina un costante impoverimento del bagaglio conoscitivo del lavoratore. La commisurazione percentuale riflette fedelmente il grado di frustrazione della personalità lavorativa.

Risulta determinante stabilire se la percentuale debba essere applicata sulla **retribuzione lorda** oppure sulle competenze nette percepite in busta paga. Sul punto la Cassazione Civile ha più volte confermato che il risarcimento dei danni da inadempimento contrattuale deve essere quantificato assumendo a parametro la retribuzione lorda. Le somme liquidate a titolo risarcitorio mantengono una propria disciplina tributaria autonoma e l'eventuale determinazione sul netto finirebbe per decurtare illegittimamente il credito del lavoratore, sottoponendolo a una **duplice riduzione ingiustificata**. Il giudice di merito che calcoli la percentuale sul netto incorre in un palese errore di diritto.

> **I parametri oggettivi della quantificazione equitativa**
>
> La determinazione del danno alla professionalità richiede la previa scelta di un parametro economico oggettivo, individuato nella retribuzione lorda di fatto, e il successivo adeguamento sulla base della gravità qualitativa della dequalificazione, dell'inattività forzata e della durata temporale dell'inadempimento datoriale.

03. I LIMITI ALLE RIDUZIONI DATORIALI NELLA LIQUIDAZIONE DEL DANNO DA DEMANSIONAMENTO

3.1 — L'inconferenza delle difficoltà organizzative e dimensionali del datore di lavoro

Il profilo di maggiore rottura espresso dalla pronuncia in esame risiede nella rigorosa perimetrazione dei fatti rilevanti ai fini della quantificazione. Nella vicenda decisa dalla Suprema Corte [1], la Corte d'appello aveva ridotto il risarcimento precedentemente liquidato dal Tribunale da un terzo a un sesto delle competenze mensili. I giudici di secondo grado avevano giustificato tale dimezzamento adducendo la **modesta pianta organica** dell'amministrazione comunale e l'oggettiva difficoltà di reperire un'idonea collocazione alternativa per il funzionario rimosso. Questo percorso argomentativo è stato radicalmente censurato in sede di legittimità per **manifesta incongruenza logica**.

Le difficoltà organizzative o le limitate dimensioni strutturali del datore di lavoro non possono mai operare come fattore di attenuazione della responsabilità risarcitoria. Il debito risarcitorio scaturente dalla violazione dell'art. 2103 c.c. tutela il diritto fondamentale del dipendente all'esplicazione della propria professionalità. Ammettere che l'esiguità dell'organico aziendale o dell'ente pubblico giustifichi una riduzione del risarcimento significherebbe traslare il **rischio d'impresa o gestionale** direttamente sulla sfera giuridica del lavoratore leso. L'impossibilità di ricollocare utilmente il dipendente attiene alla fase gestionale del rapporto, ma non elide né riduce la **consistenza del depauperamento** professionale subito.

Altrettanto priva di pregio è stata ritenuta la circostanza che l'amministrazione avesse dovuto conferire un incarico professionale a un architetto esterno per sopperire alle mansioni prima svolte dal dipendente dequalificato. La necessità di ricorrere a prestazioni terze rappresenta una conseguenza delle scelte unilaterali dell'ente, del tutto estranea alla dinamica del danno cagionato al dipendente. In sede di **liquidazione del danno da demansionamento**, il giudice deve verificare l'incidenza della dequalificazione sul lavoratore, non già i costi organizzativi sostenuti dall'azienda per fronteggiare la propria disfunzione. L'apprezzamento di elementi non conferenti integra una palese violazione dell'art. 1226 c.c..

> *La quantificazione equitativa del danno alla professionalità non può trasformarsi in un giudizio indulgente verso le difficoltà organizzative del datore di lavoro: il risarcimento misura la lesione subita dal dipendente, non la comodità gestionale dell'impresa o dell'ente.*

3.2 — Illegittimità del computo su base retributiva netta anziché lorda

La Corte di merito era incorsa in un secondo e altrettanto grave errore metodologico: l'assunzione a base di calcolo della retribuzione netta invece di quella lorda. Questa opzione ermeneutica si pone in aperto contrasto con i **principi generali dell'ordinamento** in materia di obbligazioni risarcitorie. Il risarcimento del danno derivante da inadempimento contrattuale ha la funzione di ripristinare il patrimonio del creditore nella situazione in cui si sarebbe trovato se l'obbligazione fosse stata esattamente adempiuta. Commisurare il danno alla retribuzione netta priva ingiustamente il lavoratore di una frazione rilevante del valore economico delle sue prestazioni.

Sotto il profilo contabile e tributario, la liquidazione sul netto genera una distorsione macroscopica. Le somme riconosciute dal giudice a titolo di risarcimento del danno alla professionalità sono assoggettate al **regime fiscale proprio** delle indennità risarcitorie al momento dell'erogazione effettiva. Ne discende che assumere come moltiplicatore una

retribuzione già decurtata delle ritenute fiscali e previdenziali alla fonte determina una **indebita duplicazione del prelievo**. Il dipendente si troverebbe a subire una prima decurtazione virtuale in sede di liquidazione giudiziale e una seconda decurtazione reale all'atto della riscossione mediante applicazione dell'imposta sul reddito.

La giurisprudenza della Suprema Corte ha più volte ammonito i giudici di merito a mantenere distinta la determinazione del credito civilistico dal piano dei successivi adempimenti fiscali. La base parametrica per l'applicazione della frazione percentuale non può che essere identificata nella **retribuzione lorda globale di fatto**. Tale valore riflette l'intero costo contrattuale della prestazione e rappresenta l'unico indice razionale per quantificare l'interesse contrattuale positivo leso dalla dequalificazione. Ogni difforme determinazione sul netto lede il principio di **integralità del ristoro pecuniario**.

3.3 — Quando opera il distinguishing rispetto alle condotte disciplinari ed extralavorative

Il **distinguishing** tra il pregiudizio risarcibile da dequalificazione e le eventuali condotte illecite del lavoratore opera escludendo categoricamente che comportamenti disciplinarmente rilevanti o vicende penali possano comprimere l'ammontare del risarcimento spettante per il demansionamento accertato. Nel caso scrutinato dall'ordinanza n. 13469/2026, la Corte territoriale aveva illegittimamente valorizzato la pendenza di una condanna penale per reati contro la pubblica amministrazione per ridurre l'importo risarcitorio. La Cassazione Civile ha fermamente respinto questa commistione, rilevando che i comportamenti penalmente sanzionati avrebbero potuto giustificare **autonome azioni disciplinari** o sanzionatorie, ma non potevano in alcun modo ridurre l'indennizzo dovuto per il demansionamento subito nel rapporto lavorativo.

A differenza di quanto accade nell'ipotesi regolata dall'art. 1227 c.c., dove il creditore ha concorso attivamente a cagionare il fatto dannoso o ha omesso di usare l'ordinaria diligenza per evitarne l'aggravamento, la condotta extralavorativa non incide sul **nesso causale del demansionamento**. La violazione dell'obbligo di assegnazione alle mansioni appropriate costituisce un atto unilaterale datoriale autonomo. Se il datore di lavoro ritiene che il dipendente abbia violato i doveri di fedeltà o correttezza, ha l'onere di azionare gli strumenti tipici del recesso per giusta causa o delle sanzioni conservative previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Al contrario, scegliere di mantenere in vita il vincolo contrattuale confinando il lavoratore nell'inattività configura un illecito civile pieno.

La regola della separazione tra profili disciplinari e quantificazione del danno non trova applicazione soltanto ove la condotta del prestatore abbia reso materialmente impossibile lo svolgimento delle specifiche mansioni assegnate. In tutti gli altri casi, come attestato dal costante orientamento di legittimità espresso anche da Cassazione Civile n. 20330/2025 [3], la persistenza della dequalificazione impone una quantificazione calibrata sull'effettivo grado di frustrazione professionale, che può raggiungere persino il trenta per cento della retribuzione mensile. L'illecito datoriale non può essere compensato surrettiziamente con presunte colpe etiche o penali del lavoratore estranee all'oggetto della domanda giudiziale.

04. RIPARTO DELL'ONERE PROBATORIO E STRATEGIE DIFENSIVE NEL CONTENZIOSO

4.1 — Onere della prova contrattuale e presunzioni gravi, precise e concordanti

La corretta impostazione della domanda risarcitoria esige una nitida distinzione tra la prova dell'inadempimento datoriale e la dimostrazione del danno-conseguenza. Trattandosi di un'azione fondata sulla responsabilità contrattuale, la distribuzione degli oneri probatori segue la disciplina generale dettata dall'art. 1218 c.c.. Sul punto, come statuito da Cassazione Civile n. 15821/2025 [2], grava interamente sul datore di lavoro l'onere di provare l'esatto adempimento dell'obbligo di adibire il lavoratore alle mansioni spettanti per qualifica o comunque equivalenti, mentre compete al dipendente l'allegazione specifica dell'inadempimento e la prova del danno subito.

Tuttavia, attesa la natura immateriale del bene protetto, la prova del danno non patrimoniale alla professionalità non richiede necessariamente il ricorso a perizie tecniche o a prove testimoniali dirette. Il lavoratore può legittimamente assolvere al proprio onere attraverso il meccanismo delle **presunzioni semplici** di cui agli artt. 2727 e 2729 c.c., purché caratterizzate da gravità, precisione e concordanza. Come ribadito da Cassazione Civile n. 20330/2025[3], il giudice di merito può desumere l'esistenza e la consistenza della lesione valorizzando una serie di **indici sintomatici obiettivi**, tra cui spiccano la durata prolungata dell'illecito, la qualità e quantità dell'esperienza pregressa, il dislivello tra le mansioni svolte e quelle originarie, nonché la frustrazione delle legittime aspettative di carriera.

Il ragionamento presuntivo costituisce lo strumento primario per collegare la dequalificazione alla perdita di competitività sul mercato del lavoro. L'allontanamento immotivato da compiti operativi complessi determina l'obsolescenza delle competenze acquisite e la dispersione dei contatti professionali. Quando tali circostanze risultano debitamente allegate, il giudice non può respingere la domanda risarcitoria per difetto di prova documentale diretta, dovendo invece attivare il proprio prudente apprezzamento equitativo. Il quadro giurisprudenziale dimostra una convergenza univoca nell'ammettere la **ricostruzione indiziaria** del pregiudizio professionale.

Sentenza / Autorità	Oggetto e Criterio	Principio in Sintesi
Cassazione Civile n. 13469/2026	Conforme	La liquidazione equitativa ex art. 1226 c.c. impone l'adozione di un parametro monetario oggettivo (retribuzione lorda) e l'adeguamento a fattori controllabili; vietate riduzioni per motivi datoriali od organizzativi.
Cassazione Civile n. 15821/2025	Favorevole	L'onere dell'esatto adempimento grava sul datore di lavoro ex art. 1218 c.c.; il lavoratore dimostra il pregiudizio effettivo tramite presunzioni gravi, precise e concordanti fondate su durata ed esperienza pregressa.
Cassazione Civile n. 20330/2025	Conforme	Legittimità della liquidazione equitativa fissata in misura pari al 30% della retribuzione mensile in presenza di prolungata inattività e grave lesione della dignità professionale ex artt. 2, 4 e 32 Cost.

4.2 — Come impostare le difese nel contenzioso: allegazioni necessarie ed eccezioni

Per impostare con successo le **difese nel contenzioso** da demansionamento, il difensore del lavoratore deve articolare un ricorso introduttivo estremamente puntuale sotto il profilo delle allegazioni fattuali. È indispensabile descrivere analiticamente le mansioni concretamente disimpegnate prima della dequalificazione, evidenziando il grado di autonomia decisionale, la complessità tecnica delle funzioni e il numero di risorse coordinate. Accanto a ciò, occorre documentare con precisione la **durata dell'inadempimento datoriale** e le caratteristiche delle nuove incombenze affidate, dimostrandone il carattere meramente esecutivo o la totale assenza di contenuto operativo.

Sul versante delle eccezioni difensive, laddove la controparte datoriale invochi presunte difficoltà di ricollocamento o dimensioni ridotte dell'ente per richiedere una riduzione del quantum risarcitorio, la difesa del prestatore deve sollevare la tempestiva eccezione di **inconferenza dell'elemento organizzativo** rispetto al nesso causale del danno. I rilievi aziendali attinenti alla gestione del personale non integrano cause di giustificazione né possono fungere da parametri di calcolo

equitativo. Parimenti, il difensore deve contestare fermamente qualsiasi conteggio fondato sulla retribuzione netta, instando per l'applicazione della percentuale risarcitoria sulle competenze lorde comprensive di tutti gli elementi retributivi fissi e continuativi.

Qualora la sentenza di merito incorra nell'errore di dimezzare o decurtare arbitrariamente l'indennizzo sulla base di ragioni estranee, si aprono ampi spazi per il **ricorso per cassazione** ai sensi dell'art. 360, comma 1, n. 3 c.p.c. La violazione dell'art. 1226 c.c. è configurabile ogniqualvolta la quantificazione equitativa sia stata ancorata a fattori manifestamente incongrui o estranei alla lesione del bene protetto. L'ordinanza n. 13469/2026 costituisce un presidio essenziale per consentire al difensore di censurare efficacemente le pronunce di merito viziate da un esercizio distorto o arbitrario della valutazione equitativa.

05. CONCLUSIONI E PROSPETTIVE SISTEMATICHE SULLA TUTELA DELLA PROFESSIONALITÀ

La decisione resa dalla Suprema Corte nell'ordinanza n. 13469/2026 segna un approdo di fondamentale rilievo per la **liquidazione del danno da demansionamento** nel sistema giuslavoristico. Riaffermando la natura inderogabile dei criteri di valutazione equitativa ex art. 1226 c.c., il giudice di legittimità ha tracciato una linea di confine insuperabile contro ogni prassi volta a svalutare il credito risarcitorio del dipendente. L'ancoraggio della quantificazione al parametro economico della retribuzione lorda e l'esclusione di sconti motivati dalle difficoltà organizzative aziendali restituiscono piena effettività alla tutela dell'art. 2103 c.c..

Sotto il profilo dogmatico, la pronuncia ribadisce la centralità della **dignità della persona** del lavoratore nell'alveo dei principi costituzionali scolpiti dagli artt. 2, 4 e 32 Cost. Il bene della professionalità non costituisce una mera posta patrimoniale accessoria, ma rappresenta lo strumento primario mediante il quale l'individuo realizza la propria personalità nella comunità lavorativa. Consentire che le carenze strutturali dell'ente o le scelte datoriali riducano la misura del ristoro significherebbe vanificare il precetto costituzionale, legittimando una surrettizia disapplicazione delle norme a tutela del lavoro subordinato.

In prospettiva applicativa, l'arresto offre agli operatori del diritto e ai difensori uno strumento operativo nitido per governare il contenzioso. La sequenza logica che muove dalla retribuzione lorda come base monetaria oggettiva per approdare all'adeguamento presuntivo ancorato alla gravità e durata della lesione garantisce prevedibilità e rigore alla decisione giudiziale. L'ordinanza n. 13469/2026 consolida così un orientamento nomofilattico maturo, nel quale l'equità cessa di essere una formula elastica e diviene il presidio razionale per la reintegrazione della professionalità sacrificata.

FONTI UTILIZZATE

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Codice Civile, art. 2103

— Disciplina delle mansioni del prestatore di lavoro e divieto di dequalificazione professionale.

Codice Civile, art. 1226

— Valutazione equitativa del danno in caso di impossibilità di prova del preciso ammontare.

Codice Civile, art. 1218

— Responsabilità contrattuale del debitore e onere della prova dell'esatto adempimento.

Codice Civile, art. 1227

— Concorso del fatto colposo del creditore ed esclusione del danno evitabile con ordinaria diligenza.

D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, art. 52

— Disciplina delle mansioni e principio di equivalenza formale nel pubblico impiego contrattualizzato.

Costituzione della Repubblica Italiana, artt. 2, 4 e 32

— Tutela dei diritti inviolabili dell'uomo, diritto al lavoro e protezione della salute e della dignità.

GIURISPRUDENZA CITATA

1. **Cassazione Civile, ordinanza 9 maggio 2026, n. 13469**

— Esito: accoglie il primo motivo di ricorso, dichiara inammissibile il secondo motivo e cassa la sentenza impugnata in relazione al motivo accolto con rinvio alla Corte d'appello di Napoli in diversa composizione. Punto: quantificazione equitativa del danno da demansionamento alla professionalità ex art. 1226 c.c. e illegittimità della riduzione fondata su difficoltà organizzative datoriali o condotte penali estranee alla lesione.

2. **Cassazione Civile, ordinanza 13 giugno 2025, n. 15821**

— Esito: accoglie in parte e cassa con rinvio (accoglie il quarto motivo principale, rigetta i restanti e il ricorso incidentale). Punto: riparto dell'onere della prova dell'inadempimento ex art. 2103 c.c. a carico del datore di lavoro ex art. 1218 c.c. e onere del danno e nesso causale a carico del lavoratore tramite elementi presuntivi.

3. **Cassazione Civile, ordinanza 21 luglio 2025, n. 20330**

— Esito: rigetta il ricorso principale e il ricorso incidentale e compensa le spese di lite. Punto: legittimità della quantificazione del danno alla professionalità parametrata a una percentuale della retribuzione mensile e natura plurioffensiva della lesione alla dignità personale e lavorativa ex artt. 2, 4 e 32 Cost.

FP

Federico Palumbo

AUTORE • METODO GIURIDICO

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.