Metodo Giuridico
Ius et Ratio • ISSN 3103-7305

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

Il risarcimento del danno da demansionamento apicale

La Cassazione Civile fissa le coordinate probatorie e i parametri di liquidazione equitativa per la forzata inattività e la lesione della dignità del dirigente

FP Federico Palumbo Diritto del Lavoro & Rapporto di Lavoro 11 Novembre 2026 Lettura 15 min

SCHEDA PRONUNCIA

ORGANO GIUDICANTE
Cassazione Civile

ESTREMI PROVVEDIMENTO
ordinanza n. 8890 del 9 aprile 2026

NORME DI RIFERIMENTO
Art. 2103 c.c. • Art. 2087 c.c. • Art. 1226 c.c.

DECISIONE
Rigetta il ricorso

PRINCIPIO DI DIRITTO (CASSAZIONE CIVILE, ORDINANZA 9 APRILE 2026, N. 8890)

In tema di risarcimento del danno da dequalificazione professionale e forzata inattività del lavoratore investito di funzioni dirigenziali, sebbene il pregiudizio non patrimoniale non ricorra automaticamente in re ipsa e richieda specifica allegazione, la prova della lesione dell'immagine e della dignità professionale può essere legittimamente desunta in via presuntiva da indici gravi, precisi e concordanti quali la totale privazione di mansioni operative, la durata pluriennale dello stato di inoperosità, l'assegnazione a una struttura meramente fittizia, l'elevata visibilità del ruolo precedentemente rivestito e le modalità oggettivamente svilenti dell'esautoramento, inclusa la sostituzione con un ex sottoposto; ne consegue la legittimità della liquidazione equitativa determinata in una quota percentuale della retribuzione globale percepita nel periodo lesivo, qualora il datore di lavoro non abbia assolto l'onere probatorio, gravante a suo carico ex art. 2103 cod. civ., di dimostrare l'esatto adempimento dell'obbligo di assegnazione ovvero la sussistenza di mansioni concretamente confacenti.

Stato della questione e quadro aggiornato al 11 Novembre 2026: con l'ordinanza n. 8890 del 9 aprile 2026 la Cassazione Civile consolida i criteri per il risarcimento del danno da dequalificazione e inattività forzata della figura dirigenziale, confermando la risarcibilità del pregiudizio all'immagine e alla dignità professionale tramite presunzioni semplici e liquidazione equitativa parametrata al 30% della retribuzione globale.

ABSTRACT (ITALIANO)

L'indagine sulla lesione delle prerogative dirigenziali impone di coordinare l'inadempimento contrattuale datoriale con il rigoroso regime dell'onere probatorio. Con l'ordinanza 9 aprile 2026, n. 8890, la Cassazione Civile ribadisce che il pregiudizio non patrimoniale non si configura quale automatica conseguenza della condotta illecita, ma può essere accertato mediante **prova presuntiva** fondata su durata, gravità dell'esautoramento, collocazione in strutture prive di effettività e mortificazione scaturita dalla sostituzione con un ex subordinato. Il riconoscimento del **danno alla dignità professionale** e all'immagine personale prescinde dal depauperamento professionale futuro ed è suscettibile di **liquidazione equitativa** parametrata a una quota della retribuzione, a fronte del mancato assolvimento da parte del datore dell'onere di provare l'**esatto adempimento** dell'obbligo di assegnazione.

ABSTRACT (ENGLISH)

The assessment of managerial dequalification requires balancing the employer's contractual breach with the general standards of evidentiary burden. In ruling n. 8890 of April 9, 2026, the Court of Cassation confirms that non-pecuniary damage cannot be deemed in re ipsa, but must be inferred through presumptive evidence drawn from the duration, total deprivation of duties, placement within hollow organizational units, and public mortification resulting from replacement by a former subordinate. The infringement upon professional dignity and personal standing is subject to equitable assessment based on a percentage of the regular remuneration, particularly where the employer fails to establish proper contractual compliance under statutory employment safeguards.

Punti chiave dell'approfondimento

01.
Inquadramento dirigenziale nelle organizzazioni complesse: il procedimento trifasico valorizza le mansioni effettivamente esercitate e l'autonomia decisionale, superando attribuzioni formali cartolari ad interim prive di reale incidenza gerarchica.

02.
Riparto probatorio sull'obbligo di assegnazione: sul datore di lavoro grava l'onere di dimostrare l'esatto adempimento dell'assegnazione di mansioni consone all'inquadramento o la legittimità dello ius variandi ex art. 2103 cod. civ.

03.
Prova presuntiva del danno non patrimoniale: pur escludendosi il danno in re ipsa, la lesione dell'immagine e della dignità professionale è desumibile dalla durata dell'inattività, dalla visibilità del ruolo e dalle modalità svilenti della sostituzione.

04.
Liquidazione equitativa e base retributiva: la determinazione del ristoro economico nella misura del 30% della retribuzione costituisce parametro idoneo e controllabile ai sensi dell'art. 1226 cod. civ. per compensare il pregiudizio morale ed esistenziale.

01. INQUADRAMENTO DELLA CONTROVERSIA E ACCERTAMENTO DELLA QUALIFICA APICALE

L'indagine sulla tutela della dignità del prestatore di lavoro di rango apicale trova un terreno d'elezione nelle vicende in cui la riorganizzazione aziendale travalichi i confini dello *ius variandi* per degradare nella privazione integrale di qualsiasi attribuzione operativa. Il **risarcimento del danno da demansionamento** assume, in simili fattispecie, una fisionomia complessa, costringendo l'interprete a raccordare l'accertamento sostanziale della qualifica rivendicata con la

natura dei pregiudizi patiti dal dirigente esautorato. Il contenzioso approdato all'attenzione della Cassazione Civile scaturisce dall'azione promossa da un dipendente con inquadramento formale da quadro direttivo, al quale la società datrice aveva affidato, sin dal gennaio 2007, la direzione effettiva di una struttura operativa strategica preposta alla gestione degli allestimenti e delle produzioni scenografiche per l'intera emittente radiotelevisiva.

La vertenza trae origine dalla netta dicotomia tra la formale attribuzione cartolare della responsabilità apicale — mantenuta dalla società in capo a figure dirigenziali con incarichi provvisori *ad interim* — e la gestione operativa quotidiana, esercitata in via esclusiva e continuativa dal lavoratore. Tale assetto, durato per oltre un quinquennio, è mutato repentinamente a seguito di una ristrutturazione dei vertici aziendali, allorché il dipendente è stato privato di ogni potere gestionale e collocato in uno stato di **totale inattività** forzata, culminato nell'assegnazione a un ufficio privo di reali competenze di pianificazione.

1.1 — Il procedimento trifasico e l'autonomia gestionale della struttura

La disamina dell'inquadramento superiore rivendicato dal dipendente ha richiesto la puntuale applicazione del consolidato **procedimento trifasico**, mediante il quale il giudice di merito ricostruisce i fatti storici delle mansioni espletate, individua le declaratorie astratte del contratto collettivo applicabile e procede al raffronto sussuntivo tra condotta reale e precetto pattizio. Nel contesto delle organizzazioni imprenditoriali complesse, la nozione codicistica di dirigente delineata dall'art. 2095 cod. civ. riceve una specificazione vincolante dalla contrattazione collettiva, la quale modula una **pluralità di livelli dirigenziali** graduati per ampiezza di poteri e coordinati da vincoli gerarchici interni.

Nel caso sottoposto alla Suprema Corte, le risultanze istruttorie hanno confermato che il lavoratore coordinava stabilmente oltre duecentosessanta dipendenti distribuiti su tre macro-aree produttive, disponeva di **poteri decisionali autonomi** nell'assegnazione delle risorse alle singole trasmissioni televisive e godeva di delega di spesa per acquisti sotto soglia fino a quarantamila euro. Il prestatore, inoltre, interloquiva direttamente con il Direttore del Centro di Produzione per la gestione del personale, l'autorizzazione delle ferie, degli straordinari e la definizione delle proposte di avanzamento economico. Tale quadro probatorio ha dimostrato l'inconsistenza della difesa aziendale fondata sull'assenza di un formale atto di nomina, provando che la preposizione *ad interim* di altri dirigenti costituiva una mera finzione cartolare, priva di qualsiasi riscontro gerarchico o operativo nella dinamica aziendale quotidiana.

La sussunzione delle mansioni svolte nell'area dirigenziale del *Management* è risultata pienamente conforme ai criteri contrattuali, atteso che la struttura diretta dal lavoratore costituiva un'articolazione fondamentale di supporto alla direzione generale, storicamente affidata ad altri funzionari con grado dirigenziale. La circostanza che il potere di spesa fosse circoscritto a un tetto monetario o necessitasse del tramite burocratico dell'ufficio acquisti non ha intaccato l'**autonomia direttiva** della figura esaminata, confermando che l'apprezzamento delle mansioni apicali postula una valutazione complessiva della partecipazione alla gestione e agli obiettivi imprenditoriali.

1.2 — Dallo svuotamento delle prerogative all'inattività forzata nella scatola vuota

L'accertamento del demansionamento subito dal dirigente ha messo in luce una condotta datoriale caratterizzata da una marcata **destrutturazione delle funzioni**. A partire dal novembre 2012, a seguito della riorganizzazione dei vertici aziendali, il prestatore è stato bruscamente estromesso dalla guida della struttura operativa, la cui responsabilità è stata assegnata a un architetto precedentemente subordinato allo stesso dirigente. Tale avvicendamento, attuato con modalità plateali e senza alcuna motivazione oggettiva formalizzata, ha provocato un'immediata alterazione delle dinamiche relazionali all'interno del luogo di lavoro, esponendo il dipendente a una visibile marginalizzazione professionale.

Lo stato di isolamento non ha trovato rimedio nella successiva assegnazione alla struttura deputata alla pianificazione economica e dei mezzi. L'istruttoria testimoniale e documentale ha rivelato come tale unità configurasse una vera e

propria **scatola vuota**, priva di progetti reali, di personale operativo e di compiti definiti, nella quale il dirigente è stato lasciato in uno stato di forzata inoperosità protrattosi per anni. A fronte delle reiterate istanze del dipendente volte a ottenere compiti consoni alla qualifica maturata, la società non ha offerto alcuna assegnazione lavorativa concreta, limitandosi a eccepire una generica indisponibilità del lavoratore a svolgere mansioni alternative, smentita tuttavia dalla totale mancanza di contestazioni disciplinari.

Nel vagliare tale condotta, la Cassazione Civile [1] ha confermato la valutazione dei giudici territoriali, ponendo in rilievo come la totale estromissione del dirigente dal circuito produttivo integri un grave inadempimento agli obblighi di tutela imposti dall'art. 2103 c.c. e dall'art. 2087 c.c. La protrazione pluriennale della dequalificazione, combinata con l'estrema visibilità del ruolo originariamente ricoperto e con la mortificante sostituzione ad opera di un ex collaboratore, ha determinato una lesione immediata della dignità della persona, legittimando la pretesa risarcitoria a prescindere dal mantenimento del trattamento economico formale.

02. IL RISARCIMENTO DEL DANNO DA DEMANSIONAMENTO TRA ONERE PROBATORIO E PRESUNZIONI

La delimitazione delle conseguenze risarcitorie derivanti dalla violazione degli obblighi datoriali costituisce uno dei nodi teorici più dibattuti del diritto del lavoro. L'accertamento dell'illegittimo demansionamento, quand'anche connotato dalla gravità dell'azzeramento funzionale, non produce ipso iure il sorgere di un'obbligazione indennitaria forfettaria. La giurisprudenza di legittimità ha progressivamente affinato la linea di demarcazione tra l'inadempimento contrattuale — fonte dell'obbligo di reintegrazione nelle mansioni o in compiti equivalenti — e il danno risarcibile, il quale postula sempre una specifica alterazione peggiorativa della sfera giuridica ed esistenziale del prestatore.

2.1 — Il superamento del danno in re ipsa e l'onere di allegazione del pregiudizio

A partire dal fondamentale arresto nomofilattico del 2006, la Suprema Corte ha bandito la configurabilità del cosiddetto danno *in re ipsa* nell'illecito dequalificatorio. Il **risarcimento del danno da demansionamento** non può prescindere da una puntuale e tempestiva **allegazione dei fatti costitutivi** nel ricorso introduttivo del giudizio ex art. 414 cod. proc. civ. Il lavoratore che agisce in giudizio ha l'onere di specificare la natura, la consistenza oggettiva e i tratti fenomenologici del pregiudizio sofferto, dimostrando che l'inadempimento datoriale ha inciso in senso sfavorevole sul proprio patrimonio professionale, biologico o relazionale.

La mera potenzialità lesiva della condotta non integra gli estremi della responsabilità risarcitoria. Il pregiudizio risarcibile deve manifestarsi come una **modificazione peggiorativa tangibile** della realtà fenomenica, sia essa incidente sulla capacità reddituale futura, sull'integrità psicofisica o sul fare areddituale del soggetto. Incombe pertanto sul lavoratore l'onere di dimostrare, secondo i generali canoni dell'art. 2697 cod. civ., non soltanto l'avvenuto demansionamento ma altresì il nesso causale immediato e diretto che lega l'illegittima condotta dell'impresa alla lesione della propria sfera morale e sociale.

Tale rigorosa perimetrazione dogmatica non preclude tuttavia l'accesso alla tutela risarcitoria, ma ne sposta il baricentro dal piano dell'automatismo a quello della razionale formazione della prova. Se la prova diretta o testimoniale del disagio interiore o della perdita di prestigio risulta spesso impervia, l'ordinamento processuale offre al lavoratore lo strumento della **prova presuntiva**, consentendo al giudice di merito di risalire dal fatto noto — le circostanze oggettive dell'illecito — al fatto ignoto dell'esistenza del danno mediante l'impiego di massime d'esperienza consolidate.

2.2 — Gli indici presuntivi: durata, gravità, visibilità e dequalificazione relazionale

La formazione del convincimento giudiziale mediante presunzioni semplici ex artt. 2727 e 2729 cod. civ. si fonda sulla combinazione sinergica di plurimi fattori indiziari, il cui isolamento artificioso si risolverebbe in un insanabile vizio logico della motivazione. Nelle pronunce di legittimità più recenti della Cassazione Civile [2] emerge una vera e propria **tipizzazione degli indici sintomatici** idonei a comprovare il danno alla dignità personale e all'immagine professionale del prestatore.

Tra tali parametri primeggia la **durata temporale** della condotta lesiva: uno stato di inattività o di mortificazione prolungatosi per anni possiede una carica afflittiva qualitativamente diversa rispetto a temporanee frizioni organizzative connesse a transizioni aziendali. Assume rilievo parimenti determinante l'**entità del demansionamento**, il quale raggiunge il massimo grado di offensività quando si sostanzia nella totale sottrazione delle mansioni o nella collocazione in uffici meramente fittizi privi di qualsiasi utilità aziendale.

A tali elementi si affiancano la **visibilità e il prestigio** della posizione pregressa, nonché le modalità materiali dell'esautoramento. Quando la privazione dei poteri colpisce un dirigente preposto al vertice di un settore strategico e viene attuata mediante l'immediata sostituzione con un ex sottoposto, la conoscibilità della dequalificazione all'interno e all'esterno dell'ambiente lavorativo genera una **mortificazione relazionale oggettiva**. La percezione dell'azzeramento gerarchico agli occhi dei collaboratori e degli interlocutori aziendali altera irrimediabilmente la personalità morale del lavoratore tutelata dall'art. 2087 c.c., fornendo indizi gravi, precisi e concordanti per ritenere accertato il danno non patrimoniale.

2.3 — Come impostare la prova del danno biologico e psichico da stress lavorativo

Qualora la condotta dequalificante provochi una vera e propria compromissione dell'equilibrio psicofisico, la tutela risarcitoria si estende al ristoro del **danno biologico di natura psichica**. A differenza del pregiudizio all'immagine o alla dignità — accertabile in via presuntiva —, la lesione dell'integrità biologica postula una **patologia clinicamente accertabile** mediante rigorose indagini medico-legali. La difesa del dipendente ha l'onere di allegare e documentare la comparsa di disturbi psichiatrici o psicosomatici insorti in costanza di dequalificazione, quali disturbi dell'adattamento con manifestazioni ansiose e depressive dell'umore.

Il nodo cruciale della strategia difensiva risiede nella dimostrazione del **nesso di causalità materiale** tra la situazione lavorativa destabilizzante e l'insorgenza o l'aggravamento della patologia. Nelle controversie giuslavoristiche, la parte datoriale eccepisce frequentemente l'interferenza causale assorbente di fattori estranei, quali crisi familiari pregresse, lutti o predisposizioni soggettive. La giurisprudenza civilistica adotta tuttavia il criterio della **causalità adeguata e concausale**: l'esistenza di vulnerabilità o disagi personali preesistenti non esclude la responsabilità del datore qualora le vicende lavorative abbiano operato come fattore scatenante o concausa efficiente nella genesi del quadro clinico cronico.

La quantificazione di tale voce esige il ricorso alla consulenza tecnica d'ufficio, deputata ad accertare sia l'inabilità temporanea (totale o parziale) patita durante la fase acuta della sofferenza, sia i postumi permanenti residuati. La liquidazione del danno biologico, ancorata ai parametri tabellari standardizzati, si cumula autonomamente con il risarcimento del danno morale e all'immagine professionale, trattandosi di **pregiudizi non sovrapponibili** che ristorano la diversa lesione della salute in senso medico-legale e della dignità della persona sul luogo di lavoro.

03. CRITERI DI LIQUIDAZIONE EQUITATIVA E PARAMETRI RETRIBUTIVI NEL GIUDIZIO DI MERITO

La trasposizione economica del pregiudizio patito dal prestatore investito di funzioni apicali costituisce il banco di prova della razionalità dell'intero sistema risarcitorio. Allorché l'inadempimento datoriale provochi una lesione della sfera immateriale non quantificabile nel suo esatto ammontare, soccorre la disposizione dell'art. 1226 c.c., la quale stabilisce testualmente che «Se il danno non può essere provato nel suo preciso ammontare, è liquidato dal giudice con valutazione equitativa.» Tale facoltà non si traduce in un arbitrio discrezionale svincolato da riferimenti oggettivi, ma impone l'adozione di parametri controllabili e logicamente verificabili a posteriori.

⚖ 3.1 — La commisurazione percentuale della retribuzione e i limiti dell'art. 1226 c.c.

Nella prassi giudiziaria giuslavoristica, la liquidazione equitativa del danno all'immagine, alla dignità e alla professionalità viene frequentemente ancorata a una **frazione percentuale della retribuzione** percepita dal dipendente durante il periodo di forzata inoperosità. Come chiarito dalla recente giurisprudenza di legittimità della Cassazione Civile [3], il ricorso al corrispettivo retributivo assolve alla funzione di parametro quantitativo oggettivo di natura monetaria, direttamente correlato all'importanza dell'inquadramento e al rango contrattuale della figura professionale incisa dalla dequalificazione.

Nondimeno, l'individuazione della retribuzione costituisce soltanto la prima fase del percorso estimativo. Il giudice di merito deve successivamente procedere all'adeguamento di tale importo attraverso il riscontro di fattori oggettivi, desunti dalle circostanze concrete del demansionamento. In tale prospettiva, la determinazione del ristoro nella misura del **trenta per cento della retribuzione globale** di fatto — confermata nella decisione n. 8890 del 2026 per la totale privazione delle prerogative gestorie — riflette una ponderazione equilibrata tra la protrazione dell'illecito e la visibilità della carica, distanziandosi dalle riduzioni ingiustificate o punitive esaminate in altri orientamenti sulla liquidazione del danno da demansionamento parametrata alla retribuzione.

Voce di pregiudizio	Regime probatorio	Parametro di liquidazione	Interesse protetto
Danno all'immagine e dignità	Presunzione semplice ex art. 2729 c.c. (durata, visibilità, modalità svilenti)	Valutazione equitativa ex art. 1226 c.c. (frazione percentuale retributiva: 30%)	Personalità morale e considerazione professionale (art. 2087 c.c.)
Danno biologico psichico	Accertamento medico-legale con CTU (disturbo dell'adattamento, nesso concausale)	Tabelle medico-legali standardizzate (inabilità temporanea e punti di invalidità)	Integrità psicofisica della persona del lavoratore (art. 32 Cost.)
Danno da perdita di professionalità	Prova specifica del mancato arricchimento e della perdita di chances future	Liquidazione equitativa esclusa in ipotesi di imminente collocamento a riposo	Spendibilità e competitività sul mercato del lavoro

Va inoltre ribadito il principio cardine secondo cui la base di calcolo della quota percentuale deve identificarsi nella **retribuzione lorda globale** contrattualmente dovuta e non nel valore netto, giacché quest'ultimo dipende da variabili fiscali e familiari del tutto estranee all'inadempimento contrattuale del datore di lavoro. L'impiego della retribuzione netta genera un'arbitraria decurtazione dell'indennizzo e falsa la quantificazione della lesione economica della dignità del prestatore.

3.2 — Quali difese per il datore: la prova dell'esatto adempimento e il distinguishing applicativo

Sul piano delle dinamiche difensive nel contenzioso giuslavoristico, la linea di resistenza datoriale non può limitarsi alla mera contestazione della quantificazione del danno o all'eccezione dell'assenza di pregiudizi fisici certificati. A fronte della rigorosa allegazione da parte del dipendente della privazione delle mansioni, incombe interamente sul datore di lavoro l'onere di dimostrare l'**esatto adempimento** degli obblighi derivanti dall'art. 2103 c.c., provando di aver assegnato al dipendente compiti effettivamente coerenti con il livello di inquadramento e la dignità professionale acquisita.

> *L'onere della prova sull'esatto adempimento grava integralmente sul datore di lavoro: in assenza di mansioni concretamente assegnate e formalizzate, la presunta inerzia del dipendente non vale a escludere la violazione dell'art. 2103 cod. civ. né la conseguente lesione della personalità morale.*

Qualora il datore sostenga che il dipendente abbia rifiutato prestazioni alternative o manifestato un atteggiamento oppositivo, tale difesa resta priva di pregio probatorio se non supportata dall'avvio tempestivo di un **formale procedimento disciplinare** ex art. 7 della Legge n. 300/1970. L'inerzia sanzionatoria dell'impresa preclude infatti la possibilità di invocare in giudizio un asserito inadempimento del prestatore per giustificare lo stato di forzata inoperosità.

In sede di *distinguishing* applicativo rispetto a casistiche contigue, occorre evidenziare che la regola risarcitoria non trova applicazione nei casi in cui il mutamento delle mansioni intervenga nell'ambito di una genuina e comprovata riorganizzazione aziendale assistita dal rispetto delle garanzie formali del novellato art. 2103 c.c. (comunicazione scritta e mantenimento del trattamento retributivo). Diversamente dall'ipotesi di svuotamento totale e creazione di uffici fittizi, la modifica organizzativa che preserva compiti operativi riconducibili al medesimo livello o alla medesima categoria legale non integra una lesione risarcibile. Altresì, a differenza di quanto accade per il lavoratore a inizio carriera, il risarcimento per danno alla professionalità futura non opera allorché il dirigente sia prossimo all'età pensionabile, rimanendo in tal caso circoscritta la tutela risarcitoria alla sola lesione dell'immagine personale e della dignità morale.

04. RIFLESSIONI CRITICHE E PROSPETTIVE PER LA TUTELA DELLA DIGNITÀ DEL DIRIGENTE

L'approdo interpretativo consolidato dall'ordinanza n. 8890 del 2026 consente di delineare alcune riflessioni di respiro sistematico sui limiti dell'organizzazione d'impresa e sull'effettività della tutela della persona nel rapporto di lavoro subordinato. La vicenda della dirigenza privata di attribuzioni disvela una frizione irrisolta tra la libertà di iniziativa economica garantita dall'art. 41 della Costituzione — che comprende la facoltà di ridefinire le strutture aziendali — e il rispetto inderogabile della **dignità umana e professionale** sancito dall'art. 2087 c.c.

La rimozione delle mansioni gestorie e la successiva collocazione del dipendente in strutture fittizie prive di effettività manifestano un esercizio deviato dei poteri datoriali. Se l'evoluzione normativa dell'art. 2103 c.c. ha introdotto margini di flessibilità nell'assegnazione a mansioni appartenenti al medesimo livello contrattuale, tale elasticità presuppone indefettibilmente la **reale sussistenza delle mansioni** attribuite. La forzata inattività non costituisce una variante deteriore dello *ius variandi*, bensì un totale inadempimento dell'obbligo fondamentale di consentire l'esecuzione della prestazione lavorativa, la quale rappresenta per il prestatore non solo un mezzo di sostentamento economico ma una primaria modalità di estrinsecazione della propria identità morale.

Sotto il profilo dogmatico, merita un attento vaglio critico la prassi, sempre più diffusa nella giurisprudenza di merito, di quantificare il danno immateriale mediante l'applicazione automatica di una quota forfettaria della retribuzione. Se l'ancoraggio alla retribuzione lorda offre un parametro monetario oggettivo e controllabile conforme ai dettami dell'art. 1226 c.c., l'adozione meccanica di una percentuale fissa rischia di reintrodurre surrettiziamente quel danno *in re ipsa* che il magistero nomofilattico ha espressamente escluso. Tale rigore probatorio accomuna la quantificazione giuslavoristica ai criteri generali della responsabilità contrattuale, come già evidenziato in tema di gravi difetti dell'immobile e risarcimento del danno, nonché nei principi che governano la condanna generica al risarcimento del danno nell'accertamento del pregiudizio potenziale. Per scongiurare il pericolo di derive tariffarie incontrollate, il giudice di merito è chiamato a motivare puntualmente sull'**adeguamento del moltiplicatore** alla gravità specifica della dequalificazione, valorizzando gli elementi circostanziali del caso singolo quali l'isolamento relazionale, la notorietà dell'estromissione e l'ingiustificata mortificazione gerarchica.

In prospettiva applicativa, il principio affermato dalla Suprema Corte impone alle direzioni del personale e ai consulenti d'impresa una radicale revisione delle modalità di gestione delle riorganizzazioni apicali. Il mantenimento formale del trattamento retributivo non sterilizza la responsabilità civile dell'ente qualora la riallocazione delle funzioni si risolva nello svuotamento delle competenze o nella marginalizzazione pubblica del lavoratore. La tenuta dell'atto di gestione postula la predisposizione di un **progetto organizzativo effettivo** e la documentazione analitica dell'attività richiesta, presupposti indispensabili per assolvere l'onere probatorio sull'esatto adempimento ed evitare pesanti condanne risarcitorie a presidio della personalità morale del dirigente.

FONTI UTILIZZATE

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Art. 2103 c.c.
— Disciplina delle mansioni, limiti allo ius variandi datoriale, nullità degli atti di dequalificazione e tutela della professionalità.

Art. 2087 c.c.
— Obbligo generale di sicurezza dell'imprenditore a presidio dell'integrità fisica e della personalità morale dei prestatori di lavoro.

Art. 1226 c.c.
— Potere e criteri di liquidazione equitativa del danno nell'impossibilità di provarne il preciso ammontare.

GIURISPRUDENZA CITATA

1. **Cassazione Civile, ordinanza n. 8890 del 9 aprile 2026**
— Esito: rigetta il ricorso. Punto: conferma la condanna risarcitoria per danno non patrimoniale all'immagine e alla dignità professionale nella misura del 30% della retribuzione globale e danno biologico al 5% per la forzata inattività e dequalificazione del dirigente.

2. **Cassazione Civile, ordinanza n. 10935 del 24 aprile 2026**
— Esito: dichiara inammissibile il ricorso. Punto: conferma la legittimità della prova presuntiva e della quantificazione equitativa del danno professionale parametrato al 30% della retribuzione, ribadendo l'onere in capo al datore di lavoro di provare l'esatto adempimento dell'obbligo di assegnazione ex art. 2103 c.c.

3. **Cassazione Civile, ordinanza n. 13469 del 9 maggio 2026**
— Esito: accoglie il ricorso e cassa con rinvio. Punto: enuncia i requisiti di non arbitrarietà e congruità della liquidazione equitativa del danno da demansionamento ex art. 1226 c.c., imponendo l'adozione della retribuzione lorda come parametro oggettivo quantitativo.

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.