



❖ **MUTAMENTO DI MANSIONI E IUS VARIANDI**

L'individuazione delle mansioni e il corretto inquadramento contrattuale del lavoratore assumono un ruolo centrale nella disciplina del rapporto di lavoro subordinato, in quanto definiscono non solo il contenuto della prestazione lavorativa, ma anche i diritti e gli obblighi delle parti.

L'art. 2103 c.c. regola specifiche ipotesi di modifica delle mansioni nel corso del rapporto nell'esercizio del c.d. ius variandi da parte del datore di lavoro e nel rispetto di limiti definitivi dalla normativa stessa.

In deroga al principio generale sancito dall'art. 2103 c.c., il nostro ordinamento giuslavoristico prevede ipotesi autonome di demansionamento legittimo che rispondono a specifiche esigenze di tutela del lavoratore o dell'organizzazione aziendale, oltre a una serie di azioni esperibili dal lavoratore contro il demansionamento.

MUTAMENTO DI MANSIONI E IUS VARIANDI



INQUADRAMENTO DEL LAVORATORE: MANSIONI, QUALIFICA E CATEGORIE

DEMANSIONAMENTO E IUS VARIANDI

ADIBIZIONE DEL LAVORATORE A MANSIONI SUPERIORI

IPOTESI AUTONOME DI DEMANSIONAMENTO LEGITTIMO

TUTELA DEL LAVORATORE IN CASO DI DEMANSIONAMENTO

AZIONI ESPERIBILI DAL LAVORATORE AVVERSO IL DEMANSIONAMENTO

INQUADRAMENTO DEL LAVORATORE: MANSIONI, QUALIFICA E CATEGORIE

L'art. 96 del regio decreto 30 marzo 1942, n. 318, c.d. disp. att. cod. civ., stabilisce che, **in fase di assunzione**, il datore di lavoro debba comunicare al lavoratore la propria **categoria e qualifica in relazione alle mansioni assegnategli**.

Le **mansioni** costituiscono l'insieme delle **attività che il lavoratore si impegna a svolgere in costanza di rapporto di lavoro** e la loro individuazione avviene *ex ante* al momento dell'assunzione, secondo quanto previsto dai Ccnl. Il datore di lavoro, infatti, non può definire criteri di determinazione delle mansioni in sostituzione o aggiunta rispetto a quelli stabiliti dal Ccnl stesso, salvo che quest'ultimo determini irragionevoli disparità di trattamento tra i lavoratori.

Le mansioni affidate al lavoratore costituiscono, assieme alla retribuzione, l'oggetto del contratto di lavoro e rappresentano, pertanto, **uno degli elementi essenziale** ai fini della sua validità. Ai sensi dell'art. 1346 c.c., l'oggetto del contratto deve essere possibile, lecito determinato o determinabile. Ne consegue che un'**indicazione imprecisa dell'attività lavorativa** da svolgere **comporta la nullità del contratto per indeterminatezza** dell'oggetto.

L'inquadramento del lavoratore può avvenire anche *ex post*, ossia per fatti concludenti, in ragione dell'attività lavorativa concretamente svolta.

L'insieme delle mansioni pattuite consente di delineare la **qualifica o livello**, ossia la **figura professionale ricoperta dal lavoratore** all'interno dell'organizzazione aziendale. La definizione delle qualifiche è rimessa alla contrattazione collettiva che stabilisce per ciascun livello un determinato trattamento economico e normativo.

La **categoria**, invece, si caratterizza come un **insieme di qualifiche omogenee** e consente di distinguere i lavoratori in dirigenti, quadri, impiegati e operai, secondo quanto previsto dall'art. 2095 c.c.

Nell'ipotesi in cui il lavoratore svolga mansioni riconducibili a livelli diversi per le quali i Ccnl non individuano una specifica categoria di appartenenza, le c.d. **mansioni promiscue**, l'inquadramento deve essere determinato con riferimento alle mansioni maggiormente significative sotto il profilo professionale, purché non sporadiche od occasionali. La giurisprudenza, con sentenza della Cassazione 23 febbraio 2007, n. 4272, riteneva prevalenti le mansioni svolte con maggiore frequenza e continuità. Successivamente, con sentenza n. 25304/2018, la Corte ha invece valorizzato il criterio della maggiore qualificazione professionale, purché le mansioni siano svolte in modo significativo.

L'esatta individuazione delle mansioni consente di **inquadrare correttamente il rapporto di lavoro** e di valutare la legittimità di eventuali successive modifiche. Il lavoratore ha, infatti, diritto a essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto; sono pertanto **nulli gli eventuali inquadramenti peggiorativi**.

Sono altresì nulle le clausole collettive di inquadramento meramente formale che subordinano l'accesso a una determinata categoria al riconoscimento espresso da parte del datore di lavoro.



Sommario:

- Inquadramento del lavoratore: mansioni, qualifica e categorie
- Demansionamento e ius variandi
- Adibizione del lavoratore a mansioni superiori
- Ipotesi autonome di demansionamento legittimo
- Tutela del lavoratore in caso di demansionamento
- Azioni esperibili dal lavoratore avverso il demansionamento



Collegamenti:

Articolo 1346 codice civile
 Articolo 2095 codice civile
 Cass. 23 febbraio 2007, n. 4272
 Cass. Civ. 11 ottobre 2018, n. 25304
 Corte d'Appello di Brescia, sentenza n. 244 del 5 marzo 2026
 Articolo 2103 codice civile
 D.lgs. 81/2015, art. 3
 Cass. civ., sez. lav., 12 giugno 2015, n. 12253
 Articolo 2113 codice civile
 Cass. civ., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6793
 D.lgs. n. 151/2001, art. 7
 MPLS risposta a interpello 21.9.2011, n. 39
 Legge n. 223/1991, art. 4
 Legge n. 68/1999, art. 4
 D.lgs. 81/2008, art. 42
 Cass. 26 maggio 2017, n. 13379
 Cass. 10 luglio 2024, n. 18904
 Cass. Ordinanza 24.9.2025 n. 26035
 Trib. Milano, 15 maggio 2017, n. 1040
 Cass. 10 gennaio 2018, n. 330
 Cass. 9 marzo 2018, n. 5703
 Cass. Sez. Lavoro, Ordinanza 28.11.2025 n. 31184
 Trib. Catania 3 gennaio 2025, n. 11
 Cass. 29 ottobre 2024, n. 27867
 Articolo 700 codice di procedura civile
 Cass. Sez. Un. 24 marzo 2006, n. 6572
 Cass. 4 novembre 2021, n. 31558
 Cass., sez. lav., ordinanza 5 agosto 2025, n. 22636

Negli ultimi anni con l'evoluzione del mercato del lavoro, accade sempre più frequentemente che nei contratti di lavoro le mansioni siano indicate in lingua inglese, circostanza che può indurre i lavoratori a ritenere eccessivamente generica la descrizione delle attività da svolgere. In tal senso si è espressa la Corte d'Appello di Brescia in un caso riguardante un lavoratore assunto con la qualifica di "Marketing and Communication Manager", il quale, impugnando il licenziamento per mancato superamento del periodo di prova, aveva eccepito la nullità del relativo patto per difetto di specificità delle mansioni. Il lavoratore, infatti, riteneva, che le attività affidategli non fossero desumibili né dall'inquadramento previsto dal Ccnl, né dal ruolo aziendale.

Con pronuncia 244 del 5 marzo 2026 la Corte d'Appello ha tuttavia ritenuto che, sebbene espressa in lingua inglese, la denominazione della mansione fosse di uso comune nel contesto aziendale e idonea a individuare un ambito professionale sufficientemente definito.

DEMANSIONAMENTO E IUS VARIANDI

L'art. 2103 c.c. disciplina due modalità attraverso cui il datore di lavoro può esercitare il c.d. **ius variandi** ai fini della modifica delle mansioni del lavoratore:

- la **mobilità orizzontale**, nell'ambito della quale il datore di lavoro modifica le mansioni del lavoratore nel corso del rapporto, assegnandolo a mansioni appartenenti al medesimo livello e alla stessa categoria legale;
- la **mobilità verticale**, che consente l'assegnazione a mansioni superiori oppure inferiori, nel rispetto di determinate condizioni.

Lo ius variandi è il **diritto potestativo** riconosciuto al datore di lavoro di **modificare unilateralmente le mansioni del dipendente**, ridefinendo il contenuto del contratto di lavoro. Tale facoltà trova giustificazione nelle mutevoli esigenze organizzative dell'impresa e costituisce espressione del potere direttivo datoriale.



In capo al datore di lavoro si individuano, infatti, tre poteri funzionali all'organizzazione dell'impresa: il potere direttivo, il potere di controllo e il potere disciplinare. Il potere direttivo consente di organizzare l'attività lavorativa, definendo modalità e tempi di esecuzione della prestazione; il potere di controllo permette di verificare il rispetto delle direttive impartite; il potere disciplinare, infine, consente di irrogare sanzioni in caso di inosservanza.

La disciplina del mutamento delle mansioni è contenuta nell'art. 2103 c.c., profondamente modificato dall'art. 3 del d.lgs. 81/2015. Ai sensi del comma 1, il lavoratore deve essere adibito alle mansioni:

- per le quali è stato assunto;
- corrispondenti all'inquadramento superiore successivamente acquisito;
- riconducibili allo stesso livello e alla stessa categoria legale.

L'art. 2103, comma 2, c.c. prevede che il lavoratore possa essere assegnato a mansioni di livello inferiore, **purché rientranti nella medesima categoria legale, in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali** che incidano sulla sua posizione.

Il demansionamento è dunque legittimo solo entro il **limite di un livello inferiore** e nel rispetto della categoria legale di appartenenza.

Dubbi interpretativi sono sorti in merito all'efficacia temporale della riforma, entrata in vigore il 25 giugno 2015. Il Tribunale di Roma, con sentenza del 30 settembre 2015, ha qualificato il demansionamento come illecito permanente che si rinnova ogni giorno in cui il dipendente è tenuto a svolgere mansioni inferiori, ritenendo applicabile la nuova disciplina anche a situazioni in corso a tale data. In senso contrario, il Tribunale di Ravenna sez. lav., 22 settembre 2015 ha escluso la retroattività della norma, limitandone l'applicazione ai soli casi successivi alla sua entrata in vigore.



Sommario:

- Inquadramento del lavoratore: mansioni, qualifica e categorie
- Demansionamento e ius variandi
- Adibizione del lavoratore a mansioni superiori
- Ipotesi autonome di demansionamento legittimo
- Tutela del lavoratore in caso di demansionamento
- Azioni esperibili dal lavoratore avverso il demansionamento



Collegamenti:

Articolo 1346 codice civile
Articolo 2095 codice civile
Cass. 23 febbraio 2007, n. 4272
Cass. Civ. 11 ottobre 2018, n. 25304
Corte d'Appello di Brescia, sentenza n. 244 del 5 marzo 2026
Articolo 2103 codice civile
D.lgs. 81/2015, art. 3
Cass. civ., sez. lav., 12 giugno 2015, n. 12253
Articolo 2113 codice civile
Cass. civ., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6793
D.Lgs. n. 151/2001, art. 7
MPLS risposta a interpello 21.9.2011, n. 39
Legge n. 223/1991, art. 4
Legge n. 68/1999, art. 4
D.Lgs. 81/2008, art. 42
Cass. 26 maggio 2017, n. 13379
Cass. 10 luglio 2024, n. 18904
Cass. Ordinanza 24.9.2025 n. 26035
Trib. Milano, 15 maggio 2017, n. 1040
Cass. 10 gennaio 2018, n. 330
Cass. 9 marzo 2018, n. 5703
Cass. Sez. Lavoro, Ordinanza 28.11.2025 n. 31184
Trib. Catania 3 gennaio 2025, n. 11
Cass. 29 ottobre 2024, n. 27867
Articolo 700 codice di procedura civile
Cass. Sez. Un. 24 marzo 2006, n. 6572
Cass. 4 novembre 2021, n. 31558
Cass., sez. lav., ordinanza 5 agosto 2025, n. 22636

Ulteriori ipotesi di assegnazione a mansioni inferiori possono essere individuate dalla **contrattazione collettiva, anche aziendale**, ai sensi dell'art. 2103, comma 4, c.c.

In ogni caso, il **mutamento di mansioni deve essere comunicato per iscritto, a pena di nullità**, ai sensi del comma 5 dell'art. 2103 c.c. Pur non essendo necessaria un'analitica motivazione, è richiesta l'indicazione, anche sintetica, delle ragioni organizzative che giustificano il provvedimento e del relativo nesso causale con la posizione del lavoratore. In mancanza di forma scritta, il demansionamento è nullo e il datore di lavoro è tenuto a ripristinare le mansioni originarie.

Il lavoratore illegittimamente demansionato ha diritto al risarcimento del danno, anche in relazione al pregiudizio arrecato alla propria professionalità, come affermato dalla sentenza Cass. civ., sez. lav., 12 giugno 2015, n. 12253.

In entrambe le ipotesi di assegnazione a mansioni inferiori disposte unilateralmente dal datore di lavoro, il lavoratore ha diritto alla **conservazione del livello di inquadramento e del trattamento retributivo in godimento**, con esclusione degli elementi collegati a particolari modalità di svolgimento della prestazione, quali, ad esempio, l'indennità di cassa o di maneggio denaro.

L'art. 2103, comma 3, c.c. prevede inoltre che, ove necessario, il mutamento di mansioni debba essere accompagnato dall'adempimento dell'obbligo formativo a carico del datore di lavoro; il mancato adempimento di tale obbligo non determina tuttavia la nullità del provvedimento.

Un'ulteriore ipotesi di demansionamento è quella consensuale, realizzata mediante **accordo individuale tra datore di lavoro e lavoratore**, da stipularsi in una delle sedi protette di cui all'art. 2113, comma 4, c.c. o dinanzi alle commissioni di certificazione. Tali accordi possono essere conclusi nell'interesse del lavoratore, ad esempio per la conservazione dell'occupazione, per l'acquisizione di una diversa professionalità o per il miglioramento delle sue condizioni di vita.

Il lavoratore può farsi assistere da un rappresentante sindacale, ovvero conferire mandato a un avvocato o a un consulente del lavoro. A differenza delle ipotesi di demansionamento unilaterale, per le quali il demansionamento è ammesso per massimo un livello inferiore a quello di inquadramento, in caso di accordo individuale **non vi sono limiti al demansionamento e le parti possono anche decidere di incidere sulla retribuzione**.

Per tali caratteristiche, questa forma rappresenta l'ipotesi più ampia e flessibile di modifica delle mansioni prevista dall'art. 2103 c.c., ma anche quella più sicura.

ADIBIZIONE DEL LAVORATORE A MANSIONI SUPERIORI

Nell'ambito della mobilità verticale rientra anche l'ipotesi di **assegnazione del lavoratore a mansioni superiori**, disciplinata dall'art. 2103, comma 7, c.c.

In tal caso, il lavoratore ha diritto a percepire la **retribuzione corrispondente al livello dell'attività effettivamente svolta**; non conserva, pertanto, il trattamento retributivo precedente, come invece accade nell'ipotesi di demansionamento.

L'adibizione a mansioni superiori diviene **definitiva** una volta decorso il periodo previsto dai Ccnl, ovvero, in mancanza di previsione, dopo sei mesi continuativi di svolgimento effettivo delle relative attività. Nel computo di tale periodo sono inclusi i giorni di riposo settimanale, mentre sono esclusi i periodi di assenza per malattia o ferie.

Si ricorda che, prima dell'intervento dell'art. 3 del d.lgs. 81/2015, il termine oltre il quale l'assegnazione a mansioni superiori diventava definitiva era pari a tre mesi.

L'assegnazione diviene definitiva solo qualora il lavoratore non manifesti una volontà contraria e purché l'adibizione a mansioni superiori non sia avvenuta per la sostituzione di un altro lavoratore.



La Cass. civ., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6793 ha precisato che, ai fini dell'applicazione dell'art. 2103, comma 7, c.c., per lavoratore sostituito deve intendersi quello assente dall'azienda per una causa di sospensione legale o convenzionale del rapporto, quali sciopero, infortunio, malattia, gravidanza, congedi formativi o aspettative non retribuite. È invece esclusa tale ipotesi nel caso in cui il lavoratore sia stato temporaneamente adibito ad altra sede o unità produttiva per decisione organizzativa del datore di lavoro.



Sommario:

- Inquadramento del lavoratore: mansioni, qualifica e categorie
- Demansionamento e ius variandi
- Adibizione del lavoratore a mansioni superiori
- Ipotesi autonome di demansionamento legittimo
- Tutela del lavoratore in caso di demansionamento
- Azioni esperibili dal lavoratore avverso il demansionamento



Collegamenti:

Articolo 1346 codice civile
Articolo 2095 codice civile
Cass. 23 febbraio 2007, n. 4272
Cass. Civ. 11 ottobre 2018, n. 25304
Corte d'Appello di Brescia, sentenza n. 244 del 5 marzo 2026
Articolo 2103 codice civile
D.lgs. 81/2015, art. 3
Cass. civ., sez. lav., 12 giugno 2015, n. 12253
Articolo 2113 codice civile
Cass. civ., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6793
D.lgs. n. 151/2001, art. 7
MPLS risposta a interpello 21.9.2011, n. 39
Legge n. 223/1991, art. 4
Legge n. 68/1999, art. 4
D.lgs. 81/2008, art. 42
Cass. 26 maggio 2017, n. 13379
Cass. 10 luglio 2024, n. 18904
Cass. Ordinanza 24.9.2025 n. 26035
Trib. Milano, 15 maggio 2017, n. 1040
Cass. 10 gennaio 2018, n. 330
Cass. 9 marzo 2018, n. 5703
Cass. Sez. Lavoro, Ordinanza 28.11.2025 n. 31184
Trib. Catania 3 gennaio 2025, n. 11
Cass. 29 ottobre 2024, n. 27867
Articolo 700 codice di procedura civile
Cass. Sez. Un. 24 marzo 2006, n. 6572
Cass. 4 novembre 2021, n. 31558
Cass., sez. lav., ordinanza 5 agosto 2025, n. 22636

IPOTESI AUTONOME DI DEMANSIONAMENTO LEGITTIMO

All'interno del nostro ordinamento giuslavoristico, vi sono una serie di fattispecie che derogano all'art 2103 c.c. e che godono di una disciplina autonoma:

LAVORATRICE IN GRAVIDANZA O PUERPERIO

Le lavoratrici madri, durante il periodo di gestazione e fino a sette mesi dopo il parto, laddove la tipologia di attività o le condizioni ambientali siano idonee ad arrecare pregiudizio alla salute della gestante e del nascituro, devono essere adibite a mansioni diverse per il periodo per il quale è previsto il divieto (art. 7, comma 3, D.Lgs. n. 151/2001), eventualmente anche inferiori rispetto a quelle per le quali erano state inizialmente assunte.

Ai sensi dell'art. 7, comma 5 del D.Lgs. n. 151/2001, in tal caso le lavoratrici conservano la qualifica originale e la retribuzione corrispondente alle mansioni precedentemente svolte.

A tal riguardo, si segnala la risposta a interpello 21.9.2011, n. 39, con la quale il Ministero del lavoro ha riconosciuto la legittimità del patto di demansionamento stipulato con la lavoratrice madre rientrante in servizio prima del compimento dell'anno del bambino, a condizione che lo stesso patto sia fondato da comprovate esigenze tecniche, organizzative e produttive o di riduzione dei costi.

Il Ministero non ritiene lecita, in costanza del divieto di licenziamento, una decurtazione della retribuzione: poiché il patto di demansionamento, in questa ipotesi, deve coordinarsi con la ratio sottesa al divieto di licenziamento, che ben si estende anche all'ipotesi di soppressione della posizione – salvo che essa non sia determinata da cessazione dell'attività aziendale.

LAVORATORI IN CASSA INTEGRAZIONE GUADAGNI STRAORDINARIA (CIGS)

Gli accordi sindacali stipulati nel corso di procedure che prevedono il riassorbimento totale o parziale dei lavoratori eccedenti, c.d. procedure di mobilità (licenziamento collettivo), possono prevedere, in deroga al secondo comma dell'articolo 2103 del codice civile, l'assegnazione di tali lavoratori a mansioni differenti anche inferiori rispetto a quelle originariamente svolte (art. 4 comma 11, legge n. 223/1991).

Tale norma si applica con riferimento alle imprese che occupano più di quindici dipendenti e che, a seguito di una riduzione o trasformazione di lavoro o attività, intendano effettuare almeno cinque licenziamenti in un lasso temporale di almeno centoventi giorni, in ciascuna unità produttiva o in più unità produttive collocate nel territorio di una stessa provincia. Lo scopo è quello di evitare il licenziamento dei lavoratori esuberanti.

LAVORATORI DIVENUTI INIDONEI ALLA MANSIONE SPECIFICA

I lavoratori divenuti invalidi nel corso del rapporto di lavoro e inidonei alla mansione specifica possono essere licenziati per inidoneità sopravvenuta alla prestazione soltanto laddove sia impossibile adibire gli stessi a mansioni equivalenti o, in difetto di queste, anche inferiori purché compatibili con lo stato di salute dei lavoratori. Anche in questo caso, la qualifica originaria e il trattamento corrispondente alle mansioni precedentemente svolte devono essere garantiti (art. 4, comma 4, legge n. 68/1999; art. 42 D.Lgs. 81/2008).

Un'altra ipotesi autonoma di demansionamento legittimo consiste nell'**adibizione del lavoratore a mansioni inferiori in ottemperanza dell'obbligo di repêchage**, onere datoriale preventivo al licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

Infatti: "in caso di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, per la soppressione del posto di lavoro cui era addetto il lavoratore, qualora questi svolgesse ordinariamente in modo promiscuo mansioni inferiori, oltre quelle sopprese, sussiste a carico del datore di lavoro l'obbligo di 'repechage' anche in ordine alle mansioni inferiori" (ex multis, cfr. Cass., 26 maggio 2017, n. 13379 e Cass. 10 luglio 2024, n. 18904).



Sommario:

- Inquadramento del lavoratore: mansioni, qualifica e categorie
- Demansionamento e ius variandi
- Adibizione del lavoratore a mansioni superiori
- Ipotesi autonome di demansionamento legittimo
- Tutela del lavoratore in caso di demansionamento
- Azioni esperibili dal lavoratore avverso il demansionamento



Collegamenti:

Articolo 1346 codice civile
Articolo 2095 codice civile
Cass. 23 febbraio 2007, n. 4272
Cass. Civ. 11 ottobre 2018, n. 25304
Corte d'Appello di Brescia, sentenza n. 244 del 5 marzo 2026
Articolo 2103 codice civile
D.lgs. 81/2015, art. 3
Cass. civ., sez. lav., 12 giugno 2015, n. 12253
Articolo 2113 codice civile
Cass. civ., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6793
D.Lgs. n. 151/2001, art. 7
MPLS risposta a interpello 21.9.2011, n. 39
Legge n. 223/1991, art. 4
Legge n. 68/1999, art. 4
D.Lgs. 81/2008, art. 42
Cass. 26 maggio 2017, n. 13379
Cass. 10 luglio 2024, n. 18904
Cass. Ordinanza 24.9.2025 n. 26035
Trib. Milano, 15 maggio 2017, n. 1040
Cass. 10 gennaio 2018, n. 330
Cass. 9 marzo 2018, n. 5703
Cass. Sez. Lavoro, Ordinanza 28.11.2025 n. 31184
Trib. Catania 3 gennaio 2025, n. 11
Cass. 29 ottobre 2024, n. 27867
Articolo 700 codice di procedura civile
Cass. Sez. Un. 24 marzo 2006, n. 6572
Cass. 4 novembre 2021, n. 31558
Cass., sez. lav., ordinanza 5 agosto 2025, n. 22636

Sul punto, interessante appare l'Ordinanza n. 26035 del 24 settembre 2025 della Corte di Cassazione, secondo la quale, in tema di **licenziamento per giustificato motivo oggettivo**, il recesso datoriale deve ritenersi illegittimo qualora il datore di lavoro non provi di aver assolto all'**obbligo di repêchage**: obbligo che non riguarda indistintamente tutte le mansioni esistenti in azienda, ma **piuttosto quelle coerenti con la professionalità dal lavoratore, a prescindere dal fatto che le stesse siano o meno collocate a un livello di inquadramento inferiore** rispetto a quello di partenza, purché il nuovo impiego non determini un'alterazione dell'assetto organizzativo dell'impresa. Ciò significa che, qualora il lavoratore abbia già svolto mansioni riconducibili a un livello inferiore che non richiedano competenze ulteriori o specifiche abilitazioni, il datore di lavoro è tenuto a offrirgli tale ricollocazione.

L'obbligo di repêchage consiste nella preventiva verifica della possibilità di ricollocare il dipendente in altre posizioni aziendali disponibili.

Il Trib. Milano, 15 maggio 2017, n. 1040 ha interpretato l'art. 2103 c.c., così come novellato dal d.lgs. n. 81 del 2015, alla stregua del bilanciamento del diritto del datore di lavoro, da un lato, a perseguire un'organizzazione aziendale produttiva ed efficiente e quello del lavoratore, dall'altro, alla conservazione del posto.

Pertanto, laddove il demansionamento sia l'unica alternativa al recesso datoriale, il datore di lavoro deve proporre al dipendente la possibilità di un reimpiego in mansioni inferiori compatibili con il suo background professionale, senza la necessità di un patto di demansionamento o di una richiesta del lavoratore. Tale onere datoriale deve conformarsi al principio di correttezza e buona fede (Cass. 10 gennaio 2018, n. 330).

TUTELA DEL LAVORATORE IN CASO DI DEMANSIONAMENTO

TIPOLOGIE DI DANNO DA DEMANSIONAMENTO

L'assegnazione a mansioni inferiori è potenzialmente idonea a produrre una pluralità di conseguenze dannose sia di natura patrimoniale che non patrimoniale. Infatti, il lavoratore demansionato può subire diverse tipologie di danno, quali: il danno alla professionalità, il danno biologico e il danno esistenziale.

Il pregiudizio subito dal lavoratore può riguardare l'impoverimento delle competenze professionali acquisite, ma anche la mancata possibilità di svilupparne di nuove. Inoltre, sotto il profilo economico, il lavoratore può perdere potenziali occasioni di guadagno. Si tratta del c.d. **danno alla professionalità**: pregiudizio di difficile determinazione sotto il profilo economico.

A tal proposito si evidenziano due pronunce della Corte di Cassazione:

- Cass. 9 marzo 2018, n. 5703, con la quale la Suprema Corte ha inteso ragionevole il danno, quantificato nel 50% della retribuzione percepita, se il demansionamento è grave e le capacità professionali sono elevate;
- Corte di Cassazione Sez. Lavoro, Ordinanza n. 31184 depositata il 28 novembre 2025, con la quale la Cassazione ha ritenuto che, in caso di accertato demansionamento del lavoratore, il giudice può determinare il danno alla professionalità in via equitativa **sulla base della retribuzione netta effettivamente percepita anziché su quella lorda**, laddove risulti maggiormente congruo in relazione alla durata e gravità del pregiudizio subito.

Il demansionamento può altresì arrecare al lavoratore un **danno biologico**, ossia un danno dell'integrità psicofisica del lavoratore suscettibile di valutazione medico legale e un **danno esistenziale**, qualora il mutamento di mansioni incida negativamente sulla sfera relazionale del lavoratore compromettendone la realizzazione personale.



Sommario:

- Inquadramento del lavoratore: mansioni, qualifica e categorie
- Demansionamento e ius variandi
- Adibizione del lavoratore a mansioni superiori
- Ipotesi autonome di demansionamento legittimo
- Tutela del lavoratore in caso di demansionamento
- Azioni esperibili dal lavoratore avverso il demansionamento



Collegamenti:

Articolo 1346 codice civile
Articolo 2095 codice civile
Cass. 23 febbraio 2007, n. 4272
Cass. Civ. 11 ottobre 2018, n. 25304
Corte d'Appello di Brescia, sentenza n. 244 del 5 marzo 2026
Articolo 2103 codice civile
D.lgs. 81/2015, art. 3
Cass. civ., sez. lav., 12 giugno 2015, n. 12253
Articolo 2113 codice civile
Cass. civ., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6793
D.Lgs. n. 151/2001, art. 7
MPLS risposta a interpello 21.9.2011, n. 39
Legge n. 223/1991, art. 4
Legge n. 68/1999, art. 4
D.Lgs. 81/2008, art. 42
Cass. 26 maggio 2017, n. 13379
Cass. 10 luglio 2024, n. 18904
Cass. Ordinanza 24.9.2025 n. 26035
Trib. Milano, 15 maggio 2017, n. 1040
Cass. 10 gennaio 2018, n. 330
Cass. 9 marzo 2018, n. 5703
Cass. Sez. Lavoro, Ordinanza 28.11.2025 n. 31184
Trib. Catania 3 gennaio 2025, n. 11
Cass. 29 ottobre 2024, n. 27867
Articolo 700 codice di procedura civile
Cass. Sez. Un. 24 marzo 2006, n. 6572
Cass. 4 novembre 2021, n. 31558
Cass., sez. lav., ordinanza 5 agosto 2025, n. 22636

LA LIQUIDAZIONE DEL DANNO

La Cass. 10 gennaio 2018, n. 330 afferma che i danni non patrimoniali derivanti dal demansionamento non possono essere quantificati in modo preciso, poiché non hanno un valore economico diretto; per questo la loro liquidazione deve avvenire in via equitativa.

La valutazione dev'essere proporzionata e deve tenere conto di elementi concreti quali la qualità e quantità dell'esperienza lavorativa, la professionalità, la durata del demansionamento, il grado di dequalificazione e le circostanze del caso concreto.

L'ONERE DELLA PROVA DEL DANNO DA DEMANSIONAMENTO

Secondo la giurisprudenza, il riconoscimento del diritto del lavoratore al risarcimento del danno professionale, biologico o esistenziale non ricorre automaticamente: l'onere della prova del danno da demansionamento incombe sul lavoratore.

È proprio il lavoratore a dover dimostrare il danno subito, allegando elementi indiziari quali, ad esempio, la qualità e la quantità dell'attività lavorativa svolta o la durata del demansionamento (Trib. Catania 3 gennaio 2025, n. 11 e Cass. 29 ottobre 2024, n. 27867).

Più precisamente, il pregiudizio alla professionalità del lavoratore può essere riconosciuto esclusivamente previa presentazione da parte del lavoratore di un'adequata allegazione.

Quanto alla prova del danno biologico, è sufficiente presentare una relazione medico legale: l'accertamento medico legale è necessario per pervenire all'accertamento e alla quantificazione in termini percentuali del danno.

Infine, a prova del danno esistenziale, il lavoratore ricorrente dovrà provare l'effettivo peggioramento della propria qualità di vita, potendo intimare come testimoni i prossimi congiunti e i colleghi di lavoro, per quanto attiene alla lesione dell'immagine e dell'identità professionale sul luogo di lavoro.

AZIONI ESPERIBILI DAL LAVORATORE CONTRO IL DEMANSIONAMENTO

Attraverso il demansionamento, il lavoratore può intraprendere due strade diverse: agire in autotutela conservativa oppure ricorrere all'azione giudiziaria.

Nel primo caso, il lavoratore continua a svolgere la prestazione dovuta riferita alle mansioni originarie, rifiutandosi di svolgere le mansioni inferiori non ritenendole parte dell'oggetto del contratto di lavoro e, quindi, non dovute. Questa opzione espone il lavoratore ad un notevole margine di rischio, poiché egli viene considerato a tutti gli effetti inadempiente e, dunque, sanzionabile dal punto di vista disciplinare.

Nel secondo caso, il lavoratore può chiedere la nullità dell'atto o patto di demansionamento e una pronuncia di condanna del datore di lavoro ad adibirlo a mansioni equivalenti.

Laddove sussista un effettivo periculum in mora per interessi personali del lavoratore di rilievo costituzionale quali, a titolo esemplificativo, la professionalità o l'immagine, il lavoratore può chiedere con ricorso al giudice il provvedimento d'urgenza ex art. 700 c.p.c., allo scopo di tutelare provvisoriamente la propria posizione giuridica, nelle more della definizione della controversia.

Sul punto è intervenuta proprio la Cass. Sez. Un. 24 marzo 2006, n. 6572, ritenendo che dall'inadempimento datoriale "può nascere, astrattamente una pluralità di: conseguenze lesive per il lavoratore: danno professionale, danno all'integrità psicofisica o danno biologico, danno all'immagine o alla vita di relazione, sintetizzati nella locuzione danno c.d. esistenziale, che possono anche coesistere l'una con l'altra".



Sommario:

- Inquadramento del lavoratore: mansioni, qualifica e categorie
- Demansionamento e ius variandi
- Adibizione del lavoratore a mansioni superiori
- Ipotesi autonome di demansionamento legittimo
- Tutela del lavoratore in caso di demansionamento
- Azioni esperibili dal lavoratore avverso il demansionamento



Collegamenti:

Articolo 1346 codice civile
Articolo 2095 codice civile
Cass. 23 febbraio 2007, n. 4272
Cass. Civ. 11 ottobre 2018, n. 25304
Corte d'Appello di Brescia, sentenza n. 244 del 5 marzo 2026
Articolo 2103 codice civile
D.lgs. 81/2015, art. 3
Cass. civ., sez. lav., 12 giugno 2015, n. 12253
Articolo 2113 codice civile
Cass. civ., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6793
D.Lgs. n. 151/2001, art. 7
MPLS risposta a interpello 21.9.2011, n. 39
Legge n. 223/1991, art. 4
Legge n. 68/1999, art. 4
D.Lgs. 81/2008, art. 42
Cass. 26 maggio 2017, n. 13379
Cass. 10 luglio 2024, n. 18904
Cass. Ordinanza 24.9.2025 n. 26035
Trib. Milano, 15 maggio 2017, n. 1040
Cass. 10 gennaio 2018, n. 330
Cass. 9 marzo 2018, n. 5703
Cass. Sez. Lavoro, Ordinanza 28.11.2025 n. 31184
Trib. Catania 3 gennaio 2025, n. 11
Cass. 29 ottobre 2024, n. 27867
Articolo 700 codice di procedura civile
Cass. Sez. Un. 24 marzo 2006, n. 6572
Cass. 4 novembre 2021, n. 31558
Cass., sez. lav., ordinanza 5 agosto 2025, n. 22636

RISARCIMENTO DEL DANNO PER DEMANSIONAMENTO

Il risarcimento del danno per demansionamento decorre **dal momento in cui il dipendente è adibito alle nuove e inferiori mansioni**, o meglio: la reintegrazione della situazione giuridica lesa deve estendersi a tutto il periodo nel corso del quale si è protratta la condotta illegittima posta in essere dalla parte datoriale (Cass., 4 novembre 2021, n. 31558).

Questo perché la condotta demansionante del datore di lavoro ha natura di **illecito permanente**; pertanto, il dipendente può pretendere il risarcimento del danno senza alcun limite temporale, con riferimento a tutta la durata della dequalificazione e non dal solo momento in cui egli contesta al datore di lavoro l'adibizione alla nuova mansione.

A tal riguardo, interessante è la Cass., sez. lav., ordinanza 5 agosto 2025, n. 22636 che ha riconosciuto il diritto al risarcimento per la perdita dell'indennità di lavoro notturno, precedentemente percepita in modo continuativo dal lavoratore e venuta meno a seguito del demansionamento.

I giudici di merito avevano negato il danno patrimoniale sostenendo che l'indennità per lavoro notturno non costituisce un diritto acquisito: argomentazione ritenuta irrilevante dalla Cassazione, in quanto non si discuteva del diritto all'indennità in sé, ma piuttosto della perdita economica effettivamente subita come conseguenza del demansionamento.

La Corte ha chiarito che non si tratta, invero, di differenze retributive, bensì di un danno patrimoniale da perdita subita che deve essere valutato secondo il nesso di causalità tra demansionamento e mancata percezione dell'indennità per lavoro notturno.

La decisione della Corte evidenzia che la perdita del compenso può essere risarcita anche se derivante da una modifica organizzativa del datore di lavoro, purché causalmente collegata al demansionamento.



Sommario:

- Inquadramento del lavoratore: mansioni, qualifica e categorie
- Demansionamento e ius variandi
- Adibizione del lavoratore a mansioni superiori
- Ipotesi autonome di demansionamento legittimo
- Tutela del lavoratore in caso di demansionamento
- Azioni esperibili dal lavoratore avverso il demansionamento



Collegamenti:

Articolo 1346 codice civile
Articolo 2095 codice civile
Cass. 23 febbraio 2007, n. 4272
Cass. Civ. 11 ottobre 2018, n. 25304
Corte d'Appello di Brescia, sentenza n. 244 del 5 marzo 2026
Articolo 2103 codice civile
D.lgs. 81/2015, art. 3
Cass. civ., sez. lav., 12 giugno 2015, n. 12253
Articolo 2113 codice civile
Cass. civ., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6793
D.Lgs. n. 151/2001, art. 7
MPLS risposta a interpello 21.9.2011, n. 39
Legge n. 223/1991, art. 4
Legge n. 68/1999, art. 4
D.Lgs. 81/2008, art. 42
Cass. 26 maggio 2017, n. 13379
Cass. 10 luglio 2024, n. 18904
Cass. Ordinanza 24.9.2025 n. 26035
Trib. Milano, 15 maggio 2017, n. 1040
Cass. 10 gennaio 2018, n. 330
Cass. 9 marzo 2018, n. 5703
Cass. Sez. Lavoro, Ordinanza 28.11.2025 n. 31184
Trib. Catania 3 gennaio 2025, n. 11
Cass. 29 ottobre 2024, n. 27867
Articolo 700 codice di procedura civile
Cass. Sez. Un. 24 marzo 2006, n. 6572
Cass. 4 novembre 2021, n. 31558
Cass., sez. lav., ordinanza 5 agosto 2025, n. 22636