

Demansionamento, inattività e svuotamento di mansioni: il modello dei quattro quadranti e la responsabilità datoriale per ambiente nocivo e stressogeno

di D. Tambasco - 24 settembre 2025

Il caso

Qual è la differenza tra **demansionamento**, **inattività lavorativa** e **svuotamento di mansioni**?

La sentenza in commento della Corte di Appello di Genova, 28 marzo 2025, n.106, offre un utile spunto per approfondire una questione particolarmente delicata, in cui le distinzioni tra le varie fattispecie risultano spesso sottili e di difficile individuazione.

Nel caso di specie, una dipendente comunale, inquadrata nel livello D1 del CCNL Funzioni Pubbliche, adiva il giudice del lavoro chiedendo il risarcimento dei danni derivanti da asserito *mobbing*, concretizzatosi – a suo dire – nella dequalificazione professionale subita per effetto del trasferimento dal ruolo di Responsabile dell’Ufficio Protezione Civile a quello di addetta alla Biblioteca comunale.

La lavoratrice, in particolare, lamentava che, dopo una fase iniziale di totale inattività, le fossero stati assegnati compiti meramente esecutivi di archiviazione, accoglienza degli utenti e gestione del prestito dei libri.

L’ente comunale, costituitosi in giudizio, negava qualsiasi condotta vessatoria o demansionante, sostenendo di averle attribuito, nella nuova collocazione, funzioni di operatore culturale con ampia autonomia propositiva, nell’ambito di un servizio di educazione permanente che si intendeva rilanciare anche attraverso iniziative culturali affidate proprio alla ricorrente.

Dall’istruttoria testimoniale emergeva però, in particolare dalle dichiarazioni della responsabile della biblioteca, che: i) il dirigente non si era curato delle mansioni da attribuire alla dipendente; ii) la responsabilità della biblioteca non era stata assegnata alla ricorrente; iii) le iniziative culturali (peraltro sporadiche) erano state organizzate dalla responsabile originaria; iv) la ricorrente non era mai stata avviata a corsi di formazione per la catalogazione, venendo invece destinata – su precisa disposizione del dirigente – a prestiti librari, fotocopie e riordino dei volumi.

Il giudice di primo grado accoglieva la domanda, accertando il demansionamento e condannando l’Amministrazione al risarcimento del danno non patrimoniale quantificato in euro 41.596,50. La Corte d’Appello di Genova, al contrario, riformava integralmente la decisione, rilevando un difetto di allegazione circa le caratteristiche professionali delle categorie di appartenenza (categoria D1) e di destinazione, difetto che impediva il necessario confronto con la declaratoria contrattuale, presupposto imprescindibile per accertare il demansionamento ai sensi dell’art. 52 d.lgs. 165/2001.

La dipendente proponeva pertanto ricorso per Cassazione, contestando la qualificazione della fattispecie come demansionamento e sostenendo, invece, che ricorresse l'ipotesi – ben più grave – dello svuotamento di mansioni.

Con ordinanza n. 35239 del 30.11.2022, la Suprema Corte annullava con rinvio la sentenza di appello, affermando il seguente principio di diritto: *“lo svuotamento dell’attività lavorativa...è questione che esula dall’ambito delle problematiche sull’equivalenza delle mansioni, configurandosi nella diversa ipotesi della **sottrazione pressoché integrale delle mansioni da svolgere**, vietata anche nel pubblico impiego”*.

La causa veniva dunque rimessa nuovamente alla Corte d’Appello di Genova, affinché verificasse la riconducibilità della vicenda concreta alla fattispecie giurisprudenziale dello **svuotamento di mansioni**. Tuttavia, il giudizio rimaneva invariato: i giudici del rinvio respingevano nuovamente le pretese della lavoratrice, affermando che *“considerato che la giurisprudenza in tema di svuotamento di mansioni citata nell’ordinanza di rinvio (Cass. 2011/2017 e 23219/2022) delinea una condizione di inattività e di sostanziale svuotamento dell’attività lavorativa”, in quanto tale più grave del demansionamento, deve escludersi che, nel caso di specie, la ricorrente sia stata posta in una condizione di inattività; né le mansioni assegnate possono considerarsi meramente esecutive e prive di ogni autonomia concettuale, tali da integrare un vero e proprio svuotamento dell’attività lavorativa (cfr. da ultimo Cass. 3692/2023)”*.

Demansionamento, inattività lavorativa e svuotamento di mansioni: tre differenti fattispecie di dequalificazione

Torniamo alla domanda iniziale, cercando in primo luogo di focalizzare gli elementi distintivi del **demansionamento**, dell'**inattività lavorativa** e dello **svuotamento di mansioni** partendo dalla concreta realtà fenomenica.

In particolare, appare netta la differenza tra il **demansionamento** e l'**inattività lavorativa totale o parziale**: entrambe integrano forme di **dequalificazione**, ma mentre il **demansionamento** si caratterizza per un **vizio qualitativo**, l'**inattività** incide essenzialmente sul **piano quantitativo**. In termini concreti, il **demansionamento** ricorre quando le mansioni effettivamente attribuite al lavoratore risultano **inferiori rispetto a quelle corrispondenti al suo formale inquadramento** (si pensi, ad esempio, al caso di un dipendente inquadrato come quadro che venga adibito a compiti tipici dell’impiegato). Diversamente, l'**inattività lavorativa** si sostanzia nel **forzoso svuotamento quantitativo dell’attività**, vale a dire nella situazione in cui il lavoratore sia totalmente, o in larga parte, **inerte perché privo di compiti da svolgere**.

Accanto a tali due macroscopiche **disfunzioni organizzative** – entrambe idonee, di per sé, a costituire fattori di rischio da stress lavoro-correlato (cfr. D. TAMBASCO, A. ROSIELLO, *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, Milano, Lefebvre Giuffrè, 2024, p. 42 e ss.) – si colloca un ulteriore **fenomeno di dequalificazione lavorativa**, non infrequente nella prassi: il cosiddetto **“svuotamento di mansioni”**, definito in dottrina anche come **“limitazione di mansioni”** (cfr. H. EGE, *La valutazione peritale del danno da mobbing e da straining*, Milano, Lefebvre Giuffrè, 2019, p. 104).

Si tratta di una **forma di dequalificazione intermedia**, in quanto cumula aspetti sia **quantitativi** che **qualitativi**: tipico è il caso del lavoratore che, pur titolare di una pluralità di compiti, venga adibito soltanto ad alcuni di essi, per di più meno qualificanti sotto il profilo professionale.

Passando dal **piano descrittivo-fenomenologico** a quello della astratta elaborazione giuridica, deve rilevarsi come un apporto decisivo nella qualificazione delle diverse ipotesi sia stato offerto dal **diritto vivente**, il quale, attraverso un consolidato corpo di pronunce, ha progressivamente delineato una definizione compiuta e sistematica di ciascuna fattispecie. È proprio la giurisprudenza, infatti, ad aver definito i tratti distintivi del **demansionamento**, **dell'inattività lavorativa** e dello **svuotamento di mansioni**, chiarendone il perimetro e i presupposti applicativi.

Da un lato, con riguardo al **demansionamento**, tanto l'art. 2103 c.c. per l'impiego privato (nell'ultima versione novellata dall'art. 3 del d.lgs. 81/2015) quanto l'art. 52 d.lgs. 165/2001 per l'impiego pubblico, assegnano rilievo al solo criterio dell'**equivalenza formale**, che si traduce nel divieto del **mutamento di mansioni** che comporti non un concreto depauperamento della professionalità, ma soltanto una modifica *in peius* dell'inquadramento derivante dal contratto collettivo.

Ne deriva che non è ravvisabile alcun demansionamento *“qualora le nuove mansioni rientrino nella medesima area professionale prevista dal contratto collettivo, senza che il giudice possa sindacare in concreto la natura equivalente delle medesime mansioni”*, con la conseguenza che *“restano, dunque, insindacabili tanto l'operazione di riconduzione di una determinata categoria di determinati profili professionali, essendo tale operazione di esclusiva competenza delle parti sociali, quanto l'operazione di verifica dell'equivalenza sostanziale tra le mansioni proprie del profilo professionale di provenienza e quelle proprie del profilo attribuito, ove entrambi siano riconducibili alla medesima declaratoria”* (cfr., *ex multis*, Cass. 26 gennaio 2017, n. 2011; Cass. 25 luglio 2022, n. 23219; Cass. 21 maggio 2009, n. 11835, con specifico riferimento all'art. 52 d.lgs. 165/2001).

Principio, peraltro, che ha trovato una parziale deroga in un recente orientamento della giurisprudenza del Consiglio di Stato (cfr. Cons. Stat., 12 marzo 2024, n. 2354), che ha sostenuto la rilevanza dell'**equivalenza sostanziale** affermando, per converso, il divieto dei mutamenti di mansioni che si sostanzino in un **concreto scadimento del patrimonio di professionalità**, nel caso in cui la volontà datoriale sia espressione di una condotta persecutoria ai sensi dell'art. 2087 c.c. Più precisamente, secondo i giudici di Palazzo Spada, viene in rilievo *“il depauperamento qualitativo della prestazione lavorativa ove essa sia mossa da intento vessatorio, ancorché giustificata e giustificabile sul piano organizzativo e comunque rispettosa formalmente del livello e del ruolo precedentemente rivestiti dal dipendente”*.

Al contrario, l'**inattività lavorativa totale** rappresenta la forma più grave di dequalificazione (cfr. Cass., 3 febbraio 2016, n. 9899), in quanto si traduce nello **svuotamento integrale di contenuto della prestazione**. Essa lascia il lavoratore in una condizione di **completa inerzia, privo di qualsiasi incarico**, con effetti pregiudizievoli non solo sul piano del diritto fondamentale al lavoro, ma anche sull'immagine e sulla professionalità del dipendente (cfr. Cass., 7 febbraio 2023, n. 3692).

Sotto questo profilo, alla gravità della condotta corrisponde anche la gravità delle conseguenze ricondotte dall'ordinamento: infatti, **l'inattività lavorativa forzata** è l'unica fattispecie produttiva di responsabilità e di danno a carico del datore di lavoro **anche nel caso di illegittima sospensione o cessazione del rapporto di lavoro**. Si fa riferimento, in particolare, a quelle pronunce della giurisprudenza di legittimità che hanno riconosciuto il diritto del lavoratore al risarcimento del pregiudizio alla professionalità derivante dall'**inattività lavorativa causata dalla illegittima sospensione per cassa integrazione** (cfr. Cass., 16 aprile 2024, n. 10267) o **dall'annullamento del licenziamento ai sensi dell'art. 18 Stat. Lav.** (cfr. Cass., 23 ottobre 2023, n. 29335, secondo cui *“il risarcimento stabilito dalla L. n. 300 del 1970, art. 18 non ha attinenza con gli altri danni, diversi dalla perdita della retribuzione globale di fatto, che il lavoratore deduce di aver subito, nel medesimo periodo di forzata inattività, sia patrimoniali che non patrimoniali, né in particolare con il danno alla professionalità...con l'unico onere di fornire la prova”*; nella giurisprudenza di merito, si veda da ultimo Corte d'Appello di Milano, 18 febbraio 2025, n. 1059, che ha liquidato un risarcimento del danno pari a quasi mezzo milione di euro; in dottrina, cfr. A. TERZI, Il danno ulteriore, patrimoniale e non patrimoniale, da licenziamento illegittimo nella recente giurisprudenza della Cassazione e nelle riforme legislative in materia, *Questione Giustizia*, 7 febbraio 2024).

Più sfumata e meno definita nei suoi contorni appare in giurisprudenza la fattispecie dello **“svuotamento”** o della **“limitazione” delle mansioni**, spesso confusa con **l'inattività lavorativa**. Una definizione più precisa, a tal proposito, è fornita da alcune recenti pronunce della Cassazione, in cui si **fa riferimento alla concreta valutazione**, da parte del giudice, *“se i compiti attribuiti abbiano costituito, per quantità e per qualità concreta, uno svuotamento di mansioni”*, tale da integrare *“una effettiva e dimensionalmente significativa deprivazione professionale”* (cfr. Cass., 25 luglio 2022, n. 23219, cit.), che si sostanzia in un effettivo *“svilimento dei compiti”*, allorquando siano *“ridotti ad attività meramente esecutive, prive di ogni autonomia concettuale”* (cfr. Cass., 7 febbraio 2023, n. 3692). Tale ipotesi - analogamente a quella dell'inattività lavorativa - esula dal concetto di equivalenza formale proprio del demansionamento, rientrando nella diversa fattispecie - vietata dall'ordinamento - della **“sottrazione pressoché integrale delle funzioni da svolgere”** (cfr. Cass. 26 gennaio 2017, n. 2011, cit.; Cass. 8 aprile 2022, n. 11499; Cass. 25 luglio 2022, n. 23219, cit.; Cass. 21 maggio 2009, n. 11835, cit.).

Nella prassi operativa, la giurisprudenza di merito ha riconosciuto il **pressoché totale svuotamento delle mansioni proprie dell'Agente della Polizia Locale** nel caso di **assegnazione del dipendente al compito di controllore di un parcheggio**, con il mortificante incarico di controllare il pagamento dei ticket, la pulizia dell'area e il conteggio delle monetine inserite nel parchimetro (cfr. Corte d'Appello di Trento, sez. dist. Bolzano, 14 luglio 2018, n. 30).

Il mutamento unilaterale di mansioni: il modello dei “quattro quadranti”

Nel paragrafo precedente si sono analizzate **tre distinte ipotesi di dequalificazione – demansionamento, inattività lavorativa e svuotamento/limitazione di mansioni** – ossia di modifiche *in peius* delle mansioni attribuite al lavoratore, disposte unilateralmente dal datore di lavoro **in violazione dell'art. 2103 c.c. o dell'art. 52 d.lgs. 165/2001**.

Sotto il profilo tassonomico, tali ipotesi costituiscono una *species* del più ampio *genus* del **mutamento unilaterale delle mansioni** (cfr. D. TAMBASCO, A. ROSIELLO, *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, cit., p. 45), che ricomprende ogni variazione (anche in senso equivalente o *in melius*) dei compiti assegnati al lavoratore, da inquadrarsi **entro le duplici “coordinate” normative tracciate dall’art. 2103 c.c.** (e, per il pubblico impiego, dall’art. 52 d.lgs. 165/2001), **nonché dall’art. 2087 c.c.** Rilievo, questo, che trova ulteriore conferma **nell’art. 18 comma 1, lett. c) del d.lgs. 81/2008** il cui disposto, nel definire i doveri di sicurezza in capo al datore di lavoro e ai dirigenti, prescrive che “*nell’affidare i compiti ai lavoratori*”, si deve necessariamente “*tenere conto delle capacità e delle condizioni degli stessi in rapporto alla loro salute e sicurezza*”.

La realtà fenomenica, in particolare, consente di individuare quattro possibili configurazioni del potere datoriale (definibili come “quattro quadranti”), che si articolano entro i due “assi normativi” fissati rispettivamente dall’art. 2103 c.c. (o dell’art. 52 d.lgs. 165/2001) e dall’art. 2087 c.c.:

a) **Adibizione conforme sia all’art. 2103 c.c. (o all’art. 52 d.lgs. 165/2001) sia all’art. 2087 c.c.:** il mutamento di mansioni che rispetti i limiti dello *ius variandi* e tuteli la salute e la personalità morale del lavoratore, pienamente lecito.

b) **Adibizione difforme da entrambi i paradigmi:** si configura quando lo *ius variandi* viene esercitato oltre i limiti fissati dall’art. 2103 c.c. (o dall’art. 52 d.lgs. 165/2001) e, al tempo stesso, impiegato **in funzione persecutoria** – ovvero colposamente inserito in un **contesto lavorativo nocivo e stressogeno** – in violazione dell’art. 2087 c.c.; si tratta, pertanto, di un’ipotesi inequivocabilmente illecita.

c) **Mutamento conforme all’art. 2103 c.c. (o all’art. 52 d.lgs. 165/2001) ma in contrasto con l’art. 2087 c.c.:** è il caso di una variazione apparentemente lecita sotto il profilo dell’equivalenza formale, ma inserita in un contesto **persecutorio o colposamente stressogeno**. La giurisprudenza (Cons. Stato, 12 marzo 2024, n. 2354, cit.) ha ribadito l’illiceità di tali condotte, che rientrano nei “*comportamenti, anche in sé non illegittimi, ma tali da poter indurre disagi o stress...*” (Cass. 31 gennaio 2024, n. 2870; Cass., 7 febbraio 2023, n. 3692). Un esempio tipico è l’assegnazione, nel rispetto formale dell’equivalenza, a mansioni incompatibili con le condizioni di salute, come nel caso di turnazioni disagevoli e gravose.

d) **Mutamento difforme dai limiti dell’art. 2103 c.c. (o dell’art. 52 d.lgs. 165/2001) ma conforme all’art. 2087 c.c.:** si verifica quando il datore di lavoro, pur operando in deroga ai vincoli codicistici, adatta le mansioni per esigenze di tutela della salute e sicurezza del lavoratore, **entro rigorosi limiti**. Potrebbe essere il caso tipico del dipendente che, a seguito di una visita di idoneità periodica che **disponga specifiche prescrizioni e/o limitazioni**, venga temporaneamente assegnato a mansioni inferiori, in assenza di ruoli equivalenti e compatibili, in applicazione del dovere di cui all’art. 18, lett. c), d.lgs. n. 81/2008.

L’adozione dello **schema dei “quattro quadranti”** permette quindi di inquadrare con maggiore chiarezza il fenomeno del **mutamento di mansioni**, offrendo una griglia interpretativa capace di distinguere le ipotesi lecite da quelle illecite. Allo stesso tempo, tale modello fornisce al giudice anche un parametro oggettivo cui ancorare l’esercizio del potere equitativo

nella liquidazione del danno, consentendo di graduare l'entità del pregiudizio subito dal lavoratore in relazione alla **gravità della disfunzione organizzativa datoriale**.

La sentenza n. 106/2025 della Corte d'Appello di Genova

Passando ora all'esame della pronuncia in commento alla luce delle nozioni sin qui richiamate, va osservato come i giudici del rinvio abbiano correttamente focalizzato l'attenzione – secondo le indicazioni della Suprema Corte – sulla possibile sussumibilità del caso concreto alla fattispecie dello **svuotamento di mansioni**. Ciò nondimeno, la nozione accolta nella sentenza assume tratti ambigui e “ibridi”, in quanto finisce per sovrapporre, in maniera non del tutto coerente, lo stato di **inattività lavorativa** con la **condizione di sostanziale svilimento delle mansioni attribuite**, descritte come “meramente esecutive” e “prive di ogni autonomia concettuale”.

Se già il presupposto giuridico appare poco lineare, ancor più discutibile risulta la valutazione fattuale operata dai giudici di merito. Quella che – a parere di chi scrive – avrebbe dovuto configurarsi come un evidente caso di svuotamento sostanziale di mansioni, attraverso l'assegnazione della lavoratrice a compiti elementari di fotocopiatrice, consegna e riordino di libri, viene invece riletta dalla Corte come un “contesto dinamico” nel quale “il lavoro non mancava”, con funzioni di “assistenza e indirizzo” che presupporrebbero una conoscenza del patrimonio librario, nonché con un “potenziale di sviluppo” che la dipendente, secondo i giudici, non avrebbe voluto o saputo valorizzare.

Si tratta, dunque, di una ricostruzione che, pur essendo opinabile nel merito, risulta tuttavia difficilmente censurabile in sede di legittimità, dove il sindacato della Corte di Cassazione incontra fisiologici limiti in ordine alla valutazione dei fatti di causa.

Pur non rientrando strettamente nel perimetro tracciato ai giudici di appello dall'ordinanza di rinvio, un'ulteriore osservazione merita comunque di essere formulata. Una soluzione più equa del caso sarebbe potuta emergere non solo attraverso la corretta applicazione della fattispecie dello **svuotamento di mansioni**, così come delineata dalla giurisprudenza nell'alveo dell'art. 52 d.lgs. 165/2001, ma anche mediante un parallelo scrutinio del mutamento di mansioni alla luce del **secondo “asse” normativo**, rappresentato dall'art. 2087 c.c.

In tal modo, il giudizio non si sarebbe limitato alla verifica del solo profilo professionale nei suoi riflessi qualitativi e/o quantitativi, ma avrebbe potuto considerare, in via prioritaria, **la tutela della salute e della personalità morale (recte, della dignità)** della lavoratrice, inevitabilmente compromesse dal passaggio da Responsabile dell'Ufficio Protezione Civile a incarichi meramente esecutivi di prestito, fotocopiatrice e riordino dei libri della biblioteca comunale.

Conclusioni

Il percorso ricostruttivo sin qui compiuto, occasionato dalla pronuncia dei giudici genovesi, evidenzia come il tema della **dequalificazione** – nelle sue diverse manifestazioni di **demanionamento, inattività lavorativa e svuotamento/limitazione di mansioni** – non possa essere ridotto a una mera questione di **inquadramento contrattuale**, ma si collochi all'interno di una più ampia riflessione **sull'organizzazione del lavoro** e sui limiti dello *ius variandi*.

In particolare, il modello dei “**quattro quadranti**” consente di sistematizzare le diverse ipotesi di **mutamento unilaterale di mansioni**, distinguendo quelle pienamente lecite da quelle che, invece, travalicano i confini della legalità per sconfinare nell’abuso o nell’illiceità, e offrendo al contempo un parametro utile al giudice per qualificare la condotta datoriale e graduare l’entità del danno.

In questa prospettiva, il **mutamento di mansioni** e le stesse **ipotesi di dequalificazione** si rivelano come specifiche declinazioni di un fenomeno più ampio: quello delle **disfunzioni organizzative datoriali**, che la più recente giurisprudenza ha progressivamente ricondotto alla categoria dell’**ambiente di lavoro nocivo e stressogeno** (cfr., *ex multis*, Cass. 7 febbraio 2023, n. 3692, cit.).

Ne discende **un quadro unitario e organico**, nel quale l’art. 2087 c.c. viene a svolgere un ruolo centrale, imponendo al datore di lavoro non solo il rispetto formale dei limiti legali (art. 2103 c.c. e art. 52 d.lgs. 165/2001) e contrattuali derivanti dalle specifiche declaratorie degli accordi collettivi, ma anche l’obbligo di garantire un contesto lavorativo idoneo a preservare **la salute e la dignità dei lavoratori e delle lavoratrici**.

Domenico Tambasco, avvocato in Milano

Visualizza il documento: [App. Genova, 28 marzo 2025, n. 106](#)