



LA CORTE SUPREMA DI CASSAZIONE

SEZIONE LAVORO

composta dagli ill.mi sigg.ri Magistrati:

dott.ssa Antonella Pagetta	Presidente
dott. Francescopaolo Panariello	Consigliere rel. ed est.
dott. Guglielmo Cinque	Consigliere
dott. Fabrizio Amendola	Consigliere
dott. Francesco Giuseppe Luigi Caso	Consigliere

OGGETTO:
demansionamento -
danno patrimoniale
e non patrimoniale -
accertamento e
liquidazione

Ud. 12/11/2025 CC

ha pronunciato la seguente

ORDINANZA

sul ricorso iscritto al n. **11377/2024** r.g., proposto

da

██████████ **spa**, in persona del legale rappresentante *pro tempore*,
elett. dom.to presso la Cancelleria di questa Corte, rappresentato e difeso
dagli avv.ti ██████████, ██████████ e ██████████

ricorrente

contro

██████████-██████████ elett. dom.to presso la Cancelleria di questa Corte,
rappresentato e difeso dagli avv.ti ██████████ e ██████████.

controricorrente

avverso la sentenza della Corte d'Appello di Firenze n. 32/2024 pubblicata in
data 13/02/2024, n.r.g. 681/2022.

Udita la relazione svolta nella camera di consiglio del giorno 12/11/2025 dal
Consigliere dott. Francescopaolo Panariello.

FATTI DI CAUSA

1.- ██████████ era dipendente di ██████████ spa con qualifica di
quadro direttivo di 3^a livello e fino ad ottobre 2008 aveva operato come
responsabile dell'ufficio recupero crediti per le regioni Emilia Romagna,
Marche e Triveneto.



Lamentava che da ottobre 2008 le sue mansioni erano più volte mutate in senso peggiorativo: dapprima era stato assegnato al centro recupero crediti di [REDACTED] come *team manager*; a settembre 2010 gli erano state assegnate mansioni di "progettista formazione"; a gennaio 2015 gli erano state assegnate le mansioni di "specialista rischi HR"; a settembre 2020 aveva operato prevalentemente come "*net promoter system*" presso l'ufficio *customer advocay*.

Pertanto adiva il Tribunale di Firenze per ottenere l'accertamento del demansionamento da ottobre 2008 in poi, l'ordine alla datrice di lavoro di reintegrarlo nelle mansioni precedenti o a queste equivalenti e la condanna della medesima datrice di lavoro al risarcimento di tutti i danni, patrimoniali e non patrimoniali.

2.- Costitutosi il contraddittorio, assunte le prove testimoniali ammesse, il Tribunale, in parziale accoglimento delle domande, dichiarava sussistente il demansionamento da settembre 2010 in poi, ordinava la reintegrazione del ricorrente nelle precedenti mansioni o in mansioni a queste ultime equivalenti, condannava la banca al risarcimento del danno, che in via equitativa liquidava in misura pari al 30% della retribuzione mensile per tutto il periodo di demansionamento.

3.- Con la sentenza indicata in epigrafe la Corte d'Appello, in parziale accoglimento del gravame interposto dalla banca ed in parziale riforma della sentenza impugnata, dichiarava sussistente il demansionamento da gennaio 2015, mentre confermava tutti gli altri capi della decisione di primo grado.

Per quanto ancora rileva in questa sede, a sostegno della sua decisione la Corte territoriale affermava:

- a) ai fini dell'accertamento del demansionamento occorre partire dalle "norme contrattuali" che regolano la materia, prima fra tutte l'art. 82 CCNL credito;
- b) da tale previsione si evince che la qualifica di quadro presuppone, in via alternativa o cumulativa, elevate responsabilità funzionali ed elevata preparazione professionale, particolari specializzazioni, elevate responsabilità nella direzione, nel coordinamento e/o controllo di altri lavoratori/lavoratrici, ivi comprese le responsabilità connesse di crescita



professionale e verifica dei risultati raggiunti dai predetti diretti collaboratori;

- c) quindi si può concordare con la banca appellante, nel senso che il coordinamento di altri dipendenti non è requisito necessario per i quadri, dal momento che le relative mansioni possono anche richiedere solo elevata preparazione, responsabilità funzionali o specializzazione;
- d) per i ruoli *professional* in tal senso dispone l'allegato 1 al contratto aziendale;
- e) trattandosi di demansionamento che si assume avvenuto prima del 2015, quindi prima dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 81/2015, la valutazione deve essere fatta in concreto con riferimento alla specifica competenza maturata dal █████ nei compiti precedenti;
- f) la S.C. ha infatti precisato che nell'indagine sull'equivalenza non è sufficiente il riferimento in astratto al livello di categoria, ma è necessario accertare che le nuove mansioni siano aderenti alla specifica competenza del dipendente, salvaguardandone il livello professionale acquisito e garantendo lo svolgimento e l'accrescimento delle sue capacità professionali;
- g) passando ad esaminare le vicende professionali del █████ va tenuto conto che fino a settembre 2008 era responsabile del recupero crediti per varie regioni;
- h) il primo mutamento ha visto l'assegnazione di compiti di "progettista formazione";
- i) alla luce delle deposizioni testimoniali (posto che quelle assegnate ad ottobre 2008 sono state già considerate equivalenti dal Tribunale, senza appello incidentale del lavoratore sul punto), si ritiene che le mansioni assegnate a settembre 2010 non possano ritenersi dequalificati;
- j) va infatti considerata l'importanza della formazione in ogni ambito lavorativo, come dimostrano l'impegno e le risorse normalmente destinate; dalla prova è emerso che il █████ in questi compiti, si occupava sia dell'individuazione dei bisogni formativi di ciascun settore, sia delle conseguenti proposte formative, si confrontava con i fornitori esterni per confezionare la migliore proposta formativa possibile ed



operava con ampia autonomia sia nella scelta dei fornitori, sia dei contenuti della proposta;

- k) diversamente è a dirsi per i mutamenti di mansioni successivi;
- l) dalla prova testimoniale è infatti emerso che sia come specialista rischi, sia nell'ambito del *net promoter system*, le mansioni assegnate al [REDACTED] si siano decisamente svuotate di responsabilità funzionali e di autonomia, trattandosi di compiti di scrutinio e compilazione con autonomia limitata al potere di proporre possibili soluzioni, sicché la perdita di potere decisionale e di coordinamento, che il [REDACTED] aveva prima nel ruolo gestionale, non è compensata da incarichi di progettualità di elevato contenuto strategico per l'azienda, sicché per il periodo da gennaio 2015 in poi la sentenza di primo grado va confermata;
- m) con riguardo alla liquidazione del danno, il Tribunale non ha riconosciuto il danno non patrimoniale, ma solo quello patrimoniale, pur avendo fatto riferimento ad "uno stato di sofferenza e disagio" che aveva indotto il [REDACTED] a chiedere un sostegno psicologico;
- n) in tema di dequalificazione professionale il giudice di merito può desumere l'esistenza del danno, avente natura patrimoniale, e determinarne l'entità anche in via equitativa, con processo logico-giuridico attinente alla formazione della prova, anche presuntiva, basandosi sugli elementi di fatto relativi alla qualità e quantità dell'esperienza lavorativa pregressa, al tipo di professionalità colpita, alla durata del demansionamento, all'esito finale della dequalificazione e ad altre circostanze del caso concreto (Cass. ord. n. 19923/2019);
- o) va condiviso il convincimento del Tribunale sia sulla lunga durata del demansionamento (sia pure inferiore a quella riconosciuta in primo grado), sia sull'impoverimento del bagaglio professionale con incidenza sulle possibilità di carriera e di ricollocazione sul mercato del lavoro, sia sulla "visibilità del demansionamento", avendo il [REDACTED] perso ogni potere decisionale, di coordinamento e di controllo di altro personale;
- p) tenuto altresì conto delle allegazioni contenute nel ricorso di primo grado, la sussistenza di un danno risarcibile emerge con chiarezza dall'esame del percorso lavorativo del [REDACTED] poiché se è vero che in



astratto i ruoli *professional* consentono una progressione maggiore di quelli gestionali, è altrettanto evidente che, nel caso concreto, gli incarichi del [REDACTED] siano andati progressivamente svuotandosi di contenuto professionale, di autonomia e di specializzazione; è un fatto che nessuna progressione sia stata a lui riconosciuta, diversamente dai due colleghi [REDACTED] e [REDACTED] che operavano con lui presso il centro recupero crediti di [REDACTED]

q) per la liquidazione di tale danno può ben essere adottata la misura adottata dal Tribunale.

4.- Avverso tale sentenza [REDACTED] spa ha proposto ricorso per cassazione, affidato a quattro motivi.

5.- [REDACTED] ha resistito con controricorso.

6.- La società ricorrente ha depositato memoria.

7.- Il collegio si è riservata la motivazione nei termini di legge.

RAGIONI DELLA DECISIONE

1.- Con il primo motivo, proposto ai sensi dell'art. 360, co. 1, n. 5), c.p.c. la ricorrente lamenta l'omesso esame di un fatto decisivo per il giudizio, oggetto di discussione fra le parti, ossia quello dimostrato dal documento 12, prodotto in primo grado e non contestato dal [REDACTED] contenente l'elenco delle mansioni proprie dell'incaricato – come il [REDACTED] – addetto all'ufficio *customer advocacy* e pilotaggio.

Il motivo è inammissibile perché precluso dalla c.d. doppia conforme (art. 360, penult. co., c.p.c.). Peraltro, la ricorrente non ha indicato, come invece era suo onere, le ragioni di fatto poste a base della decisione di primo grado e quelle poste a base della sentenza di rigetto dell'appello, né ha allegato e dimostrato che esse siano tra loro diverse (Cass. n. 5528/2018; Cass. n. 26774/2016; Cass. n. 19001/2016). Anzi, dalle parti della sentenza di primo grado, riportate dalla Corte territoriale, si evince una perfetta conformità degli elementi utilizzati per la formazione del convincimento circa la sussistenza del demansionamento in relazione alle predette mansioni.

Per il resto la censura è inammissibile, perché, sotto la veste del "travisamento della prova", mira in realtà a denunciare un errore di valutazione della deposizione della testimone [REDACTED] come tale insindacabile in sede di legittimità, in quanto attività rientrante nel "prudente



apprezzamento” del giudice di merito ex art. 116 c.p.c.

2.- Con il secondo motivo, proposto ai sensi dell’art. 360, co. 1, n. 3), c.p.c. la ricorrente lamenta “violazione e falsa applicazione” degli artt. 2103 c.c., 82 e 83 CCNL per i quadri direttivi dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali del 31/03/2015, 1362 e 1363 c.c. per avere la Corte territoriale conferito valenza soltanto alle declaratorie stabilite dal contratto collettivo nazionale, escludendo che potessero essere considerati anche i profili professionali e gli inquadramenti declinati – in forza del rinvio contenuto nel contratto nazionale – dal contratto integrativo aziendale [REDACTED]

Il motivo è a tratti infondato, a tratti inammissibile.

Come testualmente emerge dalla pag. 4 della sentenza impugnata, i Giudici d’appello si sono espressamente riferiti anche all’allegato 1 al predetto contratto aziendale e nella motivazione non vi è alcuna affermazione nei termini denunciati dalla ricorrente (v. ricorso per cassazione, p. 45, par. 45), ossia di esclusione dell’utilizzabilità delle previsioni contenute nel contratto collettivo aziendale e di conseguente disapplicazione della contrattazione integrativa di [REDACTED]

Il motivo è per il resto inammissibile, laddove addebita alla Corte territoriale la mancata considerazione del fatto che il percorso di carriera per il ruolo gestionale di *team manager* – in precedenza posseduto dal [REDACTED] – sarebbe stato meno favorevole di quello previsto per il ruolo *professional*, poiché avrebbe potuto portare al massimo al secondo livello del quadro direttivo, mentre il ruolo *professional* consentiva di progredire fino al quarto livello. Tale censura, infatti, non si confronta in alcun modo con quel passaggio motivazionale, nel quale i Giudici d’appello hanno evidenziato che, pur consentendo in astratto i ruoli *professional* una progressione maggiore di quelli gestionali, era evidente che, nel caso concreto, gli incarichi del [REDACTED] fossero andati progressivamente svuotandosi di contenuto professionale, di autonomia e di specializzazione, tanto è vero che in concreto nessuna progressione era stata a lui riconosciuta, diversamente da quanto accaduto ai suoi due colleghi ([REDACTED] e [REDACTED] che a suo tempo operavano con lui presso il centro recupero crediti di [REDACTED] (v. sentenza impugnata, p. 10).

3.- Con il terzo motivo, proposto ai sensi dell’art. 360, co. 1, n. 4), c.p.c. la ricorrente lamenta una motivazione solo apparente, in violazione degli artt.



132, co. 2, n. 4), c.p.c. e 111 Cost., per avere la Corte territoriale riconosciuto un danno professionale conseguente a demansionamento sulla base di un ragionamento tautologico e fatto confusione tra danno patrimoniale e danno non patrimoniale, escludendo che quest'ultimo fosse stato riconosciuto dal Tribunale, ma poi pervenendo erroneamente alla conferma della sentenza di primo grado circa la liquidazione del danno risarcibile.

Il motivo è infondato con riguardo alla prima censura, dal momento che la Corte territoriale ha esaurientemente spiegato gli indici fattuali, di tipo presuntivo, in base ai quali ha ritenuto sussistente il danno da risarcire, laddove ha richiamato la lunga durata del demansionamento (sia pure inferiore a quella riconosciuta in primo grado), l'impoverimento del bagaglio professionale con incidenza sulle possibilità di carriera e di ricollocazione sul mercato del lavoro, la "visibilità del demansionamento", avendo il [REDACTED] perso ogni potere decisionale, di coordinamento e di controllo di altro personale, il percorso lavorativo del dipendente.

Il motivo è infondato anche con riguardo alla seconda censura, posto che nella sentenza impugnata vi è una valutazione autonoma del danno considerato (sia pure impropriamente) "patrimoniale", che permetteva senza dubbio di liquidare in via equitativa con il ricorso al 30% della retribuzione, secondo un metro di valutazione non sindacabile in sede di legittimità.

4.- Con il quarto motivo, proposto ai sensi dell'art. 360, co. 1, n. 3), c.p.c. la ricorrente lamenta "violazione e falsa applicazione" degli art. 1223, 1226, 2103, 2043, 2697 e 2729 c.c. per avere la Corte territoriale ritenuto sussistente un danno patrimoniale alla professionalità in difetto di specifica allegazione sulla natura e sulle caratteristiche del pregiudizio lamentato.

Il motivo è inammissibile, perché non si confronta con la specifica motivazione, con cui i Giudici d'appello hanno espressamente tenuto conto delle allegazioni contenute nel ricorso di primo grado (v. sentenza impugnata, p. 10) e, contrariamente all'assunto della ricorrente (v. ricorso per cassazione, p. 55), non hanno affatto ritenuto quel pregiudizio sussistente *in re ipsa* ma sulla base di elementi presuntivi tratti dall'esame del percorso lavorativo del dipendente, dalla durata del demansionamento e della traiettoria peggiorativa della carriera, ritenuto sussistente il danno liquidato in via equitativa. Tale ragionamento presuntivo non è validamente censurato



dall'odierna parte ricorrente che lo critica in chiave meramente contrappositiva, intrinsecamente inidonea alla valida censura della decisione sul punto (v. tra le altre, Cass. 22366/2021).

5. - Le spese seguono la soccombenza e sono liquidate come in dispositivo.

6.- In caso di diffusione dovrà essere omessa l'indicazione delle generalità e degli altri dati identificativi del controricorrente, ai sensi dell'art. 52 d.lgs. n. 196/2003.

P.Q.M.

La Corte rigetta il ricorso; condanna la ricorrente a rimborsare al controricorrente le spese del presente giudizio di legittimità, che liquida in euro 5.000,00, oltre euro 200,00 per esborsi, oltre rimborso forfettario delle spese generali e accessori di legge.

Dà atto che sussistono i presupposti processuali per il versamento, da parte della ricorrente, dell'ulteriore importo a titolo di contributo unificato, ai sensi dell'art. 13, co. 1 quater, d.P.R. n. 115/2002 pari a quello per il ricorso a norma dell'art. 13, co. 1 bis, d.P.R. cit., se dovuto.

In caso di diffusione dispone che sia omessa l'indicazione delle generalità e degli altri dati identificativi del controricorrente, ai sensi dell'art. 52 d.lgs. n. 196/2003.

Così deciso in Roma, nella camera di consiglio della sezione lavoro, in data 12/11/2025.

La Presidente
dott.ssa Antonella Pagetta

