

Il sindacato degli accomodamenti ragionevoli e la funzione deterrente-dissuasiva del risarcimento

di F. Albiniano - 28 ottobre 2025

Introduzione

Il ragionevole accomodamento, quale figura cardine del diritto antidiscriminatorio, costituisce un presidio normativo indefettibile, sancito dal combinato disposto dell'articolo 3, comma 3-bis, del D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 216, e dell'articolo 2 della L. 12 marzo 1999, n. 68. Tale obbligo trae origine e compiuta definizione dalla Direttiva 2000/78/CE del Consiglio del 27 novembre 2000 e, precipuamente, dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità del 13 dicembre 2006 (ratificata dall'Italia con L. 3 marzo 2009, n. 18). Esso impone al datore di lavoro l'adozione di azioni attive e proattive, mirate alla rimozione degli ostacoli che precludono la piena ed effettiva partecipazione della persona interessata alla vita professionale, garantendone lo svolgimento dell'attività lavorativa su una base di uguaglianza sostanziale con la generalità dei dipendenti.

Nell'ambito sinallagma contrattuale, in perenne bilanciamento tra le esigenze tecnico-produttive dell'impresa e l'inderogabile tutela della persona, la disciplina antidiscriminatoria, segnatamente quella a presidio dei lavoratori affetti da disabilità, assume un ruolo apicale. Le più recenti statuizioni giurisprudenziali disvelano un'occasione ermeneutica propizia per scrutinare l'effettività di tale protezione e la perentoria necessità di un'esegesi evolutiva del precetto di accomodamento ragionevole nonché l'individuazione della corretta sanzione da comminare nell'ipotesi di inadempimento datoriale.

L'obbligo di accomodamento ragionevole, in sintesi, impone un mutamento di paradigma nell'agire datoriale: una diligente indagine e una ricerca assidua di soluzioni concrete - come il riassetto delle mansioni, l'implementazione dello *smart working*, o l'adozione di ausili specifici (sul punto si rimanda a M. Salvagni, *“La vis espansiva del ragionevole accomodamento organizzativo: lo smart working a tutela della condizione psico-fisica del disabile”*, in MGL, 2/2025, 485).

Dunque, l'omissione di adattamenti ragionevoli – configurandosi come un'ipotesi di discriminazione indiretta o diretta, a seconda delle specifiche circostanze - impone la reazione dell'ordinamento attraverso l'apparato sanzionatorio e risarcitorio.

Sul punto, la sentenza in commento – Trib. di Latina, sez. lav., 7 luglio 2025 n. 925 - si configura come un pregevole esempio di applicazione giurisprudenziale del diritto antidiscriminatorio per disabilità nel contesto del pubblico impiego.

La decisione merita di essere segnalata, non solo per l'analisi fornita in merito alla configurabilità della discriminazione per mancato accomodamento ragionevole, ma anche per quanto concerne i criteri di quantificazione del danno non patrimoniale e a funzione sanzionatoria.

Inquadramento della fattispecie

La controversia, promossa dalla DSGA nei confronti del Ministero dell'Istruzione e del Merito, verteva sull'accertamento della discriminazione subita a causa della mancata, o ritardata e inadeguata, adozione dei ragionevoli adattamenti necessari per conciliare la sua condizione di salute (patologia oncologica soggetta a trattamento farmacologico con severi effetti collaterali) con lo svolgimento delle prestazioni lavorative.

La Dirigente chiedeva, dunque, l'autorizzazione a svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità agile *full-time*.

Il Tribunale, dopo aver correttamente respinto l'eccezione di incompetenza territoriale in forza del criterio del domicilio del ricorrente (art. 28, comma 2, D.Lgs. n. 150/2011), si è concentrato sul merito. Tuttavia, il *thema decidendum* iniziale, imperniato sull'ordine conformativo e sulla cessazione della condotta discriminatoria, si è ridotto alla sola questione risarcitoria a seguito di fatti sopravvenuti: l'individuazione di un accomodamento parziale in corso di causa e, soprattutto, il trasferimento della ricorrente.

Tale deviazione procedurale ha consentito al Tribunale di concentrare la propria analisi sulla natura e sui criteri di liquidazione della sanzione pecuniaria che, nel sistema del D.Lgs. 150/2011, assorbe il risarcimento del danno patrimoniale e non patrimoniale *in re ipsa*.

L'accertamento della discriminazione oggettiva per “omissione di accomodamento”

Il presupposto logico-giuridico indefettibile per l'irrogazione della sanzione pecuniaria è l'accertamento giudiziale dell'omissione degli accomodamenti ragionevoli e della conseguente natura oggettiva del fatto discriminatorio. A tal riguardo, la statuizione del Tribunale ha chiaramente posto in rilievo la netta distinzione tra l'elemento soggettivo (*animus nocendi* ovvero intento discriminatorio) e l'elemento oggettivo della condotta, confermando che l'illecito discriminatorio si configura a prescindere dalla prova del dolo o della colpa del datore di lavoro.

Il Giudice, infatti, non si sofferma sull'intenzione o sul dolo della parte datoriale, ma valuta la dimensione obiettiva del comportamento, riscontrando come il contegno discriminatorio fosse "*quasi pacifico in causa*".

Tale oggettività emerge, secondo i giudici di merito, in due modi speculari.

La pretesa dell'Amministrazione di mantenere una prestazione lavorativa integralmente in presenza per un Dirigente dei Servizi Generali e Amministrativi (DSGA), in un momento di severa vulnerabilità della lavoratrice, è stata ritenuta oggettivamente discriminatoria.

In altri termini, il mantenimento della medesima modalità di svolgimento della prestazione che si cercava di rimodellare in via compromissoria è stato ritenuto altrettanto pacificamente discriminatorio.

In secondo luogo, la disponibilità offerta dall'Amministrazione di concedere il lavoro agile per "*un massimo di tre giorni su cinque*" o "*dieci giorni al mese*" ha costituito una prova logica che la prosecuzione della prestazione "*integralmente in presenza*" fosse eccessivamente frustrante per le esigenze della lavoratrice.

Pertanto, “*che sia stato profuso un apprezzabile sforzo per ricercare un bilanciamento e un ragionevole accomodamento del fattore discriminante suggerisce sul piano logico, prima ancora che giuridico, che il fattore discriminante fosse allora pacificamente sussistente e che il mantenimento della medesima modalità di svolgimento della prestazione che si cercava in via compromissoria di rimodellare fosse altrettanto pacificamente discriminatorio, quantomeno sul piano obiettivo (l’unico dirimente)*”.

L’“apprezzabile sforzo” profuso per ricercare un bilanciamento non ha, dunque, annullato la discriminazione pregressa, ma ha semplicemente suggerito l’esistenza del fattore discriminante.

Risulta lapalissiano che il Tribunale abbia sussunto la condotta dell’Amministrazione nell’alveo della discriminazione indiretta (per omissione di accomodamento), in cui la carenza di modifiche organizzative necessarie si traduce in un trattamento meno favorevole per la persona con disabilità.

Sul precipuo punto si rammenta, senza pretesa di esaustività, che l’obbligo di adottare gli accomodamenti ragionevoli è corollario fondamentale della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità. Tali adattamenti devono essere “necessari e appropriati” e non devono imporre un “onere sproporzionato o eccessivo” al datore di lavoro.

Nel caso di specie, la ricorrente, alla luce della sua condizione di salute, chiedeva di svolgere le proprie prestazioni da remoto in *full-time* sino a mutamento dello stato di salute compatibile con le prestazioni in presenza”. Il Giudice, pur non dovendo più ordinare tale misura, ha individuato l’accomodamento ragionevole nel *quantum* successivo emerso in udienza (“*una presenza del DSGA quantomeno un giorno a settimana, il resto in smart*”), che si poneva in linea di “sostanziale adesione” alle aperture originali della ricorrente (che richiedeva “almeno 4 giorni su 5 a settimana”).

Il dato saliente è che, per una condizione di salute particolarmente grave, la mera flessibilità o il *part-time* da remoto offerti inizialmente dall’Amministrazione (tre giorni su cinque o dieci giorni al mese) non sono stati considerati un accomodamento sufficiente a rimuovere l’ostacolo discriminatorio.

Il Giudice, implicitamente, riconosce come in circostanze di eccezionale vulnerabilità, l’accomodamento necessario possa coincidere con il lavoro agile quasi integrale - principio essenziale per garantire la capacità lavorativa residua della persona con disabilità (sull’argomento cfr., Cass. 21 dicembre 2023, n. 35747, in www.rivistalabor.it, 22 febbraio 2024, con commento di M. Salvagni, “*Malattia collegata all’handicap, discriminazione indiretta e nullità del licenziamento del disabile per superamento del comporta*”).

La natura polifunzionale del danno da discriminazione e i criteri di liquidazione

L’individuazione di un accomodamento parziale in corso di causa, unitamente al sopravvenuto trasferimento della lavoratrice, ha di fatto cristallizzato l’oggetto del contendere nella sola pretesa risarcitoria, rendendo superflue le istanze di carattere conformativo e ripristinatorio.

Il Tribunale, in linea con la granitica giurisprudenza sul punto (tra le tante, Cass., Sez. Un., ord. n. 7186/2011; Cass. n. 1/2020), qualifica il danno da discriminazione come danno-evento, derivante dalla lesione del diritto soggettivo assoluto a non essere discriminato (*ex art. 3 Cost.*).

Il passaggio chiave della motivazione è l'analisi della funzione del risarcimento, che deve conformarsi al dettato dell'art. 17 Direttiva 2000/78/CE, secondo cui le sanzioni, inclusi i risarcimenti, devono essere effettive, proporzionate e dissuasive.

In altri termini, la sanzione non solo deve garantire il ristoro del pregiudizio subito e il ripristino dello *status quo ante* ma deve avere una funzione eminentemente sanzionatoria, volta a evitare che il soggetto discriminante reiteri comportamenti oggettivamente lesivi.

Tale componente sanzionatoria si affianca alla funzione compensativo-riparatoria, in linea con la natura polifunzionale della responsabilità civile nel vigente ordinamento.

Il vuoto normativo e l'analogia iuris con l'art. 11, l. 689/1981

In assenza di normative di dettaglio sulla quantificazione del danno da discriminazione, il Giudice di Latina affronta il vuoto normativo richiamando l'art. 28, commi 5 a 7, D. Lgs 150/2011 e, in un passaggio argomentativo di rilievo, l'art. 11 della L. 689/1981.

Il Giudice motiva tale scelta evidenziando che la sanzione discendente dalla liquidazione del danno da discriminazione è, in sostanza, una sanzione pecuniaria (risarcimento per equivalente, liquidato in via equitativa *ex art. 1226 c.c.*) e che l'art. 11, L. 689/1981, detta un "*principio di portata generale ed interdisciplinare*".

I parametri dettati dalla norma in parola (gravità della violazione, opera svolta per l'eliminazione o attenuazione delle conseguenze, personalità e condizioni economiche dell'agente) si prestano a riempire di contenuto i principi unionali di dissuasività, proporzionalità ed effettività, ancorando la liquidazione a parametri meno "autoreferenziali" e più vicini all'oggettività – aspetto questo su cui la giurisprudenza di legittimità ha costantemente insistito (cfr. Cass. n. 28646/2020).

Il Tribunale ribadisce il principio della riparazione integrale del danno di matrice costituzionale (Corte Cost. n. 233/2003), imponendo una liquidazione omnicomprensiva del danno non patrimoniale *ex art. 2059 c.c.* Sebbene le categorie di danno morale e danno esistenziale non costituiscano sottocategorie autonome, esse devono essere considerate come aspetti separati del pregiudizio.

Nel caso di specie, il Giudice ha riconosciuto il danno morale ("*perturbazione dello stato d'animo della ricorrente, vistasi sostanzialmente estromessa dalla dimensione professionale della sua esistenza in un momento di grave vulnerabilità soggettiva*"), ma ha ritenuto non enunciate le proiezioni dinamico-relazionali (danno esistenziale).

Il risarcimento finale di € 8.000,00 è stato determinato equitativamente, tenendo conto del periodo "non particolarmente esteso" della sofferenza e, soprattutto, del fatto che lo spontaneo riconoscimento dell'accomodamento in prima udienza ha ridotto significativamente (se non annullato) le esigenze sanzionatorie e di dissuasività.

Conclusioni: l'urgenza di una regolamentazione dettagliata per la sanzione pecuniaria da discriminazione

La sentenza del Tribunale di Latina, confermando la sussistenza della discriminazione per *handicap* e disabilità (sulla nozione di “discriminazione fondata sulla disabilità ” si v., Corte di Giustizia, Sez. I, 18 gennaio 2024, C-631/22, in www.rivistalabor.it, 24 febbraio 2024, con commento di F. Andretta, *Licenziamento per sopravvenuta inabilità (parziale o) totale alle mansioni e lo speciale onere di repêchage: accomodamenti ragionevoli*), si allinea al principio giurisprudenziale che attribuisce al risarcimento del danno da discriminazione una natura non solo compensativa, ma anche e soprattutto sanzionatoria e dissuasiva.

Tuttavia, il *modus operandi* del Tribunale – costretto a ricorrere all'analogia *iuris* con l'art. 11, L. 689/1981, per definire i criteri di liquidazione – conferma la non corretta e piena attuazione nell'ordinamento italiano della disciplina antidiscriminatoria sul punto della regolamentazione delle sanzioni pecuniarie.

Il Giudice, testualmente, evidenzia come “*non può revocarsi in dubbio che, stigmatizzando il carattere di sanzione (di cui il risarcimento del danno da discriminazione si correda), vada operata una liquidazione dello stesso tenendo anche conto dei principi generali dettati in materia sanzionatoria dalla normativa interna, non sussistendo, allo stato attuale, né normative di dettaglio sulla corretta quantificazione del danno da discriminazione, né giurisprudenza univoca sul punto.*”

Eppure, l'art. 17, Direttiva 78/2000/CE (come i corrispondenti articoli delle Direttive 43/2000/CE e 54/2006) impone agli Stati membri di “determinare le sanzioni da irrogare” e di garantirne l'effettività, la proporzionalità e la dissuasività che, per giurisprudenza euro-unitaria, riflettono un concetto “ampliato” di *criminal law*.

La lacuna normativa interna impedisce, nei fatti, l'adozione di parametri liquidatori oggettivi e lascia ampio margine alla discrezionalità equitativa del Giudice, come testimoniato dalla riduzione – nel caso di specie - dell'importo in virtù della “spontanea” condotta successiva del datore di lavoro.

In conclusione, se da un lato la sentenza rappresenta un'applicazione rigorosa dei principi di diritto unionale e della giurisprudenza della Suprema Corte sulla natura del danno da discriminazione, dall'altro, essa evidenzia con urgenza l'imperativo per il legislatore di colmare il vuoto normativo. L'introduzione di una disciplina *ad hoc*, mutuando i criteri già esistenti nel D.Lgs. 7/2016 (art. 5, criteri di commisurazione delle sanzioni pecuniarie civili: gravità, reiterazione, arricchimento, opera svolta dall'agente, personalità, condizioni economiche) e nella L. 689/1981 *ex art. 11*, rappresenta, evidentemente, l'unica direttiva per assicurare che il risarcimento-sanzione sia pienamente effettivo, proporzionato e, soprattutto, dissuasivo in modo da onorare gli obblighi derivanti dal diritto dell'Unione.

Francesca Albiniano, avvocato in Campobasso

Visualizza il documento: [Trib.Latina, 7 luglio 2025, n. 925](#)