

Licenziamento per inidoneità e accomodamenti ragionevoli

di L. Costa - 14 novembre 2025

Con la recente ordinanza n. 24994 dell'11 settembre 2025, la Cassazione è tornata a pronunciarsi in materia di licenziamento del lavoratore divenuto inabile a causa di sopravvenuta disabilità, ribadendo il principio secondo cui il recesso datoriale è ammissibile soltanto a seguito della verifica, seria e documentata, dell'impossibilità di adottare accomodamenti ragionevoli ai sensi della normativa vigente.

Come è noto, ai fini della tutela antidiscriminatoria, anche con riferimento all'esercizio del potere di recesso, la condizione di disabilità per cui opera il meccanismo degli accomodamenti ragionevoli non è di carattere medico ai sensi della Legge 104/1992 e della Legge 68/1999, cioè incentrata su un deficit fisico o psichico, ma è di tipo relazionale e cioè considera i c.d. *"processi di esclusione determinati da barriere economico-sociali"*.

La tutela dei lavoratori disabili, infatti, risulta da un intricato groviglio di fonti nazionali e sovranazionali e la nozione stessa di disabilità, ai fini dell'applicazione della Direttiva 78/2000/CE e del D.lgs. 216/2003 che l'ha attuata, va ricondotta non al diritto interno ma unicamente al diritto eurounitario.

L'istituto degli accomodamenti ragionevoli, nel nostro ordinamento, rileva sotto diversi angoli visuali, certamente non soltanto con riferimento all'esercizio del potere di recesso (quale campo di intervento della pronuncia commentata).

In ambito nazionale, ed in via generale, la disciplina applicabile è contenuta nel D.lgs. 9 luglio 2003 n. 216, attuativo della Direttiva 2000/78/CE che vieta qualsiasi forma di discriminazione fondata sulla disabilità nel contesto lavorativo e impone ai datori di lavoro, pubblici e privati, l'obbligo di adottare misure appropriate, ove non eccessivamente onerose, per garantire alle persone con disabilità la possibilità di svolgere un'attività lavorativa adeguata.

Epperò, altri impianti normativi nazionali richiamano gli accomodamenti ragionevoli di matrice eurounitaria.

È il caso, ad esempio, dell'art. 9, comma 5, legge n. 221 del 2012 con cui è stato modificato l'art. 4 della L. 68/1999 prevedendo che i lavoratori disabili dipendenti occupati a domicilio o con modalità di telelavoro, ai quali l'imprenditore affida una quantità di lavoro, anche mediante la predisposizione di accomodamenti ragionevoli, sono computati ai fini della copertura della quota di riserva.

Meritevole di menzione è anche l'art. 5 *bis* della L. 104/1992, recentemente introdotto con l'art. 17, comma 1 del D. Lgs. 3 maggio 2024, n. 62, a mente del quale, con riferimento al perimetro di tutele previsto dalla specifica norma, è stato introdotto l'istituto dell'accomodamento ragionevole per le persone con disabilità. Questo significa che, quando le leggi esistenti non garantiscono la piena partecipazione su base di uguaglianza, si devono apportare adattamenti non sproporzionati, sia da parte di pubbliche amministrazioni che di privati. La persona con disabilità può richiedere direttamente questi adattamenti, che non sostituiscono le prestazioni e i sostegni già previsti dalla legge (in tal senso si è parlato di carattere sussidiario della misura stante anche l'esplicito richiamo effettuato dall'art. 5 *bis* comma 2 della L. 104/1992).

Quanto all'intervento normativo appena citato, degna di nota è la disamina di C.G. GUIDETTI, in www.rivistalabor.it, 27 settembre 2024, *Verso una tutela trasversale della persona con disabilità: analisi delle principali novità introdotte dal d.lgs. n. 62 del 2024*.

Come già anticipato, la fonte genetica dell'accomodamento ragionevole è da rinvenire nel diritto sovranazionale.

Difatti, in ambito eurolaborale la tutela contro la discriminazione sulla base della disabilità si fonda, vuoi sulla direttiva 2000/78/CE, attuata nell'ordinamento italiano, vuoi sulla Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea, che include il motivo della disabilità nell'ambito dell'art. 21 (che sancisce il divieto generale di discriminazioni) e contiene anche una disposizione specifica (art. 26) che riconosce il diritto dei disabili di beneficiare di misure intese a garantirne l'autonomia, l'inserimento sociale e professionale e la partecipazione alla vita della comunità (azioni positive).

È inoltre fondata sulla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, ratificata dall'Italia con legge n. 18/2009 (Ratifica ed esecuzione della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, con Protocollo opzionale, fatta a New York il 13 dicembre 2006 e istituzione dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità).

Detta Convenzione (CDPD) è stata altresì approvata dall'UE, nell'ambito delle proprie competenze, con Decisione del Consiglio del 26 novembre 2009 relativa alla conclusione, da parte della Comunità europea, della convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (2010/48 CE), con la conseguenza che per la Corte di Giustizia UE le stesse direttive normative antidiscriminatorie vanno interpretate alla luce della Convenzione.

Invero, la Cassazione ha sempre rimarcato che la necessaria considerazione dell'interesse protetto dei lavoratori disabili, in bilanciamento con le legittime finalità di politica occupazionale, postula l'applicazione del principio dell'individuazione di soluzioni ragionevoli per assicurare il principio di parità di trattamento dei disabili, garantito dall'art. 5 della direttiva 2000/78/CE, ovvero degli accomodamenti ragionevoli di cui alla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, alla cui luce vanno interpretate le direttive normative antidiscriminatorie UE (*ex plurimis* Cass. 31 marzo 2023, n. 9095 con nota di F. BORDONI in www.rivistalabor.it, 13 maggio 2023, *Il periodo di comporta può essere discriminatorio. Tra discriminazione indiretta e accomodamenti ragionevoli: la Cassazione puntualizza*, nonché, più di recente Cass. 22 maggio 2024, n. 14316, Cass. 6 settembre 2024, n. 24052).

Delineati i tratti dell'istituto e venendo alla tematica di maggiore interesse della decisione in commento, va ricordato che a mente dell'orientamento consolidato della Cassazione, nell'ipotesi di licenziamento per inidoneità fisica sopravvenuta del lavoratore e in presenza dei presupposti di applicabilità dell'art. 3, comma 3 bis, del d.lgs. 216 del 2003, il datore di lavoro ha l'onere di provare la sussistenza delle giustificazioni del recesso dimostrando il sopravvenuto stato di inidoneità del lavoratore e l'impossibilità di adibirlo a mansioni, anche inferiori, compatibili con il suo status psico-fisico.

Grava sempre in capo al datore di lavoro, ancora, l'ulteriore onere di dimostrare l'impossibilità di adottare accomodamenti organizzativi ragionevoli, i quali, senza comportare oneri finanziari sproporzionati, siano idonei a contemperare, in nome dei principi di soli-

darietà sociale, buona fede e correttezza, l'interesse del disabile al mantenimento di un lavoro confacente alla sua condizione psico-fisica con quello del datore a garantirsi una prestazione lavorativa utile all'impresa (v. Cass. 9 marzo 2021, n. 6497, Cass. 29 maggio 2023, n. 15002, Cass. 13 novembre 2023, n. 31471, Cass. 18 aprile 2024, n. 10568, Cass. 22 maggio 2024, n. 14307).

Pertanto, l'impossibilità aziendale di ricollocazione del dipendente divenuto disabile, anche a mezzo adibizione a mansioni inferiori purché compatibili, non esaurisce gli obblighi del datore di lavoro che intenda procedere al licenziamento perché, laddove ricorrano i presupposti di applicabilità di cui all'art. 3, comma 3 bis, d.lgs. n. 216 del 2003, il datore dovrà comunque ricercare possibili "*accomodamenti ragionevoli*" che consentano il mantenimento del posto di lavoro, e ciò in adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà sociale (art. 2 Cost.) tanto più pregnanti in caso di sostegno a chi versa in condizioni di svantaggio.

Elemento centrale della pronuncia in scrutinio è, all'evidenza, il riferimento al principio di ragionevolezza da intendersi quale criterio di bilanciamento tra le esigenze del lavoratore con disabilità e l'organizzazione aziendale.

Un accomodamento è considerato ragionevole quando consente al lavoratore di contribuire in modo significativo, non comporta un onere sproporzionato per il datore e non incide negativamente e in misura irragionevole sull'efficienza produttiva o sui colleghi.

In proposito, si è affermato che potrà dirsi ragionevole ogni soluzione organizzativa praticabile che miri a salvaguardare il posto di lavoro del disabile in un'attività che sia utile per l'azienda e che imponga all'imprenditore, oltre che al personale eventualmente coinvolto, un sacrificio che non ecceda i limiti di una tollerabilità considerata accettabile secondo "*la comune valutazione sociale*" (Cass. 9 marzo 2021, n. 6497 che richiama Cass., Sez. U. 2 novembre 1979, n. 5688).

Solo in presenza di tali condizioni, e previa dimostrazione dell'impossibilità di adottare soluzioni compatibili, il licenziamento può ritenersi conforme a legge.

Risulta chiaro che la decisione in argomento si inserisce in un orientamento giurisprudenziale sempre più rigoroso nella tutela del diritto al lavoro delle persone con disabilità, richiedendo al datore di lavoro una verifica "*in concreto*" e non meramente "*in astratto*" delle alternative al licenziamento.

In tale prospettiva, il principio di non discriminazione si traduce così in un vero e proprio "*obbligo attivo*" di adattamento.

Particolare attenzione, pertanto, merita il recente pronunciamento della Suprema Corte nella misura in cui si sofferma sulla questione degli accomodamenti ragionevoli possibili e praticabili dal punto di vista della prova della relativa adozione in concreto.

Come è noto, l'art. 5 della legge 15 luglio 1966, n. 604 sui licenziamenti individuali pone testualmente a carico del datore di lavoro l'onere di provare la sussistenza della giusta causa o del giustificato motivo dell'atto di recesso, non deflettendo dalla regola generale dell'art. 2697 c.c., in quanto onerare il datore della prova della sussistenza dei requisiti per far luogo a licenziamento *ex art. 5 l. 604/1966* non equivale ad invertire l'*onus probandi*, ma semplicemente a richiederli l'allegazione, in piena coerenza con l'art. 2697 c.c., del fatto costitu-

tivo della fattispecie genetica della facoltà di licenziare, ovvero, del fatto impeditivo dell'azione di annullamento del recesso intrapresa dal lavoratore.

Costituisce, inoltre, specifico onere del datore di lavoro dimostrare di aver ricercato, a mezzo comportamento positivo, soluzioni e misure organizzative appropriate e ragionevoli, idonee a consentire lo svolgimento di un'attività lavorativa, altrimenti preclusa, a persona con disabilità.

Volendo invocare taluni passaggi contenuti nella decisione esaminata, l'onere della prova datoriale potrà dirsi assolto ove risulti che questi abbia posto in essere ogni possibile sforzo diligente ed esigibile per trovare una soluzione organizzativa appropriata, atta a scongiurare il licenziamento, avuto riguardo ad ogni circostanza rilevante nel caso concreto, potendo il medesimo datore dimostrare come eventuali soluzioni alternative, pure concretamente praticabili, fossero prive di ragionevolezza, perché coinvolgenti altri interessi comparativamente preminenti, ovvero fossero sproporzionate o eccessive, a causa dei costi finanziari o di altro tipo ovvero per le dimensioni e le risorse dell'impresa (nello stesso senso si veda la già richiamata Cass. 9 marzo 2021, n. 6497).

Quindi, a fronte dell'allegazione da parte del lavoratore che assuma di trovarsi in una condizione di limitazione secondo le prescrizioni del diritto dell'Unione europea, il datore di lavoro recedente non potrà ritenere pienamente assolto l'onere di cui all'art. 5 L. 604/1966 soltanto mediante l'allegazione della mancanza di posti disponibili in cui ricollocare il dipendente.

Né spetterà al lavoratore, o tanto meno al giudice, individuare in giudizio le potenziali modifiche organizzative appropriate e ragionevoli idonee a salvaguardare il posto di lavoro (come fosse un ordinario obbligo di *repêchage*).

È ovvio che, consapevole dell'impossibilità di una tipizzazione delle condotte prescrivibili, il legislatore ha conferito all'interprete (datore di lavoro prima ed eventualmente il Giudice poi) il compito di individuare lo specifico contenuto dell'obbligo, guidato dalle circostanze del caso concreto.

Ed infatti, nella fattispecie concretamente sottoposta al vaglio della Corte, quest'ultima, in applicazione dei principi di diritto appena sopra compendati, ha comunque rigettato il ricorso proposto dal lavoratore confermando la legittimità del comportamento datoriale per aver dato prova dell'attuazione degli accomodamenti ragionevoli.

La pronuncia, palesemente, dimostra come casistiche differenziate possano condurre a diverse valutazioni in concreto circa l'adempimento di tale obbligo.

Tuttavia, l'ordinanza sembra non affrontare con la dovuta attenzione un aspetto di particolare interesse dottrinario e giurisprudenziale, ovvero l'individuazione dell'esatto perimetro di estensione degli accomodamenti ragionevoli e del conseguenziale *onus probandi* gravante su parte datoriale.

La decisione esaminata, nel confermare la statuizione dei giudici di secondo grado nella parte in cui è stato accertato come non fossero affidabili al lavoratore disabile "altre" e "diverse" mansioni per mancanza di specifiche competenze, non si è soffermata sul raggiungimen-

to di idonea prova in ordine alla messa in atto di ogni sforzo diligente ed esigibile per trovare una soluzione organizzativa appropriata atta a scongiurare il licenziamento.

In primo luogo, la stessa non affronta espressamente la questione della valutazione di assolvimento (o meno) dell'obbligo formativo gravante in capo al datore di lavoro rispetto ai potenziali profili di ricollocamento del lavoratore disabile.

Allo stesso modo, non affronta le tematiche, sussumibili nell'alveo delle concrete modalità di attuazione degli accomodamenti, della redistribuzione delle mansioni più gravose ad altri colleghi, dell'affiancamento di un secondo operatore al lavoratore disabile, della fornitura di ausili meccanici, della riduzione dell'orario di lavoro oppure dell'utilizzo del lavoratore in regime di smart working.

La materia non è certamente di poco conto, avuto riguardo al fatto che la rigidità dell'onere probatorio, come in precedenza evidenziato rafforzato rispetto a quello generale di cui all'art. 5 della L. 604 del 1966, non si ritiene poter sfuggire ad una previa valutazione necessariamente "in concreto" dell'assolvimento degli obblighi attivi.

Certamente, la ricerca di una possibile soluzione ragionevole atta ad evitare la risoluzione del rapporto con un lavoratore diventato disabile non può mai integrare fonte di obblighi aventi carattere "assoluto".

Al riguardo, invero, l'impostazione maggiormente condivisa in giurisprudenza è concorde nel ritenere che *<<al fine di non sconfinare in forme di responsabilità oggettiva, per verificare l'adempimento o meno dell'obbligo legislativamente imposto dal D.lgs. n. 216 del 2003, art. 3, comma 3 bis, occorre avere presente il contenuto del comportamento definito nel paragrafo precedente, e che esso si caratterizza non tanto, in negativo, per il divieto di comportamenti che violano la parità di trattamento, quanto piuttosto per il suo profilo di azione, in positivo, volta alla ricerca di misure organizzative ragionevoli idonee a consentire lo svolgimento di un'attività lavorativa, altrimenti preclusa, a persona disabilita. In tale prospettiva, l'onere gravante sul datore di lavoro potrà essere assolto mediante la deduzione del compimento di atti o operazioni strumentali rispetto all'avveramento dell'accomodamento ragionevole, che assumano il rango di fatti secondari di tipo indiziario o presuntivo, i quali possano indurre nel giudicante il convincimento che il datore abbia compiuto uno sforzo diligente ed esigibile per trovare una soluzione organizzativa appropriata che scongiurasse il licenziamento, avuto riguardo a ogni circostanza rilevante nel caso concreto. Ovviamente il datore di lavoro potrà anche dimostrare che eventuali soluzioni alternative, pur possibili, fossero prive di ragionevolezza, magari perché coinvolgenti altri interessi comparativamente preminenti, ovvero fossero sproporzionate o eccessive, a causa dei costi finanziari o di altro tipo ovvero per le dimensioni e le risorse dell'impresa (Cass. 9 marzo 2021, n. 6497 più volte citata).*

L'orientamento appena riportato si colloca nel solco interpretativo dell'art.3 comma 3 bis d.lgs. n. 216/03, costantemente ribadito dalla Cassazione, pacifico nel ritenere che la norma precitata impone "obblighi ulteriori" anche al datore di lavoro che intenda licenziare un dipendente in condizione di disabilità (cfr. tra tutte Cass. 18 aprile 2024, n. 10568).

Nondimeno, l'adozione di qualsivoglia accomodamento non può prescindere da una preventiva valutazione necessariamente comparativa, il cui termine di confronto non può che essere ricondotto alla concreta struttura aziendale ed organizzazione datoriale.

Pertanto, escludere l'obbligo formativo dal novero, anche solo potenziale, degli obblighi attivi gravanti sul datore ai fini della prova dell'adozione degli accomodamenti ragionevoli, rischierebbe di confondere la fattispecie di licenziamento per soppressione del posto con quella di licenziamento per sopravvenuta disabilità, finendo per addossare in capo a parte datoriale un onere probatorio, potremmo definirlo "*basilare*", non dissimile dal generale *repêchage*.

La formazione del dipendente in vista dello svolgimento di una diversa mansione è elemento qualificante degli accomodamenti ragionevoli a cui il datore si deve determinare, in presenza di mansioni alternative, prima di poter licenziare per sopravvenuta inidoneità il dipendente afflitto da una condizione di disabilità.

Medesimo ragionamento andrebbe effettuato con riferimento ad altri strumenti di attuazione in concreto degli obblighi di adozione degli accomodamenti ragionevoli: ad esempio la rimodulazione oraria, la redistribuzione delle mansioni gravose tra i vari colleghi (anche con il supporto di ausili meccanici) e da ultimo l'applicazione del regime di smart working.

Per un approfondimento di dettaglio utile alla migliore comprensione dei rilievi sollevati, stante l'ampio interesse dottrinario, si segnala sul tema dei licenziamenti, *ex plurimis* M. SALVAGNI, in www.rivistalabor.it, 3 maggio 2025, *La procedimentalizzazione del recesso per inidoneità sopravvenuta del disabile assunto obbligatoriamente*.

Inoltre, sul tema dello smart working si segnala G. BATTISTINI, in www.rivistalabor.it, 30 maggio 2025, *Ancora sui ragionevoli accomodamenti: è diritto della persona con disabilità ottenere lo smart working se ciò non è incompatibile con l'attività svolta*.

In conclusione, sulla scorta delle riflessioni sopra esposte, soltanto dopo la valutazione e l'accertamento "*realmente*" in concreto dell'assolvimento degli obblighi in parola, da effettuarsi alla luce delle concrete specificità aziendali, se permane l'incapacità anche rispetto alle altre mansioni disponibili in azienda, risulta soddisfatto quello sforzo di tipo propositivo fondato sul principio di solidarietà gravante sul datore di lavoro.

In tale esatta prospettiva, il giudicante dovrebbe valutare l'assolvimento (o meno) dell'onere probatorio ricadente in via esclusiva in capo alla parte datoriale.

Tuttavia, la recente ordinanza oggetto di commento dimostra la permanenza di incertezze e difformità di vedute nel panorama giurisprudenziale, certamente giustificate dalla peculiarità delle varie casistiche e dalla necessità di contemperare l'interesse del lavoratore con disabilità a preservare il proprio lavoro con l'interesse del datore di lavoro a non sostenere oneri sproporzionati siccome incompatibili con una sana, e libera, attività economica organizzata.

Luigi Costa, avvocato in Gela

Visualizza il documento: [Cass., ordinanza 11 settembre 2025, n. 24994](#)