



Numero 3 / 2021

Massimiliano De Falco

**L'accomodamento per i lavoratori disabili:
una proposta per misurare ragionevolezza e
proporzionalità attraverso l'INAIL.**

L'accomodamento per i lavoratori disabili: una proposta per misurare ragionevolezza e proporzionalità attraverso l'INAIL. Nota a

Cass. civ., 23 febbraio 2021, n. 4896, Sez. Lav.,

Pres. Raimondi e

Cass. civ., 9 marzo 2021, n. 6497, Sez. Lav., Pres.

Rosa

Massimiliano De Falco

Assegnista di ricerca nell'Università degli Studi di Udine

Abstract

In due recenti sentenze la Sezione Lavoro della Cassazione si è pronunciata in merito al licenziamento per sopravvenuta inidoneità alla mansione del lavoratore disabile, fornendo indicazioni sugli oneri di cui è gravata la parte datoriale che intenda legittimamente procedere al recesso. I due giudizi sono pervenuti a esiti opposti, sulla scorta del differente rilievo attribuito all'obbligo della preventiva verifica di adattamenti organizzativi che consentano la prosecuzione del rapporto. Di qui, l'intenzione di riflettere sulla configurazione delle clausole di ragionevolezza e proporzionalità qualificanti gli "accomodamenti" per le persone disabili e su una loro possibile declinazione operativa attraverso l'INAIL.

In two recent sentences the Supreme Court ruled on the dismissal for unexpected unfitnes for the job of the disabled worker, providing information on the obligations of the employer who intends to lawfully

withdrawal. The two judgments have reached opposite results, on the basis of the different importance given to the obligation of the prior verification of organizational adjustments that allow the continuation of the relationship. Hence, the will to reflect on the configuration of the clauses of reasonableness and proportionality qualifying the “accommodations” for disabled people and on their possible operational declination through INAIL.

SOMMARIO

1. Le sentenze gemelle (diverse) del 2021. – 2. Potere organizzativo del datore e clausole generali: l'accomodamento “ragionevole”. – 3. Una proposta per parametrare l'obbligo datoriale nel settore privato – 4. Considerazioni conclusive.

1. Le sentenze gemelle (diverse) del 2021

Recentemente, la Suprema Corte di Cassazione è stata chiamata a pronunciarsi in due controversie aventi entrambe a oggetto il licenziamento del lavoratore per sopravvenuta inidoneità fisica alla mansione (art. 3, L. n. 604/1966). In particolare, le decisioni vertono sugli oneri – addizionali rispetto a quelli ordinariamente richiesti nelle ipotesi di licenziamento per giustificato motivo oggettivo – di cui è gravato il datore di lavoro e, altresì, sui limiti che tali obblighi incontrano nell'ambito delle (ragionevoli e proporzionate) modifiche degli assetti organizzativi d'impresa, con specifico riferimento agli accomodamenti per i lavoratori disabili. I due giudizi, benché speculari, sono giunti a esiti diametralmente opposti.

Nella vicenda decisa da [Cass. civ., 23 febbraio 2021, n. 4896](#), la lavoratrice proponeva ricorso al fine di ottenere la declaratoria di illegittimità del recesso per sopravvenuta infermità permanente e per conseguente incompatibilità con lo svolgimento delle mansioni contrattualmente convenute. Vittoriosa in primo grado, soccombeva

dinanzi al gravame della società, poiché il giudice dell'appello riteneva che nell'organizzazione non residuassero ulteriori posizioni conciliabili con la sua (ridotta) capacità lavorativa e che non vi fossero provvedimenti praticabili – a prescindere dal relativo onere finanziario – tali da consentire il suo reinserimento, anche nel rispetto dell'inviolabilità *in peius* (art. 2103 c.c.) dei ruoli assegnati al restante personale in servizio.

Avverso tale decisione, la lavoratrice aveva adito la Cassazione, invocando i principi – adottati in sede comunitaria (Direttiva 2000/78/CE) e recepiti nell'ordinamento interno (D. Lgs. 216/2003) – che impongono al datore di adattare l'ambiente di lavoro in funzione delle esigenze del disabile, con l'annessa previsione di specifiche misure (“accomodamenti ragionevoli”) funzionali alla prosecuzione del rapporto. Tuttavia, acclarato che la società «ha soddisfatto l'onere imposto dall'art. 5», L. n. 604/1966, dimostrando sia «la concreta inesistenza di accorgimenti idonei a rendere utilizzabili le prestazioni lavorative dell'inabile» sia «l'assoluta impossibilità di affidare allo stesso mansioni equivalenti e mansioni inferiori», la Suprema Corte respingeva il ricorso, confermando il licenziamento come legittimo (e giustificato).

Al contrario, si è conclusa con l'accoglimento delle ragioni del lavoratore la causa decisa da [Cass. civ., 9 marzo 2021, n. 6497](#), in cui il ricorrente assumeva il difetto di giustificazione dell'atto risolutivo motivato dall'asserita inidoneità fisica alla mansione, derivante da condizione di handicap. Accolta in primo grado, l'impugnazione del licenziamento trovava conferma anche nella pronuncia della Corte di Appello, stante l'inadempimento «dell'obbligo della previa verifica, a carico del datore di lavoro, della possibilità di adattamenti organizzativi». Veniva dunque censurata la condotta datoriale per non aver debitamente valutato (anche attraverso un consulto con il medico competente) l'eventuale adibizione ad altre mansioni compatibili con le minorazioni del disabile e per non aver adeguatamente dimostrato che gli accomodamenti, necessari a una sua potenziale ricollocazione, comportassero oneri economici sproporzionati e, quindi, “irragionevoli”.

Contro la decisione della Corte distrettuale, il datore – società soccombente sosteneva di trovarsi «in condizione di pieno organico», argomentando che non vi fossero «posizioni scoperte in organigramma» cui adibire il lavoratore. Ciononostante, confermando le pronunce di entrambi i gradi di merito, la Suprema Corte annullava il licenziamento e – oltre a ribadire l'insussistenza del *g.m.o.* – condannava la società alla reintegrazione del disabile e al pagamento di un risarcimento commisurato alle retribuzioni maturate durante il periodo di estromissione (limitate *ex lege* a 12 mensilità).

Le due sentenze appaiono meritevoli di commento, in quanto – sia pur in presenza di comuni presupposti – pervengono a conclusioni discordanti, alla stregua del differente peso attribuito alle verifiche (nonché alle eventuali modifiche organizzative) che il datore di lavoro avrebbe dovuto effettuare prima di (o anziché) intimare il licenziamento. Ciò testimonia l'incertezza interpretativa che si rinviene nella giurisprudenza in tema di accomodamenti ragionevoli per i lavoratori disabili. Si tenterà qui di fornire una proposta operativa sul comportamento organizzativo dovuto dal datore, al fine di orientarne la condotta e, eventualmente, misurarne l'esatto adempimento nel caso concreto.

2. L'accomodamento ragionevole: una nuova clausola generale?

Preliminare appare una riflessione sui confini dell'insindacabilità delle scelte imprenditoriali (art. 30, L. n. 183/2010¹) e, in particolare, su come questi debbano essere rilette alla luce degli oneri richiesti nell'ipotesi di licenziamento dovuto alla sopravvenuta invalidità permanente del lavoratore². Il profilo più controverso delle vicende in esame, infatti, pare risiedere nella configurazione del dovere datoriale di vagliare la possibilità

¹ RICCI, *Alcune osservazioni introduttive sul Collegato Lavoro (L. n. 183/2010)*, in MISCIONE, GAROFALO (a cura di), *Il Collegato Lavoro. Commentario alla Legge n. 183/2010*, 2011, 77.

² In più occasioni (su tutte: [Cass. n. 13649/2019](#)), la Suprema Corte ha ascritto il licenziamento del lavoratore per sopravvenuta inidoneità alla mansione alla fattispecie del recesso per giustificato motivo oggettivo, con la rilevante conseguenza che sia imposto al datore di provare: *i*) l'esistenza del motivo; *ii*) l'impossibile ricollocazione alternativa del lavoratore in esubero. A tale orientamento si conforma anche la Nota dell'INL 298/2020.

di adattamenti organizzativi che, in concreto, consentano la prosecuzione del rapporto in un quadro di sostenibilità economica e di utilità sociale.

Sul punto, giova rammentare come la politica antidiscriminatoria dell'Unione Europea ponga al centro dell'azione la «tutela dell'eguale dignità di tutti gli esseri umani» che si traduce operativamente nel dogma della «parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro» sancito dalla Dir. 2000/78/CE. L'intervento del legislatore comunitario mira espressamente a promuovere un modello di giustizia sociale, eretto sul divieto di discriminazioni – dirette ovvero indirette³ – fondate su (...) gli handicap⁴ e finalizzato alla rimozione delle barriere che ostacolano la piena inclusione (e realizzazione) dei disabili nel contesto di impiego⁵.

La previsione di «soluzioni ragionevoli», individuata dall'art. 5 della medesima Direttiva allo scopo di rendere effettiva la parità di trattamento, impone al datore di lavoro l'adozione di una serie di comportamenti attivi quali «misure efficaci e pratiche destinate a sistemare il luogo di lavoro in funzione dell'handicap»⁶, al fine di modificare lo *status quo* in ordine alle

³ Ai sensi dell'art. 2, Dir. 2000/78/CE, sussiste discriminazione diretta quando «una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga»; sussiste, invece, discriminazione indiretta quando «una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere in una situazione di particolare svantaggio» una persona. Sul punto: LAMBERTUCCI, *Disabilità e discriminazione tra diritto comunitario e diritto interno*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2020, 33.

⁴ Il fattore soggettivo dell'handicap non è ricavabile dal diritto interno, ma «unicamente dal diritto dell'Unione Europea» ([Cass. n. 6798/2018](#), [Cass. n. 27243/2018](#), con nota di AIMO, *Inidoneità sopravvenuta alla mansione e licenziamento: l'obbligo di accomodamenti ragionevoli preso sul serio dalla Cassazione*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2019, 161; [Cass. n. 29289/2019](#), con nota di D. GAROFALO, *Disabili e insider/outsider theory*, in *Giur. It.*, 2020, 375), secondo il quale si tratta di, «una limitazione, risultante in particolare da menomazioni fisiche, mentali o psichiche durature, che, in interazione con barriere di diversa natura, può ostacolare la piena ed effettiva partecipazione dell'interessato alla vita professionale su base di uguaglianza con gli altri lavoratori». In senso conforme, CGUE sentenze: [11 aprile 2013, C-335/11](#) e [C- 337/11](#); [18 marzo 2014, C-363/12](#); [18 dicembre 2014, C-354/13](#); [1 dicembre 2016, C-395/15](#).

⁵ «Non ogni differenza di trattamento costituisce discriminazione, ma solo quella che si traduce in uno svantaggio per il gruppo protetto, con uno spostamento del concetto di uguaglianza dal piano formale a quello sostanziale»; così: D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2019, 21.

⁶ Considerando 20 della Dir. 2000/78/CE, che individua tali comportamenti a titolo dichiaratamente esemplificativo e non tassativo (come chiarito anche dalla [CGUE, sentenza 11 aprile 2013, C-335/11](#)). A tal riguardo, può ritenersi che – anche alla luce della recente legislazione di calamità – la concessione della modalità di lavoro agile (L. 81/2017) possa, in concreto, a seconda delle circostanze, rappresentare un accomodamento ragionevole. Sul punto: BROLLO, *Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica*, in GAROFALO, TIRABOSCHI, FILI, SEGHEZZI (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*, Bergamo, 2020, 195; DE MOZZI, [Sopravenuta inidoneità alle mansioni, disabilità, licenziamento](#),

«esigenze delle situazioni concrete» che caratterizzano la persona con minorazioni funzionali e l'ambiente in cui questa è inserita⁷.

In linea con la sensibilità delineata a livello europeo, la Convenzione delle Nazioni Unite «sui diritti delle persone con disabilità» – adottata a New York il 13 dicembre 2006⁸, ratificata e resa esecutiva in Italia con la L. n. 18/2009⁹ – ha esteso la portata dell'obbligo introdotto dalla Dir. 2000/78/CE, statuendo «accomodamenti ragionevoli» nelle organizzazioni aziendali (art. 5, c. 3), ossia «modifiche e adattamenti necessari ed appropriati» per garantire il «diritto al lavoro delle persone con disabilità, su base di uguaglianza con gli altri» (art. 27)¹⁰.

Inoltre, coerentemente con tale previsione, l'ONU ha espressamente ricompreso nella nozione di discriminazione fondata sulla disabilità il «rifiuto di accomodamenti ragionevoli» da parte del datore¹¹, integrando così una prassi inclusiva a tutela di una categoria vulnerabile di prestatori che versa in una situazione di oggettiva e incolpevole difficoltà¹². Se l'obiettivo cardine del sistema risulta essere, dunque, l'effettiva promozione delle pari opportunità nei contesti di lavoro, le soluzioni rappresentate, nel linguaggio delle Nazioni Unite, dagli accomodamenti

[in Lavoro Diritti Europa, LDE, 2/2020](#); PERUZZI, *La protezione dei disabili nel contratto di lavoro*, in *Variaz. Temi Dir. Lav.*, 2020, 945; ZILLI, *Il lavoro agile per Covid-19 come "accomodamento ragionevole" tra tutela della salute, diritto al lavoro e libertà di organizzazione d'impresa*, in *Labor*, 2020, 531.

⁷ Il sistema classificatorio dell'OMS (*International Classification of Functioning, Disability and Health*), uniformandosi ad alcune pronunce della CGUE già richiamate ([sentenze 11 aprile 2013, C-335/11 e C-337/11](#)), sancisce come l'elemento fondante della disabilità prescindendo dalla condizione soggettiva della persona, poggiando invece sull'interazione negativa (e sulle limitazioni da essa derivanti) con l'ambiente circostante.

⁸ FOGGETTI, *Diritti umani e tutela delle persone con disabilità: la Convenzione delle Nazioni Unite del 13 dicembre 2006*, in *Riv. Coop. Giur. Int.*, 2009, 98.

⁹ DE AMICIS, *La l. 3 marzo 2009, n. 81 di ratifica della convenzione delle nazioni unite sui diritti delle persone con disabilità: i principi e le procedure*, in *Giur. Merito*, 2009, 2375.

¹⁰ Secondo [Cass. n. 6497/2021](#) in commento, si tratta di «adeguamenti, *latu sensu*, organizzativi che (...) si caratterizzano per la loro appropriatezza, ovvero per la loro idoneità a consentire alla persona svantaggiata di svolgere la attività lavorativa».

¹¹ Per cui, ai sensi dell'art. 2 della Conv. ONU, si intende «qualsivoglia distinzione, esclusione o restrizione (...) che abbia lo scopo o l'effetto di pregiudicare o annullare il riconoscimento, il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali». Sul punto, ampissima: BARBERA, *Le discriminazioni basate sulla disabilità*, in BARBERA (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio*, Milano, 2007, 106.

¹² MALZANI, *Benessere e sicurezza dei lavoratori: oltre la disabilità*, in *Variaz. Temi Dir. Lav.*, 2020, 978.

ragionevoli in favore dei disabili sono apparse il mezzo idoneo a perseguire tale finalità¹³.

Nonostante i plurimi impulsi di matrice sovranazionale, solo a seguito della condanna inflitta all'Italia dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea ([sentenza 4 luglio 2013, causa C-312/11](#)¹⁴) per insufficiente trasposizione dell'art. 5 della Dir. 2000/78/CE, è stato aggiunto all'art. 3, D. Lgs. 216/2003 il comma 3-*bis*¹⁵, ove viene imposto ai datori pubblici e privati di «adottare accomodamenti ragionevoli (...) nei luoghi di lavoro»¹⁶. Siffatta previsione pare collimare con il più generale dovere di sicurezza di cui all'art. 2087 c.c.¹⁷ – nonché, in senso lato, con l'art 28 D. Lgs. 81/2008 in materia di valutazione (e prevenzione) dei rischi sul lavoro¹⁸ – ampliando il novero delle misure, preventive e rimediali, atte a tutelare «l'integrità fisica e la personalità morale» di tutti i prestatori (disabili inclusi) e a garantire loro la conciliazione e la permanenza in un ambiente lavorativo confacente alle esigenze di ciascuno¹⁹.

In tal guisa, si può constatare come il sistema italiano di integrazione lavorativa dei disabili, inizialmente fondato su mere agevolazioni e incentivi pubblici, si sia evoluto con l'imposizione di specifici obblighi cui adempiere in ogni fase del rapporto (da quella

¹³ MUSIO, *Differentemente. Per un'etica dell'accomodamento ragionevole*, in *Medicina e Morale*, 64/6, 2018, 641.

¹⁴ A parere della CGUE, il D.Lgs. 216/2003 – in dichiarata sede di «Attuazione della Direttiva 2000/78/CE» – non avrebbe pienamente recepito l'art. 5 della medesima Direttiva, omettendo di imporre «un sistema di obblighi a carico dei datori di lavoro, che non possono essere sostituiti da incentivi e aiuti forniti dalle autorità pubbliche». Per una ricostruzione della vicenda, compiutamente: AGILATA, *La Corte di giustizia torna a pronunciarsi sulle nozioni di "handicap" e "soluzioni ragionevoli" ai sensi della direttiva 2000/78/CE*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2014, 263.

¹⁵ Art. 9, c. 4-*ter*, D.L. n. 76/2013, conv. con modd. nella L. n. 99/2013.

¹⁶ Secondo [Cass. n. 6497/2021](#) in commento, «il termine "accomodamento", che nella lingua italiana richiama propriamente l'idea (...) dell'adeguamento, è in realtà la trasposizione lessicale pedissequa dall'inglese "accomodation", presente nella Conv. ONU del 2006, alla quale esplicitamente rinvia il c. 3-*bis* dell'art. 3», D. Lgs. 216/2003.

¹⁷ Sul richiamo all'art. 2087 c.c., in un'interpretazione conforme alla Dir. 2000/78/CE: CINELLI, *Insufficiente per la Corte di giustizia la tutela che l'Italia assicura ai lavoratori disabili: una condanna realmente meritata?*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2013, 935.

¹⁸ Sul punto, sia consentito il rinvio a: DE FALCO, *Costrittività organizzativa: se il lavoratore si ammala, l'INAIL risponde*, in *Resp. Civ. Prev.*, 2021.

¹⁹ Un ragionamento analogo può essere esteso ai soggetti affetti da malattie croniche; sul punto: TIRABOSCHI, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2015, 706.

genetica e funzionale a quella estintiva, non essendo destinati solamente a prevenirne la risoluzione).

Ai fini della legittimità del recesso per *g.m.o.*, nell'ipotesi di sopravvenuta infermità permanente, già le [SS. UU. n. 7755/1998](#)²⁰ avevano ritenuto sussistere in capo al datore l'onere della preventiva verifica della possibilità di reimpiego del lavoratore tramite l'adibizione a mansioni «equivalenti o, se ciò è impossibile, a mansioni inferiori» (c.d. obbligo di *repêchage*)²¹, fermo tuttavia l'«assetto organizzativo insindacabilmente stabilito dall'imprenditore»²². Sicché, secondo la Suprema Corte, prima di procedere al licenziamento, il datore doveva valutare tutte le opzioni percorribili per ricollocare il prestatore divenuto inidoneo, senza comunque potersi pretendere modifiche di scelte organizzative rientranti nella sua piena discrezionalità, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 41 Cost.²³. Siffatta vincolatività diveniva tanto più incisiva, quanto più l'ineseguitabilità della mansione derivava dalla citata interazione tra la menomazione psico-fisica duratura e le barriere presenti nell'ambiente di lavoro²⁴.

Allorché, però, la disabilità viene annoverata tra le caratteristiche personali protette dal D. Lgs. 216/2003, occorre riflettere su come gli

²⁰ [Cass., SS. UU., n. 7755/1998](#), con nota di PERA, *Dalla licenziabilità o non del lavoratore divenuto totalmente inabile*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 1999, 170. Tuttavia, in senso conforme a quanto statuito dal c. 7 dell'art. 2103 c.c., non sembra potersi escludere nemmeno la tesi secondo la quale il disabile possa essere adibito (anche) a mansioni superiori; sul punto: CASALE, *L'idoneità psicofisica del lavoratore pubblico*, Bologna, 2014, 11.

²¹ Sul punto: FERRARESI, *L'obbligo di repêchage tra onere di allegazione e onere della prova: il revirement della Cassazione*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2016, 845; VILLA, *Fondamento e limiti del repêchage nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2020, 116. È utile rammentare come questo principio sia stato poi riconosciuto anche dall'art. 42 D. Lgs. 81/2008, nella sezione in cui stabilisce che, qualora il medico competente rilevi l'inidoneità alla mansione specifica, al datore è imposto di adibire «il lavoratore, ove possibile, ad altra mansione compatibile con il suo stato di salute».

²² Nel bilanciamento tra la libertà di iniziativa economica (art. 41 Cost.) e il diritto al lavoro e alla salute (artt. 4 e 32 Cost.) del prestatore, le SS. UU. avevano ritenuto preminente, in una prospettiva costituzionalmente orientata ([Corte Cost. 78/1958](#), [Corte Cost. 316/1990](#); [Corte Cost. 356/1993](#)), il principio della «autodeterminazione dell'organizzazione interna dell'impresa» (art. 30, L. n. 183/2010) di modo che ne vengano «preservati gli equilibri finanziari». Sul punto: NOGLER, *La disciplina dei licenziamenti individuali nell'epoca del bilanciamento tra "principi" costituzionali*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2007, 617.

²³ FORLIVESI, *Brevi riflessioni su sopravvenuta inidoneità fisica alle mansioni, repêchage e "patto di dequalificazione"*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2014, 10.

²⁴ PERUZZI, [Diritto antidiscriminatorio e illegittimità del licenziamento per inidoneità psico-fisica: \(ri\)costruzione di una fattispecie](#), in *Lavoro Diritti Europa*.

accomodamenti ragionevoli ridimensionino il perimetro dei poteri datoriali²⁵ e, più specificamente, su come questi limitino l'ampiezza del diritto a recedere dal contratto per ragioni legate alla disabilità del prestatore²⁶.

Nella stessa direzione delle SS. UU. si è mossa la (quasi) coeva L. n. 68/1999 sul «diritto al lavoro dei disabili», ove si stabilisce che l'infortunio e la malattia – quali cause di inabilità rispetto allo svolgimento dei compiti originariamente assegnati – «non costituiscono giustificato motivo di licenziamento», nel caso in cui il lavoratore possa essere adibito «a mansioni equivalenti ovvero, in mancanza, a mansioni inferiori» (art. 4, c. 4)²⁷. Si tratta di tutele settoriali che persistono anche nell'ipotesi di aggravamento delle condizioni di salute del prestatore, ovvero nei casi di sopravvenienza dell'inabilità durante il rapporto di lavoro²⁸.

In tal senso, la dequalificazione concordata (*id est* il patto di demansionamento) – quale unico mezzo per garantire al disabile la conservazione del posto di lavoro e la piena uguaglianza con gli altri lavoratori – appare coerente con la formulazione dell'art. 2103 c.c.

²⁵ Secondo VOZA, *Sopravvenuta inidoneità psicofisica e licenziamento del lavoratore nel puzzle normativo delle ultime riforme*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2015, 779, il riferimento è all'esercizio del potere direttivo «nella sua dimensione più ampia, cioè riferito alla intera organizzazione, più che al singolo rapporto di lavoro».

²⁶ L'iniziale orientamento giurisprudenziale (Trib. Milano, 10 dicembre 1996) assimilava la sopravvenuta inidoneità fisica alla mansione alla più generale disciplina della impossibilità sopravvenuta ex art. 1256 c.c. (SCHIAVONE, *L'impossibilità sopravvenuta della prestazione lavorativa*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, 153; RICCARDI, *Il licenziamento per motivo consistente nella disabilità fisica o psichica del lavoratore*, in GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Le tutele per i licenziamenti e la disoccupazione involontaria nel Jobs Act 2*, 2015, 107), distinguendo le ipotesi in cui si fissa infermità fosse totale (con facoltà di recesso automatico ex art. 1463 c.c.) ovvero parziale (con facoltà di recesso condizionata all'assenza di un «interesse apprezzabile all'adempimento parziale» ex art. 1464 c.c.). Come si dirà, solo a seguito dell'intervento delle [SS. UU. 7755/1998](#) è stato riconosciuto, quale limite al recesso per inidoneità sopravvenuta, l'obbligo datoriale di provare l'impossibile adibizione del lavoratore a mansioni compatibili con le sue residue capacità lavorative. Per una ricostruzione degli orientamenti giurisprudenziali: LUDOVICO, *L'evoluzione della giurisprudenza in materia di sopravvenuta impossibilità della prestazione lavorativa*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2001, 117.

²⁷ A tanto si aggiunga che l'art. 10 della Legge n. 68/1999 prescrive che il datore non possa «chiedere al disabile una prestazione non compatibile con le sue minorazioni» (c. 2) e che il rapporto contrattuale possa essere risolto solo nel caso in cui, «anche attuando i possibili adattamenti dell'organizzazione», si «accerti la definitiva impossibilità di reinserire il disabile all'interno dell'azienda» (c. 3). Sul punto: RICCARDI, *Il licenziamento per motivo consistente nella disabilità*, cit.

²⁸ L. n. 68/1999, nello specifico: art. 1, c. 7; art. 4., c.4.; art. 10, c. 3.

novellata dal D. Lgs. n. 81/2015²⁹ ed è sorretta, oltre che dal consenso del prestatore, anche dall'interesse che questi possiede nell'essere ricollocato in una posizione lavorativa consona alle sue minorazioni³⁰. La più recente giurisprudenza di legittimità ha poi osservato come l'(in)esistenza di una tale destinazione alternativa debba essere allegata e provata dal datore di lavoro³¹.

Tuttavia, considerare l'assolvimento dell'obbligo di *repêchage* come il solo presupposto della legittimità del recesso appare non coerente con gli obiettivi delle disposizioni europee antidiscriminatorie già ricordate (Dir. 2000/78/CE)³², dovendosi ritenere che l'assegnazione al lavoratore di mansioni compatibili con la sua residua capacità lavorativa non esaurisca gli obblighi del datore che intenda licenziarlo. Infatti, laddove il prestatore deduca e provi di trovarsi in condizione di disabilità come definita dal diritto dell'Unione Europea³³, il datore dovrà ricercare misure (ri)organizzative che consentano la prosecuzione del rapporto: solo qualora queste siano irragionevoli, potranno ritenersi non dovute, onerandosi il datore della prova della loro impraticabilità³⁴.

²⁹ Nella versione statutaria (art. 13 St. Lav.), la c.d. "mobilità verso il basso" era preclusa implicitamente (c. 1) ed esplicitamente (c. 2, con la nullità di «ogni patto contrario»). Tuttavia, il *Jobs Act* ha rimodulato la disciplina delle mansioni (art. 2103 c.c.) all'insegna della flessibilità, prevedendo specifiche – e legittime – ipotesi di demansionamento al fine di soddisfare gli interessi qualificati del lavoratore alla salvaguardia della propria professionalità e alla conservazione del proprio posto di lavoro. Sul punto: AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d. lgs. n. 81/2015*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2015, 489 e anche in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 291/2016; BROLLO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2015, 1156.

³⁰ BOSCATI, *Il patto di demansionamento*, in CONFORTINI (a cura di), *Giuseppe Santoro Passarelli. Giurista della contemporaneità*. Liber amicorum, Torino, 2018, 741.

³¹ [Cass. n. 5592/2016](#), con nota di MARINO, *Licenziamento per giustificato motivo oggettivo: lavoratore non ha onere di allegare possibilità di repêchage*, in *Dir. Giust.*, 2016, 59.

³² L'obbligo di *repêchage* non comporta «l'obbligo di creare un posto *ad hoc* per il lavoratore inidoneo, ma solo l'obbligo di cercare una soluzione alternativa al licenziamento (...). La conseguenza di tale impostazione è stata quindi che il lavoratore divenuto inidoneo alla mansione a lui attribuita, se non esistono altre mansioni, anche inferiori disponibili, può essere licenziato». Così: LAI, *Recenti sviluppi in tema di inidoneità sopravvenuta*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2018, 39.

³³ Secondo [Cass. n. 27502/2019](#) grava sul lavoratore che ne abbia interesse l'onere di «allegare e provare la limitazione risultante dalle proprie menomazioni fisiche, mentali e psichiche durature e il fatto che tale limitazione, in interazione con barriere di diversa natura, si traduca in un ostacolo alla propria partecipazione, piena ed effettiva, alla vita professionale su base di uguaglianza con gli altri lavoratori».

³⁴ GIUBBONI, *Il licenziamento per sopravvenuta inidoneità alla mansione dopo la legge Fornero e il Jobs Act*, in WP Massimo D'Antona 261/2015, 2015, 13, secondo cui: «la prova dell'impraticabilità degli adattamenti necessari (...) dovrà peraltro essere fornita dal datore di lavoro in termini concreti e rigorosi, tenendo conto, quindi, di tutte le soluzioni effettivamente disponibili (...) tutti i concreti accorgimenti o adattamenti che siano stati prospettati come possibili, praticabili e ragionevoli dal lavoratore controinteressato in sede di ricorso introduttivo». Una diversa

Del pari, a fronte di quanto stabilito dall'art. 3, c. 3-*bis*, D. Lgs. 216/2003, non potrà tantomeno dirsi (più) sostenibile la posizione assunta da [SS. UU. n. 7755/1998](#) – e a lungo ribadita dai giudici di legittimità³⁵ – circa l'insindacabilità delle scelte imprenditoriali. L'imposizione di variazioni all'assetto organizzativo unilateralmente stabilito dall'imprenditore, in funzione delle esigenze concrete della persona che lavora, determina il superamento del paradigma sancito dall'art. 30, L. n. 183/2010³⁶, implicando una moltiplicazione dei comportamenti esigibili dal datore nella prospettiva della parità di trattamento a tutela dei lavoratori disabili³⁷.

Il riferimento agli accomodamenti ragionevoli delinea un obbligo di *repêchage* qualificato e rafforzato³⁸ (affiancandosi e non sovrappoendosi all'onere di ricollocazione del prestatore in esubero³⁹) che, invero, incide sul potere datoriale di recedere dal contratto in ragione del divieto di discriminazioni per handicap. Pertanto, al fine di scongiurare l'*extrema ratio* del licenziamento, il datore non dovrà solamente vagliare la disponibilità di mansioni equivalenti o inferiori rispetto a quelle originariamente attribuite al lavoratore, ma dovrà anche apportare una revisione agli assetti organizzativi d'impresa, di modo da rendere accessibile l'ambiente di lavoro alla persona con disabilità, realizzandone la piena inclusione⁴⁰, così da colmare il divario di tutela conseguente alla situazione di svantaggio in cui versa quest'ultima⁴¹.

soluzione, che attribuisse al lavoratore l'onere di provare l'esistenza (e la praticabilità) di soluzioni organizzative adeguate, realizzerebbe una divaricazione tra oneri di allegazione e prova – già ritenuta inappropriata in materia di *repêchage* da [Cass. n. 5592/2016](#) – e altererebbe surrettiziamente l'onere sancito dall'art. 5 della L. n. 604/1966.

³⁵ Cass. n. 9700/2010, con nota di CORSO, *Inidoneità sopravvenuta del lavoratore e limiti del "repêchage" secondo una recente sentenza della Cassazione*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2011, 148.

³⁶ Sul superamento dell'insindacabilità delle scelte imprenditoriali alla luce dell'obbligo di accomodamenti ragionevoli, qualificato come norma generale: CAMPANELLA, *Clausole generali e obblighi del prestatore di lavoro*, in *Dir. Rel. Lav. Ind.*, 2015, 89.

³⁷ LAMBERTUCCI, *Il lavoratore disabile tra disciplina dell'avviamento al lavoro e tutela contro i licenziamenti: brevi note a margine dei provvedimenti attuativi del c.d. Jobs Act alla "prova" della disciplina discriminatoria*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2016, 1147.

³⁸ GIUBBONI, *Disabilità, sopravvenuta inidoneità, licenziamento*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2016, 638.

³⁹ DONÀ, *L'estensione dell'obbligo (onere) di ripescaggio nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2021, 61.

⁴⁰ MELCHIOR, *Inclusione*, in BROLLO, BILOTTA, ZILLI (a cura di), *Lessico della dignità*, Udine, 2021.

⁴¹ DE MOZZI, *Condizioni personali del lavoratore e licenziamento*, Padova, 2018, 170.

Se l'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli comprime, a monte, le scelte imprenditoriali e, in via mediata, il potere di recesso, occorre riflettere attorno ai parametri (e ai limiti) cui dovrà essere improntata la condotta del datore correttamente adempiente.

A tal proposito, si ravvisa come il dettato normativo – sia di origine sovranazionale (Dir. 2000/78/CE) che nazionale (D. Lgs. 216/2003) – subordini il diritto del disabile a pretendere siffatti adeguamenti strutturali alla sostenibilità economica del costo necessario per il loro apprestamento. La tensione è verso misure che non impongano al datore un «onere finanziario sproporzionato»⁴² rispetto alle dimensioni, alle risorse e allo «stato di salute» dell'impresa⁴³, stante le esigenze di continuità aziendale e del «mantenimento degli equilibri finanziari»⁴⁴.

Il fatto che la praticabilità della soluzione sia condizionata all'entità della spesa necessaria per introdurla si pone quale deroga al disposto di cui all'art. 1467 c.c. in tema di eccessiva onerosità sopravvenuta⁴⁵, prefigurando altresì un'imprescindibile (e preventiva) valutazione di fattibilità della soluzione medesima⁴⁶. Dacché, se la sproporzionalità della misura rappresenta, per un verso, un'esimente per sottrarsi dall'obbligo di adottarla, per altro verso, ne individua anche l'area entro la quale questa si rende indispensabile.

⁴² La Conv. ONU del 2006, nel definire gli accomodamenti ragionevoli, fa riferimento ad «adattamenti necessari e appropriati (...) che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo». Inoltre, il Considerando 21 della Dir. 2000/78/CE chiarisce che «per determinare se le misure in questione danno luogo a oneri finanziari sproporzionati, è necessario tener conto in particolare dei costi finanziari (...) che esse comportano, delle dimensioni e delle risorse finanziarie dell'organizzazione o dell'impresa e della possibilità di ottenere fondi pubblici o altre sovvenzioni».

⁴³ La sostenibilità economica dell'onere, quale esimente dall'obbligo di adottare l'accomodamento, acquisisce un valore diverso a seconda che l'impresa si trovi o meno in una situazione di crisi. Sul punto: [Cass. n. 10576/2017](#), con nota di SILVESTRI, *Il licenziamento del lavoratore disabile: una procedura speciale per una soluzione estrema*, in *La Giur.*, 2017, 988.

⁴⁴ [Cass. n. 4896/2021](#) in commento: «il diritto del lavoratore disabile all'adozione di accorgimenti che consentano l'espletamento della prestazione lavorativa trova un limite nell'organizzazione interna dell'impresa e, in particolare, nel mantenimento degli equilibri finanziari dell'impresa stessa». In senso conforme: [Cass. n. 27243/2018](#), cit.

⁴⁵ D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile*, cit.

⁴⁶ Sull'esigenza di una «valutazione dell'effettività» e di una «verifica della proporzione costi/benefici», si veda: SPINELLI, *La sfida degli "accomodamenti ragionevoli" per i lavoratori disabili dopo il Jobs Act*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2019, 50.

Al limite espresso della “non sproporzione” si affianca poi quello – ulteriore, poiché dotato di autonoma valenza letterale – dell’aggettivo che qualifica l’accomodamento come “ragionevole”. Come sottolineato da [Cass. civ. n. 6497/2021](#) in commento, non può escludersi che «anche in presenza di un costo sostenibile per l’impresa» vi possano essere «circostanze di fatto che rendano la soluzione priva di ragionevolezza»⁴⁷. Questo secondo parametro cui è vincolato l’agire datoriale si traduce nell’osservanza dei più ampi doveri di correttezza (art. 1175 c.c.) e buona fede (art. 1375 c.c.)⁴⁸ che presidiano ogni rapporto sinallagmatico e che obbligano ciascun contraente a cooperare alla realizzazione dell’altrui interesse⁴⁹, in una prospettiva costituzionalmente orientata al dovere di solidarietà (art. 2 Cost.)⁵⁰.

La ragionevolezza, in questa ampia accezione, pone al centro dell’attività esegetica – cui è chiamato il giudice al fine di misurare il corretto adempimento dell’obbligo – un’equa e comparata valutazione delle esigenze delle parti coinvolte, al fine di un bilanciato contemperamento⁵¹. In particolare, il giudizio sull’esistenza di un valido motivo oggettivo di licenziamento dovrà essere formulato soppesando, da un lato, l’interesse del prestatore (divenuto inidoneo allo svolgimento delle mansioni contrattuali) al mantenimento di un lavoro confacente al suo stato di salute e, dall’altro lato, l’interesse «apprezzabile» (art. 1464 c.c.) del datore a garantirsi di una prestazione lavorativa, anche parziale, che sia

⁴⁷ [Cass. n. 6497/2021](#) in commento: «in particolare occorre tener conto del limite costituito dall’inviolabilità *in peius* (art. 2103 c.c.) delle posizioni lavorative degli altri prestatori».

⁴⁸ [Cass. n. 25201/2016](#), con nota di [COSIO, La sentenza della Cassazione n. 25201/2016 sul GMO. Bilanciamento dei diritti e clausole generali, in Lavoro Diritti Europa, LDE, 1/2017](#). Più in generale, sulla collocazione sistematica della ragionevolezza come espressione dei più ampi doveri di correttezza e buona fede: [BELLOMO, Autonomia collettiva e clausole generali](#), in [AIDLASS, Annuario di diritto del lavoro n. 50. Clausole generali e diritto del lavoro. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Roma, 29-30 maggio 2014](#), 2014, 160; [TURSI, Clausole generali e norme generali nel diritto del lavoro: spunti metodologici per il legislatore e per gli interpreti](#), in *Dir. Rel. Ind.*, 2021, 97.

⁴⁹ Cass., SS. UU., n. 28056/2008; in *Giust. Civ. Mass.*, 2008, 1681.

⁵⁰ [Cass., SS.UU., n. 23726/2007](#), con nota di [CRISTOFARO, Infrazionabilità del credito tra buona fede processuale e limiti oggettivi del giudicato](#), in *Riv. Dir. Civ.*, 2008, 335.

⁵¹ [GIUBBONI, Sopravvenuta inidoneità alla mansione e licenziamento. Note per un’interpretazione “adeguatrice”](#), in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2012, 289 e, recentissimi in commento alle sentenze di cui qui si discute, [DEL CONTE, TREVISSON, Gli oneri del datore di lavoro nell’ipotesi di licenziamento per sopravvenuta inidoneità alla mansione](#), in *Lav. Giur.*, 2021.

utile nell'economicità dell'impresa⁵². Si tratta di posizioni soggettive difficilmente conciliabili fra loro, specie – come nei casi in commento – se la disabilità del prestatore è tale da impedirne il reinserimento nell'organizzazione, tenuto conto altresì che ogni modifica della stessa coinvolgerebbe gli altri lavoratori e che, pertanto, anche l'immutabilità *in peius* (art. 2103 c.c.) delle mansioni a questi ultimi assegnate dovrà essere ponderata all'interno della valutazione complessiva⁵³.

All'esito di questo apprezzamento sistematico, potrà dunque dirsi “ragionevole” qualsiasi provvedimento che consenta di preservare il posto di lavoro del disabile in un'attività che sia comunque proficua per l'impresa e che, al medesimo tempo, non imponga al datore – oltre che al personale eventualmente coinvolto – un sacrificio «eccedente i limiti della tollerabilità considerata accettabile secondo la comune valutazione sociale»⁵⁴.

L'interesse del datore appare, inoltre, adeguatamente tutelato dal richiamo alla “non sproporzione” dei costi, in quanto questi misurano la sostenibilità del sacrificio che una soluzione comporta all'interno di un'organizzazione legittimamente diretta alla realizzazione di profitti, quale è l'impresa. Sennonché tale nozione dinamica di accomodamento renda assai impegnativa l'opera dell'interprete chiamato a occuparsene⁵⁵, dal momento in cui non è dato rinvenire alcun riferimento operativo cui parametrare l'entità della misura che il datore è obbligato ad apportare alla propria organizzazione in favore del lavoratore disabile per evitare il licenziamento.

⁵² Il Considerando 17 della Dir. 2000/78/CE aggiunge che il Testo normativo «non prescrive (...) il mantenimento dell'occupazione (...) di un individuo non competente, non capace o non disponibile ad effettuare le funzioni essenziali del lavoro in questione, fermo restando l'obbligo di prevedere una soluzione appropriata per i disabili».

⁵³ Un recente orientamento ([Cass. 34132/2019](#), con nota di DULIO, *L'obbligo di repêchage non può imporre al datore di lavoro oneri sproporzionati tali da superare il principio degli “accomodamenti ragionevoli”*, in *Dir. Giust.*, 2020, 6) ha statuito che «la valutazione della proporzionalità e della non eccessività delle misure di adattamento» debba essere effettuata «con riguardo agli altri lavoratori», enfatizzando il limite dell'inviolabilità *in peius* delle mansioni attribuite agli altri lavoratori.

⁵⁴ Cass., SS. UU., n. 5688/1979, in *Riv. Giur. Lav.*, 1979, 1025.

⁵⁵ D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile*, cit.

3. Una proposta per parametrare l'obbligo datoriale nel settore privato

La variabilità degli orientamenti giurisprudenziali in materia di accomodamenti ragionevoli (messa in evidenza anche dalle sentenze in commento) testimonia l'impossibilità di predeterminare in astratto l'esatto contenuto dell'obbligo di cui è gravato il datore di lavoro e di tipizzare il novero dei comportamenti prescrivibili per un suo corretto adempimento⁵⁶. L'accomodamento, infatti, non ammette generalizzazioni che esulino dalle circostanze del caso concreto, in quanto postula l'interazione (negativa) fra la persona con limitazioni funzionali e lo specifico contesto lavorativo nel quale questa è inserita.

In ragione di ciò, il Legislatore italiano ha consapevolmente recepito nell'art. 3, c. 3-*bis*, D. Lgs. 216/2003 una formula ampia, ma di difficile traduzione sul piano esecutivo, conferendo così al datore (ed eventualmente al giudice) l'arduo compito di individuare (e conformare al dettato normativo) la condotta da tenersi, bilanciando le posizioni soggettive di tutti gli attori coinvolti.

Sicché, l'indeterminatezza delle clausole generali di ragionevolezza e proporzionalità ha evocato la necessità di interventi legislativi esplicativi del significato da attribuirvi⁵⁷. Si ritiene però che una puntuale esegesi delle fonti possa essere sufficiente allo scopo, che consiste nell'adottare soluzioni realmente utili all'interessato e senza circoscrivere l'azione alla mera riparazione del danno in caso di discriminazione.

⁵⁶ [Cass. n. 6497/2021](#) in commento: «stante la natura indeterminata della clausola di “ragionevolezza” non possono essere dettate, in astratto, prescrizioni cogenti che prescindano dalle circostanze del caso concreto».

⁵⁷ Sebbene in entrambe le vicende in commento non vi sia motivo di impugnazione che riguardi la natura discriminatoria del licenziamento, la violazione dell'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli integra un difetto di giustificazione punito (*ex* L. n. 92/2012 e L. n. 23/2015), al pari del licenziamento discriminatorio, con la sanzione reintegratoria e con la conseguente possibilità per il giudice di ordinare al datore l'adozione delle misure necessarie per la rimozione delle disparità di trattamento oltre alla condanna al risarcimento del danno. Sul punto: [Trib. Roma, 8 maggio 2018](#), con nota di BONO, *I limiti al licenziamento del lavoratore disabile a garanzia della parità di trattamento*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2019, 283; DE MOZZI, *Sopravvenuta inidoneità alle mansioni*, cit.

Acquisito che, in funzione delle esigenze del disabile, incomba sul datore l'obbligo di apportare accorgimenti "pratici"⁵⁸ alla propria organizzazione, purché non comportanti un «onere finanziario sproporzionato», occorre interrogarsi sui criteri con cui valutare la sostenibilità economica – quale parametro della ragionevolezza – degli accomodamenti, nell'ottica di una loro (possibile) declinazione operativa.

A tal riguardo, la stessa Dir. 2000/78/CE stabilisce che una soluzione non possa essere definita «sproporzionata» se il sacrificio economico «è compensato in modo sufficiente da misure esistenti nel quadro della politica dello Stato membro a favore dei disabili» (art. 5), tenuto conto della «possibilità di ottenere fondi pubblici o altre sovvenzioni» (Considerando 21). Dunque, la sopportabilità economica degli accomodamenti ragionevoli deve essere valutata in relazione alla sussistenza di misure compensative statali⁵⁹, che sono parte integrante del quadro normativo di riferimento, in quanto contribuiscono a delineare un sistema che corresponsabilizza sia il datore sia lo Stato nella predisposizione di azioni idonee a tutelare la parità di trattamento nei luoghi di lavoro⁶⁰.

Oltre alle convenzioni previste ex artt. 12 e 14, L. n. 68/1999 per l'inclusione lavorativa dei disabili⁶¹, un ruolo proattivo è stato svolto in materia dall'INAIL, cui il D. M. 8 maggio 2015, n. 87 ha riservato il posto di componente effettivo all'interno dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità. Già l'art. 2, c. 166, L. n.

⁵⁸ Secondo [Trib. Pisa, 16 aprile 2015](#), con nota di CANGEMI, *Riflessioni sul licenziamento per inidoneità psico-fisica: tra ingiustificatezza e discriminatorietà*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2016, 164, incombe sul datore l'obbligo di adottare «provvedimenti appropriati e pratici, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, a favore di tutti i disabili».

⁵⁹ A tal riguardo, l'art. 14, c. 4, lett. b), L. n. 68/1999 (introdotto ex art. 11, c. 1, lett. b), D. Lgs. n. 151/2015) statuisce che il Fondo regionale per l'occupazione dei disabili eroghi «contributi per il rimborso forfetario parziale delle spese necessarie all'adozione di accomodamenti ragionevoli». Sul punto, compiutamente: RICCARDI, *Disabili e lavoro*, Bari, 2018, 93 e ss.

⁶⁰ D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile*, cit.

⁶¹ CORBO, *Le convenzioni per il diritto al lavoro dei disabili: natura, struttura funzione e strumenti di tutela*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2009, 384; D. GAROFALO, *L'inserimento e l'integrazione lavorativa dei disabili tramite convenzione*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, 2010, 233. Sul punto, recentissimo: CAROLLO, *Un itinerario giurisprudenziale sul collocamento mirato*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2021, 190.

190/2014⁶² attribuiva all'Istituto una serie di competenze specifiche per il reinserimento lavorativo dei portatori di disabilità da lavoro⁶³, statuendo che la retribuzione erogata dal datore al lavoratore destinatario di un progetto personalizzato mirato alla conservazione del posto venga «rimborsata dall'INAIL nella misura del 60 per cento di quanto effettivamente corrisposto (...) per un periodo non superiore a un anno»⁶⁴.

Al fine di supplire alla mancanza di una reale valorizzazione delle soluzioni di accomodamento, è stato poi previsto che il datore di lavoro – per ottemperare ai propri obblighi – possa attingere a misure di sostegno pubblico, attivabili presso lo stesso Ente assicurativo, per il rimborso delle spese sostenute⁶⁵. In particolare, le linee di intervento muovono lungo tre assi: *i)* il superamento e l'abbattimento delle barriere architettoniche presenti nell'ambiente lavorativo; *ii)* l'adattamento e l'adeguamento delle postazioni di lavoro; *iii)* la formazione e la riqualificazione professionale. Tali azioni faranno capo a un “Progetto di reinserimento lavorativo personalizzato” per il disabile da lavoro, elaborato dalla *équipe* multidisciplinare della struttura INAIL preposta, con la collaborazione del datore e del lavoratore interessato⁶⁶.

Deve però ricordarsi che all'Istituto è demandato il compito di mero facilitatore del mantenimento del posto del disabile da lavoro⁶⁷,

⁶² Attuato con il “Regolamento per il reinserimento e l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità sul lavoro”, adottato con delibera del Presidente dell'INAIL, 11 luglio 2016, n. 258, e successivamente modificato a opera dell'art. 1, c. 533, L. n. 145/2018, in ossequio alla determina del Presidente dell'INAIL, 19 dicembre 2018, n. 527.

⁶³ Secondo l'art. 2, c. 166, L. n. 190/2014 «sono attribuite all'INAIL le competenze in materia di reinserimento e di integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro, da realizzare con progetti personalizzati mirati alla conservazione del posto di lavoro o alla ricerca di nuova occupazione, con interventi formativi di riqualificazione professionale, con progetti per il superamento e per l'abbattimento delle barriere architettoniche sui luoghi di lavoro, con interventi di adeguamento e di adattamento delle postazioni di lavoro». Sul punto: ROSIELLO, *Salute e discriminazioni di lavoratori soggetti a rischi particolari*, in *Riv. Inf. Mal. Prof.*, 2018, 56.

⁶⁴ L'art. 2, c. 166, L. n. 190/2014 prevede che, dal 1 gennaio 2019, l'INAIL concorra altresì «al finanziamento dell'assegno di ricollocazione» di cui all'art. 23, D. Lgs. 150/2015, rilasciato ai disabili in cerca di occupazione.

⁶⁵ [Circ. INAIL 30 dicembre 2016, n. 51](#); [Circ. INAIL 25 luglio 2017, n. 30](#); [Circ. INAIL 26 febbraio 2019, n. 6](#).

⁶⁶ Sul punto: MALZANI, *Dal collocamento mirato al diversity management. Il lavoro dei disabili tra obbligo e inclusione nella prospettiva di genere*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, 2019, 732.

⁶⁷ FERRARA, *L'avviamento al lavoro dei disabili: verso il collocamento mirato “personalizzato” e la soluzione ragionevole “a responsabilità condivisa”?*, in *Variaz. Temi Dir. Lav.*, 2020, 923.

rimanendo in capo al datore la scelta relativa a se, quando e quanto fruire di forme di finanziamento, dirette a compensare la spesa necessaria per l'accomodamento, che va a costituire un elemento da prendere in considerazione per parametrare la sostenibilità economica dello stesso.

Sicché, in sede processuale, si ritiene che le clausole generali di “ragionevolezza” e “proporzionalità” potrebbero essere valutate, anche fuori dallo specifico contesto della disabilità da lavoro, utilizzando come parametro di riferimento le misure compensative INAIL, a cui il datore può accedere per la predisposizione dell'adattamento organizzativo necessario a garantire la prosecuzione del rapporto con il disabile da lavoro: esse potranno essere considerate la misura dell'accomodamento ragionevole, con onere a carico del datore – che non voglia avvalersi dell'intervento pubblico – di dimostrare di aver comunque fatto tutto il possibile per adattare il posto e l'organizzazione al lavoratore, altrimenti inidoneo.

Una competenza di carattere generale (cioè non circoscritta alla disabilità da lavoro) è poi riconosciuta al Responsabile dell'inserimento lavorativo (c.d. RIL o *disability manager*), che – a prescindere se dipendente dell'azienda ovvero consulente esterno – ha il compito di risolvere i «problemi legati alle condizioni di lavoro (...), in raccordo con l'INAIL per le persone con disabilità» (art. 1, lett. e), D. Lgs. n. 151/2015), tanto da non potersi escludere che questi proceda anche a individuare gli accomodamenti praticabili⁶⁸. Questa figura – mutuata da esempi di buone pratiche di *diversity management* rinvenibili nella contrattazione aziendale – ove attivata giocherà una partita fondamentale per promuovere l'effettivo rispetto della parità di trattamento nei luoghi di lavoro, raccogliendo le istanze dei prestatori affetti da disabilità e predisponendo progetti personalizzati in funzione delle rispettive esigenze⁶⁹. Tuttavia, nelle

⁶⁸ D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile*, cit.

⁶⁹ Questa figura – mutuata da esempi di buone pratiche di *diversity management* rinvenibili nella contrattazione aziendale – giocherà una partita fondamentale per garantire l'effettivo rispetto della parità di trattamento nei luoghi di lavoro, raccogliendo le istanze dei prestatori affetti da disabilità e predisponendo progetti personalizzati in funzione delle rispettive esigenze. Sul punto: BRUZZONE, *Il Disability Management come approccio inclusivo, oltre la gestione delle risorse umane*, ADAPT, 2017.

imprese private, il RIL è previsto su base volontaria, benché l'art. 14, c. 4, lett. b), L. n. 68/1999 disponga (ancora una volta) specifici contributi per facilitarne l'introduzione.

Benché le previsioni di cui al citato art. 2, c. 166, L. n. 190/2014 restino confinate al settore privato, la questione rimane aperta nel pubblico impiego, ove – nonostante la figura del *disability manager* sia normativamente prevista – fungono da fattori frenanti, da un lato, l'inapplicabilità delle misure compensative INAIL e, dall'altro, la necessità che l'accomodamento ragionevole si realizzi senza «nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica» (art. 3, c. 3-*bis*, D. Lgs. 216/2003). Questo, però, non vale a rendere la P. A. “speciale” nel senso di autorizzata a non adattarsi alle necessità del lavoratore con disabilità. Anzi, pare potersi affermare che per la P. A. l'onere sia ancor più cogente, essendo l'amministrazione obbligata alla concreta attuazione delle convenzioni internazionali, a cui lo Stato si è vincolato per garantire i diritti delle persone con disabilità anche in campo lavorativo⁷⁰. Pertanto, certamente anche nel lavoro pubblico si pone la questione dell'accomodamento ragionevole, da valutarsi nei rigorosi termini della accessibilità.

4. Considerazioni conclusive

Alla luce delle riflessioni sin qui svolte, appare maggiormente aderente all'attuale sistema normativo il giudizio espresso da [Cass. civ. n. 6497/2021](#), che ha censurato la condotta del datore – dichiarando illegittimo il licenziamento da questi intimato – per non aver dimostrato di aver posto in essere iniziative alcuna che testimoniassero uno «sforzo diligente ed esigibile per trovare una soluzione organizzativa», capace di evitare la cessazione del rapporto. Inoltre, la Suprema Corte ha rilevato come nessuna dimostrazione sia stata fornita circa il fatto che l'accomodamento «avrebbe imposto un onere finanziario sproporzionato» per l'impresa, senza nemmeno prendere in considerazione le misure

⁷⁰ Per un recentissimo approfondimento: DE MOZZI, *Il licenziamento per motivi oggettivi legati alla persona del lavoratore*, in BOSCATI (a cura di), *Il lavoro pubblico contrattualizzato*, 2021, Rimini, 2021, 817.

compensative istituite a tale fine, ove fruibili in ragione della genesi della disabilità.

Pare invece potersi reputare superato l'orientamento espresso da [Cass. civ. n. 4896/2021](#), che – riportandosi a quanto statuito da [SS. UU. n. 7755/1998](#) – ha giustificato il recesso esercitato dalla parte datoriale in nome dell'incoercibilità delle modifiche organizzative. È peraltro vero che il giudice di legittimità non ha potuto affrontare il tema dell'esistenza e ammontare di finanziamenti che potessero supportare l'impresa nell'apprestamento di misure organizzative appropriate alle esigenze delle situazioni concrete, trattandosi di un onere di allegazione (non soddisfatto) posto in capo al datore di lavoro.

Accanto alle riflessioni strettamente giuridiche ed economiche che la fattispecie analizzata solleva, va anche considerato che un effettivo cambiamento per l'inclusione delle persone disabili dipenderà dal (mutamento della) mentalità imprenditoriale rispetto alle frontiere del benessere della persona che lavora per una effettiva parità di trattamento.

Le analisi ISTAT sulle condizioni occupazionali dei disabili evidenziano chiaramente il forte svantaggio che subiscono nel mercato del lavoro: a oggi, è occupato solo il 31,3% delle persone con limitazioni gravi, a fronte del 57,8% di persone senza limitazioni⁷¹.

A conferma di quanto lungo sia ancora il cammino per creare reali condizioni di accesso al lavoro per i disabili, la Commissione europea ha recentemente indicato «l'aumento dell'occupazione delle persone con disabilità anche attraverso soluzioni di accomodamento» tra le priorità delle politiche future per un tangibile riconoscimento dei diritti di uguaglianza, di dignità e (soprattutto) di inclusione socio-lavorativa⁷².

⁷¹ Tale svantaggio è reso ancor più netto per la componente femminile, con una quota di occupazione pari solo al 26,7% (contro il 36,3% di maschi affetti da disabilità). Uno scarto, quest'ultimo, che enfatizza le storiche differenze di genere nei livelli di occupazione (sul punto, recentissime: FILI, [Le difficili libertà delle donne tra gender wage gap, soffitti di cristallo e bassa fecondità, in Lavoro Diritti Europa, LDE, 2/2021](#); ZILLI, *La trasparenza salariale tra diritti e tecnologia*, in *Lav. Giur.*, 2021, 579).

⁷² [Commissione europea, Un'unione dell'uguaglianza: Strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030, 3 marzo 2021.](#)

Nella valutazione dei costi e dei benefici, sarà allora opportuno non sottovalutare come l'inserimento e, successivamente, l'integrazione del lavoratore disabile possano incidere su un miglioramento all'immagine dell'impresa, con un conseguente vantaggio reputazionale presso il personale, gli *stakeholders* e tutta la clientela⁷³. Questo perché l'integrazione socio-lavorativa dei disabili non è un “mondo a parte”, ma “parte del mondo”, e come tale necessita di essere garantita anche a costo di qualche (ragionevole e sopportabile) sacrificio per il miglioramento della qualità delle relazioni di lavoro e, più ampiamente, sociali.

⁷³ ALMICI, ARENGHI, CAMODECA, *Il valore dell'accessibilità. Una prospettiva economico-aziendale*, Milano, 2020, 128.