

7. Il diritto al lavoro delle persone con disabilità

di *Beatrice Esposito*

ORCID 0009-0009-4736-1886

DOI: 10.54103/milanoup.314.c812

7.1. Accomodamenti ragionevoli e discriminazione

Il capitolo ricostruisce le più recenti traiettorie del diritto al lavoro delle persone con disabilità alla luce della giurisprudenza del 2025, che consta di 389 sentenze.

Di fronte a una mole così ampia di decisioni, assumono particolare rilievo le modalità attraverso le quali il principio di uguaglianza sostanziale incide concretamente sugli istituti del rapporto di lavoro. In questo quadro, **gli accomodamenti ragionevoli emergono con sempre maggior evidenza quali elementi imprescindibili per valutare la legittimità delle scelte dei datori di lavoro**, come dimostra il fatto che le decisioni esaminate mostrano una crescente attenzione agli effetti discriminatori prodotti da regole solo formalmente neutre che però non tengono conto delle esigenze specifiche dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità. Ne discende una rilettura complessiva di snodi centrali del rapporto di lavoro, quali il licenziamento per superamento del periodo di comporto, la gestione dell'inidoneità sopravvenuta e la mobilità del lavoratore con disabilità. In questo quadro, il ruolo del datore di lavoro sembra progressivamente destinato a configurarsi in termini sempre più attivi e proattivi, mentre si consolida, parallelamente, un sistema di tutele sempre più orientato alla rimozione degli effetti discriminatori.

Conviene dunque iniziare questa disamina segnalando alcune decisioni in cui si delinea con particolare chiarezza che **l'adozione di accomodamenti ragionevoli** – da intendersi quali misure organizzative idonee e proporzionate, ai sensi dell'art. 3, comma 3*bis*, del d.lgs. n. 216 del 2003¹ – **costituisce un obbligo a carico del datore di lavoro**, la cui inosservanza non rappresenta un mero vizio di gestione del rapporto di lavoro, ma integra gli estremi di una discriminazione

1 L'articolo 3, comma 3*bis*, del d.lgs. n. 216 del 2003 impone ai datori di lavoro, pubblici e privati, l'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli, secondo la definizione della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, al fine di garantire la piena parità di trattamento dei lavoratori disabili. Per i datori di lavoro pubblici, tale obbligo deve essere adempiuto senza nuovi o maggiori oneri, utilizzando le risorse già disponibili.

vietata, con le conseguenze sanzionatorie proprie del diritto antidiscriminatorio. Come si vedrà, anche nelle decisioni analizzate nei paragrafi successivi, dedicate a questioni specifiche oggetto di frequente contenzioso, non mancheranno casi in cui questa prospettiva costituisce l'implicito e sostanziale presupposto da cui muovono i giudici. Le decisioni che si riportano in questo paragrafo appaiono, nella prospettiva assunta, particolarmente significative.

L'obbligo di accomodamento ragionevole investe tutti i momenti del rapporto lavorativo: dalla fase dell'accesso al lavoro al periodo di prova, dallo svolgimento *in itinere* degli obblighi lavorativi fino alla eventuale fase di risoluzione del contratto di lavoro.

Per quanto concerne **l'estensione dell'obbligo di accomodamento anche prima della fase esecutiva del rapporto, fino a ricomprendere l'accesso al lavoro e le procedure selettive**, si segnala la sent. 30 giugno 2025, n. 1830, della Corte d'Appello di Roma, I sez. lav. e prev.², che riconosce il carattere discriminatorio dell'esclusione dalla procedura di assunzione fondata su requisiti di idoneità alla mansione interpretati rigidamente, senza verificare se le limitazioni riscontrate potessero essere superate mediante adattamenti organizzativi non sproporzionati. La decisione afferma espressamente che **l'obbligo di accomodamento ragionevole opera anche nella fase preassuntiva**, in attuazione diretta della Direttiva 2000/78/CE³.

La Corte d'Appello di Milano, sez. lav., sent. 22 luglio 2025, n. 501, dichiarando la nullità del licenziamento intimato al termine del periodo di prova a una lavoratrice con disabilità, chiarisce poi che **l'obbligo di accomodamenti ragionevoli opera anche durante la prova**. La valutazione negativa standardizzata della prestazione, non preceduta da un esperimento effettivo di soluzioni compatibili con la condizione della lavoratrice, è ritenuta espressione di una discriminazione diretta fondata sulla disabilità. In tal caso, la prova era stata ritenuta strutturalmente inidonea, in quanto la lavoratrice, operatrice sanitaria e con invalidità all'82% per una patologia psichiatrica, era stata impiegata in reparti di emergenza, nei quali l'autonomia decisionale e la gestione dello *stress* rappresentavano requisiti essenziali, incompatibili con la sua patologia psichiatrica. In particolare, il giudice d'appello non ha condiviso la tesi datoriale secondo cui sarebbero stati adottati accomodamenti ragionevoli, dato **che gli**

2 In tale fattispecie, nell'ambito di una selezione per operatore ecologico, un candidato utilmente collocato in graduatoria e giudicato idoneo con prescrizione (uso di ottoprotettori oltre 80 dB) veniva escluso per asserita mancanza di "piena idoneità"; il giudice d'appello, confermando l'esito del giudizio di primo grado, ha qualificato tale diniego come discriminatorio, in quanto la limitazione era superabile mediante l'adozione di accomodamenti ragionevoli non sproporzionati per il datore di lavoro, ribadendo così che la disciplina antidiscriminatoria si estende anche alla fase preassuntiva e impone un'interpretazione conforme dei requisiti di idoneità, con nullità delle clausole o prassi escludenti non giustificate da esigenze essenziali della mansione.

3 In senso analogo, Corte d'Appello di Roma, I sez. lav., sent. 3 novembre 2025, n. 3163.

affiancamenti, i colloqui e la consegna di un mansionario standard non possono essere considerati veri accomodamenti, ma meri strumenti di verifica del rendimento. Gli accomodamenti ragionevoli rilevanti, ai sensi dell'art. 3, co. 3-*bis* del d.lgs. n. 216 del 2003 e dell'art. 5 della Direttiva 2000/78/CE, **devono invece incidere concretamente sull'organizzazione del lavoro, adattando mansioni, contesto operativo e grado di responsabilità alle caratteristiche del lavoratore disabile.** In tal caso, l'azienda pur avendo colto sin dai primi giorni la fragilità emotiva e l'inadeguatezza ai contesti di urgenza, aveva continuato a inserire la lavoratrice in reparti ad alta pressione, finendo così per valutare negativamente un rendimento inevitabilmente condizionato dalla disabilità della lavoratrice.

Per le decisioni relative allo svolgimento del rapporto di lavoro, in cui viene valorizzato **l'accomodamento ragionevole quale criterio correttivo degli automatismi organizzativi**, si veda Corte d'Appello di Napoli, sez. lav., che con la sent. 8 marzo 2025, n. 14, in materia di mobilità nel pubblico impiego, ha qualificato come discriminatoria l'esclusione del lavoratore idoneo con limitazioni funzionali, evidenziando che **l'idoneità non può essere interpretata in senso assoluto e astratto, ma deve essere valutata alla luce delle misure ragionevolmente adottabili.** La mancata considerazione di tali misure integra una discriminazione indiretta, con conseguente obbligo di reintegrazione.

Per quanto concerne infine eventuali **licenziamenti fondati su inidoneità, o limitazioni psico-fisiche, adottati senza la previa verifica di soluzioni organizzative alternative**, la decisione della Corte di cassazione, sez. lav., sent. 9 maggio 2025, n. 12270⁴, sancisce che **il recesso datoriale intimato per inidoneità fisica è legittimo solo all'esito di un accertamento rigoroso sull'impossibilità di adottare accomodamenti ragionevoli**, gravando interamente sul datore di lavoro l'onere di dimostrare l'impraticabilità o la sproporzione delle misure ipotizzabili⁵. Laddove, all'esito di tale verifica, venga accertato che il datore non ha adottato queste misure, né ha dimostrato che si tratti di misure eccessivamente gravose, il licenziamento viene qualificato come discriminatorio, a prescindere dall'intento datoriale, con conseguente nullità del recesso e applicazione della tutela integratoria piena.

Analoga prospettiva si rinviene nella giurisprudenza della Corte d'Appello di Napoli che, con la sent. 11 giugno 2025, n. 1402⁶, ha ribadito il **carattere strin-**

4 La controversia trae origine dal licenziamento intimato da una società privata a un lavoratore, a seguito di accertamento medico che ne aveva attestato l'inidoneità alle mansioni svolte. Il recesso era motivato dall'impossibilità, secondo il datore di lavoro, di adibire il dipendente a mansioni equivalenti o inferiori compatibili con le limitazioni fisiche riscontrate.

5 In questo senso si vedano anche Corte d'Appello di Milano, sez. lav., 23 marzo 2025, n. 226; Trib. Bari, sez. lav., 4 giugno 2025, n. 2294.

6 La vicenda ha origine dal licenziamento per giustificato motivo oggettivo intimato a un lavoratore assunto nel marzo 2022 con mansioni di carpentiere edile nell'ambito di lavori stradali e di manutenzione infrastrutturale. Dopo un periodo di malattia prolungata, dovuta a una

gente dell'obbligo di accomodamento, qualificando come discriminatorio e nullo il licenziamento del lavoratore con disabilità adottato senza una ricerca attiva di mansioni compatibili e senza il coinvolgimento del medico competente. Anche in tal caso, **l'accomodamento non viene inteso come opzione eventuale, ma come presupposto indefettibile di legittimità del recesso**. Sullo stesso solco, si è posta la Corte d'Appello di Roma, sez. IV lav., con la sent. 17 luglio 2025, n. 2619, che, con riferimento al licenziamento intimato nei confronti di un lavoratore con invalidità riconosciuta al 75%, ha ravvisato la natura discriminatoria del licenziamento, in quanto il datore di lavoro aveva adibito il lavoratore a mansioni incompatibili con la sua disabilità, violando l'obbligo di accomodamento ragionevole⁷.

Dai diversi filoni esaminati emerge poi, in modo trasversale, **una tendenza a rafforzare il riparto degli oneri di prova nei giudizi antidiscriminatori**. Come conferma, tra le altre, la Corte d'Appello di Milano, sez. lav., sent. 23 marzo 2025, n. 226, mentre è sufficiente che il lavoratore alleggi la propria condizione di disabilità e di aver subito un trattamento deteriore idoneo a fondare una presunzione di discriminazione; **spetta invece al datore di lavoro dimostrare di aver adottato tutti gli accomodamenti ragionevoli esigibili o che tali misure sarebbero sproporzionate**. La mancata prova di tale impossibilità conduce automaticamente alla dichiarazione di nullità del provvedimento datoriale⁸.

Con riferimento alle forme di tutela, le sentenze esaminate mostrano una netta preferenza per le *remedies* tipiche del diritto antidiscriminatorio. **Nei casi di discriminazione diretta per disabilità, la nullità del licenziamento comporta l'applicazione della tutela reintegratoria piena**, con risarcimento

patologia cardiaca e respiratoria insorta nel corso del rapporto, il lavoratore veniva sottoposto a visita di sorveglianza sanitaria, all'esito della quale il medico competente lo giudicava idoneo con prescrizioni e limitazioni, escludendo il lavoro autonomo, i lavori in altezza e le attività di movimentazione manuale di carichi con indice NIOSH superiore a 1. Tuttavia, la società datrice di lavoro aveva scelto di interpretare il giudizio medico come una sostanziale inidoneità alla mansione di carpentiere, sospendendo il lavoratore della prestazione, subordinando il rientro a nuove visite mediche non dovute e procedendo al licenziamento. A fondamento del recesso, l'azienda aveva sostenuto l'impossibilità di adibire il dipendente a mansioni compatibili e l'inutilizzabilità della prestazione.

7 Si vedano anche Corte d'Appello di Messina, sez. lav., sent. 21 settembre 2025, n. 522; Trib. Cagliari, sez. lav., sent. 21 ottobre 2025, n. 1347; Trib. Torino, sez. lav., sent. 28 luglio 2025, n. 1391, nonché Trib. Palermo, sent. 7 novembre 2025, n. 4756.

8 Nel caso in esame, la controversia traeva origine dal licenziamento intimato a un lavoratore addetto ai servizi di pulizia con mansioni di pulitore addetto al lavaggio delle stoviglie mediante lavastoviglie industriale. Il lavoratore era stato dichiarato invalido al 90% già prima dell'assunzione, ai fini del collocamento mirato *ex lege* n. 68 del 1999, per gravi problemi visivi, con prescrizione di non essere adibito ad attività richiedenti particolare acuità visiva o uso di macchinari. All'esito della visita preventiva, veniva giudicato permanentemente inidoneo alla mansione assegnata e, ritenuta l'impossibilità di ricollocazione, licenziato.

delle retribuzioni *medio tempore* maturate e, sempre più frequentemente, il riconoscimento del danno non patrimoniale da discriminazione, liquidato secondo criteri di effettività, proporzionalità e dissuasività.

Concludendo sul punto, la giurisprudenza passata in rassegna restituisce un quadro nel quale **l'accomodamento ragionevole non è più una clausola di stile o un correttivo marginale, ma si configura come criterio strutturale di legittimità dell'esercizio del potere datoriale**. La mancata adozione di misure organizzative idonee a rimuovere gli ostacoli alla partecipazione lavorativa della persona con disabilità trasforma dunque scelte altrimenti neutrali in atti propriamente discriminatori.

7.2. L'ingresso nel mondo del lavoro

Il tema dell'ingresso nel mondo del lavoro delle persone con disabilità misura la capacità dell'ordinamento di tradurre i principi di uguaglianza sostanziale in concrete opportunità di accesso all'occupazione. In tale ambito, il sistema del collocamento mirato delineato dalla legge n. 68 del 1999 rivela una struttura complessa, nella quale l'obbligo di assunzione si intreccia con margini di discrezionalità datoriale, esigenze organizzative e verifiche di idoneità, dando luogo a un contenzioso che riflette tensioni analoghe a quelle rinvenibili nelle fasi successive del rapporto.

Un primo profilo che emerge con chiarezza dalla giurisprudenza riguarda **la natura non incondizionata del diritto all'assunzione**. La Corte di cassazione, sez. lav., sent. 7 marzo 2025, n. 6128, ha affermato che l'avviamento obbligatorio *ex lege* n. 68 del 1999 non determina un diritto automatico all'assunzione, potendo **il datore – nel caso di società a partecipazione pubblica – legittimamente subordinare l'ingresso al possesso di requisiti ulteriori previsti da regolamenti aziendali, purché non discriminatori**. Nel caso di specie, l'azienda non aveva assunto un lavoratore risultato primo in graduatoria in ragione della presenza di **precedenti penali**, ritenuti incompatibili con esigenze di affidabilità del servizio; la Cassazione ha ritenuto legittimo tale rifiuto, precisando che **la legge sul collocamento mirato non deroga ai requisiti generali di assunzione**. Ne emerge una concezione del collocamento mirato non come diritto soggettivo pieno e immediato all'occupazione, ma come diritto condizionato al possesso dei requisiti richiesti per la specifica funzione.

Va però aggiunto, a rafforzare l'effettività dell'obbligo assunzionale, quanto meno nel settore pubblico, che la sent. 17 luglio 2025, n. 19849, della sez. lav. della Cassazione, ha riconosciuto il **diritto all'assunzione di una candidata con disabilità non vincitrice attraverso lo scorrimento della graduatoria, affermando che la quota di riserva deve essere rispettata anche nelle fasi successive al concorso, laddove l'amministrazione decida di procedere a nuove assunzioni**. Nel caso concreto, il Ministero della giustizia aveva omesso

di applicare la quota riservata negli scorrimenti del 2017 e 2018; la Cassazione ha ritenuto che tali scorrimenti costituiscano prosecuzione della procedura concorsuale e che, pertanto, l'obbligo di riserva opera integralmente, con conseguente diritto della ricorrente all'assunzione e al risarcimento del danno da ritardata immissione in servizio.

Per quanto concerne la responsabilità datoriale per mancata copertura delle quote di riserva, la Corte d'Appello di Caltanissetta, sez. lav., sent. 25 marzo 2025, n. 48, ha ribadito che l'adempimento incombe primariamente sul **datore di lavoro, il quale non può invocare l'inerzia degli uffici pubblici ove non abbia attivato correttamente la procedura di avviamento**. Nel caso esaminato, la società non aveva presentato richieste idonee né fornito informazioni complete sulle mansioni richieste, con conseguente conferma delle sanzioni amministrative. In senso conforme, la Corte d'Appello di Napoli, sez. lav., sent. 10 ottobre 2025, n. 4852, ha sottolineato come adempimenti meramente formali – quali l'invio di prospetti incompleti o la richiesta generica di convenzioni – non siano sufficienti a escludere la responsabilità per la mancata assunzione.

Un ulteriore asse problematico riguarda il rapporto tra **collocamento mirato e procedure selettive**. La giurisprudenza chiarisce che, **anche nell'ambito dell'avviamento obbligatorio e nel contesto di una convenzione, permane la necessità di una verifica di idoneità alle mansioni**. Il Tribunale di Ancona, sent. 17 ottobre 2025, n. 606, nel respingere il ricorso di una aspirante lavoratrice con deficit cognitivo lieve, ha qualificato la selezione non come concorso competitivo, ma come accertamento di idoneità tecnica, sindacabile solo per manifesta illogicità o discriminazione. In tale caso, la candidata – pur appartenente alle categorie protette – era stata giudicata dalla commissione non idonea a seguito di prove ritenute congrue rispetto al profilo professionale, con conseguente esclusione del diritto all'assunzione. Nello stesso solco, il Tribunale di Messina, sent. 12 febbraio 2025, n. 408, ha ribadito che l'iscrizione nelle liste del collocamento mirato non è sufficiente a fondare un diritto soggettivo all'assunzione, in assenza di una verifica positiva di idoneità, potendo il datore di lavoro richiedere competenze tecniche specifiche e rifiutare l'inserimento ove queste manchino. Nel caso di specie, la ricorrente era stata esclusa per mancato superamento della prova informatica, ritenuta coerente con le mansioni di archivista.

In materia di collocamento mirato assume rilievo anche il tema della **qualificazione e del valore delle valutazioni medico-legali**. È costante l'affermazione secondo cui il giudizio di idoneità o inidoneità costituisca un accertamento tecnico vincolato alla competenza di soggetti qualificati, ma non è liberamente interpretabile dal datore di lavoro. In tal senso, la Corte d'Appello di Napoli, sez. lav., sent. 8 marzo 2025, n. 14, ha ritenuto illegittima la decisione dell'ASL che aveva equiparato l'idoneità con limitazioni alla non idoneità, sottolineando che la valutazione tecnica spetta esclusivamente al medico competente e non può essere “trasformata” dall'amministrazione in senso peggiorativo.

Analogamente, la Corte ha valorizzato il fatto che il lavoratore era già stato adibito con le stesse limitazioni, evidenziando il carattere contraddittorio della successiva esclusione. **La distinzione tra idoneità piena e idoneità con limitazioni assume dunque rilievo decisivo.** La giurisprudenza tende a escludere che la seconda possa automaticamente equivalere a una condizione ostativa allo svolgimento dell'attività lavorativa. Al contrario, numerose pronunce affermano che **l'idoneità con limitazioni rappresenta una forma di idoneità funzionale, che impone al datore di verificare la concreta compatibilità tra mansioni e condizioni di salute.** Così, la Corte d'Appello di Milano, sez. lav., sent. 4 giugno 2025, n. 413, ha qualificato come discriminatoria la revoca dell'assunzione di un fisioterapista dichiarato idoneo con limitazioni relative alla movimentazione dei carichi, in assenza di qualsiasi verifica circa possibili adattamenti organizzativi.

Parallelamente, la giurisprudenza evidenzia come **l'accesso al lavoro sia condizionato anche alla sussistenza dei presupposti formali del collocamento mirato, quali l'iscrizione nelle apposite liste e lo stato di disoccupazione.** Il Tribunale di Catania, sent. 13 gennaio 2025, n. 102, ha confermato la legittimità dell'annullamento dell'assunzione di una docente che aveva perso lo stato di disoccupazione prima della partecipazione al concorso, ribadendo che tale requisito costituisce condizione imprescindibile per beneficiare della riserva. Analogamente, il Tribunale di Civitavecchia, sentenza 11 dicembre 2025, n. 684 ha escluso il diritto alla supplenza in assenza di iscrizione al collocamento mirato, anche in presenza di invalidità civile.

Un profilo di particolare rilievo – richiamando quanto rilevato nel paragrafo precedente – concerne poi **l'estensione delle tutele antidiscriminatorie alla fase preassuntiva.** La Corte d'Appello di Roma, sez. lav., sent. 21 giugno 2025, n. 1706, ha affermato in modo esplicito che l'obbligo di accomodamenti ragionevoli opera anche nella fase di accesso al lavoro, con la conseguenza che **il requisito della “piena idoneità” non può essere interpretato in senso escludente quando le limitazioni siano superabili con adattamenti non sproporzionati.** Nel caso concreto, la vicenda traeva origine da una procedura di selezione bandita da una società a partecipazione pubblica per l'assunzione di operatori ecologici a tempo pieno e indeterminato, nell'ambito della quale un candidato utilmente collocato in graduatoria, inizialmente giudicato “idoneo parziale” e poi dichiarato idoneo con la sola prescrizione dell'uso di otoprotettori, veniva escluso per asserita mancanza di piena idoneità; la Corte ha ritenuto tale comportamento discriminatorio, ordinando l'assunzione.

La stessa linea è stata ulteriormente consolidata dalla successiva sent. 8 luglio 2025, n. 1828 della medesima Corte d'appello di Roma, che ha ribadito come **l'interpretazione della *lex specialis* e del requisito di idoneità debba avvenire nel rispetto della normativa antidiscriminatoria.** Anche in questo caso, la mancata assunzione di un lavoratore idoneo con limitazioni superabili

mediante misure organizzative minime (uso di dispositivi di protezione ed esonero dal lavoro notturno) è stata qualificata come discriminatoria.

Tale orientamento espansivo non è tuttavia assoluto. **In contesti caratterizzati da elevati requisiti di sicurezza, la giurisprudenza ammette la legittimità di limitazioni all'ingresso nel mondo del lavoro.** Ad esempio, il Tribunale di Oristano, con la sent. 4 aprile 2025, n. 93, ha escluso la natura discriminatoria dell'esclusione di un candidato affetto da sclerosi multipla da una selezione per conducenti di mezzi pubblici, valorizzando la necessità di garantire il «disimpegno incondizionato del servizio» in funzione della sicurezza collettiva. In tal caso, la valutazione prognostica del rischio legato all'evoluzione della patologia è stata ritenuta legittima e proporzionata.

Nel complesso, la giurisprudenza esaminata restituisce un quadro articolato nel quale il **diritto di accesso al lavoro** delle persone con disabilità si configura come diritto condizionato e strutturalmente relazionale: condizionato, in quanto subordinato alla sussistenza dei requisiti formali e sostanziali della posizione lavorativa; relazionale, in quanto richiede una costante interazione tra esigenze organizzative e obblighi di inclusione. In questa prospettiva, l'accomodamento ragionevole assume un ruolo centrale anche nella fase genetica del rapporto, fungendo da criterio di bilanciamento tra uguaglianza sostanziale e autonomia organizzativa del datore di lavoro. La mancata considerazione di tali misure trasforma requisiti apparentemente neutri in strumenti di esclusione, mentre la loro adozione consente di realizzare una partecipazione effettiva al mercato del lavoro, in linea con i principi eurounitari e costituzionali.

7.3. Licenziamento per superamento del periodo di comportamento

Dalla giurisprudenza del 2025 emerge che il tema del licenziamento comminato nei confronti delle persone con disabilità per superamento del periodo di comportamento continua a rappresentare un significativo banco di prova per la tutela antidiscriminatoria nell'ambito del rapporto di lavoro. Difatti, le decisioni analizzate mostrano come ormai sia stato del tutto superato l'orientamento giurisprudenziale “tradizionale”, ancorato all'art. 2110 c.c., a favore dell'orientamento che – a partire da Cass. civ., sez. lav., sent. 31 marzo 2023, n. 9095 – riconduce l'istituto del periodo di comportamento indifferenziato entro il perimetro della discriminazione indiretta ai sensi del d.lgs. 216 del 2003⁹.

In questa seconda prospettiva si collocano in effetti tutte le pronunce analizzate, tanto di merito quanto di legittimità, che hanno ritenuto l'applicazione indistinta del periodo di comportamento al lavoratore con disabilità suscettibile di integrare una forma di discriminazione indiretta. Si afferma, in particolare, che

9 Cfr. sul punto la ricostruzione effettuata nel Rapporto 2023, pp. 42 ss.

una regola apparentemente neutra, quale il computo delle assenze per malattia, può costituire una discriminazione indiretta quando incida in modo sproporzionato su soggetti che, a causa di una menomazione duratura, presentano un rischio aggiuntivo di assenze.

Particolarmente significativa è la giurisprudenza di legittimità, che nel 2025 consolida l'approccio antidiscriminatorio: le ordinanze della Corte di cassazione, sez. lav., 15 aprile 2025, n. 9897¹⁰, 24 aprile 2025, n. 10890¹¹ e 26 aprile 2025, n. 10985¹² affermano che il periodo di comportamento applicato in modo indifferenziato a un lavoratore con disabilità integra una discriminazione indiretta¹³, indipendentemente dalla presenza di prove di specifiche "cure salvavita", purché la disabilità sia conoscibile dal datore di lavoro e si configuri come una menomazione di lunga durata. Difatti, secondo la Cassazione ciò che rileva è la connessione tra le assenze e lo stato di disabilità, a nulla rilevando la presentazione, o meno, di certificati medici certificanti tali trattamenti da parte del lavoratore.

Tra le tante decisioni di merito che fanno applicazione di tale principio, si può ricordare la sentenza della Corte d'Appello di Venezia, sez. lav., sent. 10 giugno 2025, n. 489, con la quale si è chiarito che il rischio aggiuntivo di assenze, connesso alla disabilità, deve essere tenuto in considerazione nell'assetto dei diritti e degli obblighi contrattuali. In tale occasione, **il giudice ha rigettato la tesi datoriale secondo cui le previsioni, nel CCNL applicato, di un comportamento prolungato e della possibilità di fruire di un periodo di aspettativa costituirebbero misure sufficienti a impedire la discriminazione**. La Corte ha ritenuto che tali previsioni non fanno altro che riprodurre le medesime condizioni di svantaggio, in quanto non tengono conto della disabilità del lavoratore, limitandosi di fatto a considerare l'astratta gravità o durata della malattia.

10 La vicenda trae origine dal licenziamento intimato nel luglio 2020 a un lavoratore con grave patologia depressiva, ritenuta idonea a integrare una condizione di disabilità in quanto produttiva di un serio e duraturo deficit nella conduzione delle attività di vita relazionale e lavorativa. La Corte d'Appello di Milano aveva qualificato il recesso come discriminatorio, condannando il datore di lavoro alla reintegrazione e al risarcimento integrale del danno. Tale decisione è stata integralmente confermata dalla Cassazione.

11 Nel caso di specie, il lavoratore, addetto ai servizi di pulizia, invalido civile con riduzione delle capacità lavorativa pari al 67% sin dal momento dell'assunzione, era stato licenziato per superamento del periodo di comportamento previsto dal CCNL applicabile, che stabilisce un termine unico di conservazione del posto, indifferenziato tra lavoratori con disabilità e non. Anche la Corte d'Appello di Roma aveva dichiarato nullo il licenziamento per discriminazione indiretta, applicando la tutela reintegratoria di cui all'art. 18 St. lav.

12 Anche in questo caso, un lavoratore invalido, assunto in quota di riserva e la cui condizione di disabilità era pacificamente conosciuta dalla datrice di lavoro, era stato licenziato nel luglio 2021 per superamento del periodo di comportamento previsto dalla disciplina collettiva di riferimento senza differenziazioni tra lavoratori con disabilità e non.

13 In tal senso si vedano anche le sentenze Trib. Benevento, 2 dicembre 2025, n. 1300; Corte d'Appello di Bologna, sez. lav., 7 agosto 2025, n. 423; Trib. Milano, sez. lav., 8 gennaio 2025, n. 25.

Nello stesso solco si pone il Tribunale di Vicenza, prima sez. civ., che, con la sent. 17 ottobre 2025, n. 543¹⁴, ha ribadito che **la mera previsione di un periodo di comportamento lungo non può in alcun modo essere qualificata come accomodamento ragionevole**, in quanto non determina alcuna valutazione individualizzata delle condizioni del lavoratore disabile né alcuna ricerca concreta di soluzioni alternative al licenziamento¹⁵.

Analogamente anche la sent. 27 agosto 2025, n. 318 del Tribunale di Venezia, che qualifica come discriminatorio il licenziamento, in quanto fondato sull'applicazione automatica del periodo di comportamento ordinario, senza tener conto della condizione di disabilità della lavoratrice. Nel caso di specie, difatti, la lavoratrice aveva manifestato, nel corso del rapporto di lavoro, una patologia degenerativa della colonna vertebrale, oggetto di ripetuti giudizi di idoneità con limitazioni da parte del medico competente. Tuttavia, la lavoratrice veniva comunque adibita a mansioni manuali gravose e incompatibili con le prescrizioni sanitarie, fino al licenziamento comminato per superamento del periodo di comportamento per una lunga assenza per malattia. L'aspetto di rilievo che emerge da questa decisione si rinviene nel fatto che **la conoscibilità della condizione di disabilità della lavoratrice era desumibile dai certificati medici di pronto soccorso e dalle valutazioni del medico competente, ma non da una certificazione di invalidità o handicap**.

Questo rilievo consente di soffermarci su un altro elemento centrale: il tema della **conoscenza o, meglio, della conoscibilità della condizione di disabilità da parte del datore di lavoro**. Più pronunce chiariscono infatti che l'obbligo di attivare accomodamenti ragionevoli non presuppone necessariamente un riconoscimento amministrativo formale, essendo sufficiente che la condizione di disabilità sia oggettivamente conoscibile sulla base della documentazione sanitaria o delle modalità concrete di svolgimento della prestazione.

Secondo l'ord. della Corte di Cassaz. civ., sez. lav., 7 gennaio 2025, n. 170 «la conoscenza dello stato di disabilità del lavoratore – o la **possibilità di conoscerlo secondo l'ordinaria diligenza** – da parte del datore di lavoro fa sorgere **l'onere datoriale** – a cui non può corrispondere un comportamento ostruzionistico del lavoratore – di **acquisire, prima di procedere al licenziamento, informazioni circa l'eventualità che le assenze per malattia del dipendente siano connesse allo stato di disabilità**, al fine di individuare

14 La vicenda riguarda un lavoratore assunto nel 1992, con lombalgia con discopatie e da artrite psoriasica, licenziato per superamento del periodo di comportamento di 365 giorni nel triennio antecedente l'ultimo episodio morboso. Il ricorrente contestava il recesso datoriale sostenendo che la quasi totalità delle assenze per malattia fosse riconducibile alle patologie croniche da cui era affetto e che l'applicazione indifferenziata della disciplina contrattuale del comportamento integrasse una discriminazione indiretta fondata sulla disabilità.

15 In termini analoghi si rimanda a Trib. Vicenza, sent. 24 ottobre 2025, n. 563, e sent. 21 novembre 2025, n. 674, nonché Trib. Roma, sent. 12 giugno 2025 n. 6882.

possibili accorgimenti ragionevoli imposti dall'art. 3, comma 3-*bis*, D.Lgs. n. 216 del 2003, la cui adozione presuppone l'interlocuzione ed il confronto tra le parti, che costituiscono una fase ineludibile della fattispecie complessa del licenziamento».

È chiaro che il concetto di ordinaria diligenza è suscettibile di interpretazioni divergenti. Così, ad esempio, oltre alla sentenza già citata del Tribunale di Venezia, la sez. lav. della Corte d'Appello di Milano, con la sent. 30 maggio 2025, n. 448, ha ribadito che, sebbene nei certificati di malattia la lavoratrice non avesse sbarrato la casella relativa allo «stato patologico sotteso o connesso alla situazione di invalidità riconosciuta», la documentazione medica allegata dalla lavoratrice in giudizio dimostrava inequivocabilmente che la quasi totalità delle assenze successive al luglio 2022 era dovuta agli esiti della frattura riportata a seguito di un grave incidente stradale¹⁶.

Di contro, un filone più restrittivo, rappresentato, tra le altre, dalla Corte d'Appello di Trento, sent. 3 novembre 2025, n. 49 e dal Trib. Brescia, sez. lav., sent. 28 novembre 2025, n. 1175¹⁷, Trib. Rovigo, sez. civ., sent. 27 giugno 2025, n. 183 e Trib. Napoli, sez. lav., sent. 29 maggio 2025, n. 4247¹⁸, tende a subordinare la tutela antidiscriminatoria a un onere informativo e collaborativo particolarmente stringente in capo al lavoratore, escludendo l'illegittimità del licenziamento ove la disabilità non sia stata chiaramente rappresentata come causa delle assenze.

Va segnalato, sempre in una prospettiva più restrittiva, che una parte della giurisprudenza ribadisce la distinzione tra malattia e disabilità intesa secondo la nozione di matrice europea, elaborata dalla giurisprudenza della Corte di giustizia. In tale prospettiva la disabilità non coincide con la malattia, ma presuppone una menomazione fisica, mentale o psichica di carattere duraturo che, in interazione con barriere di diversa natura, sia idonea a ostacolare la piena ed effettiva partecipazione della persona alla vita professionale su base di uguaglianza con

16 In tal caso, il licenziamento per superamento del periodo di comportamento è stato dichiarato nullo dal Tribunale di Milano in quanto discriminatorio. Tutte le assenze della lavoratrice erano infatti riconducibili a una disabilità derivante da un incidente stradale, ma il datore di lavoro aveva applicato in modo indifferenziato il comportamento previsto dal CCNL, senza valutare accomodamenti ragionevoli.

17 Nel caso di specie, il Tribunale ha osservato che la conoscenza dello stato di invalidità da parte del datore di lavoro era tardiva, essendosi concretamente realizzata quando il periodo di comportamento risultava già ampiamente superato dalla lavoratrice. Il giudice ha attribuito rilievo altresì all'assenza di una comunicazione chiara e puntuale da parte della lavoratrice circa la riconducibilità delle singole assenze alla propria invalidità.

18 In questo caso, determinante ai fini della decisione è stato il rilievo attribuito dal giudice al difetto di prova della connessione tra le assenze per malattia e la patologia invalidante del ricorrente. Secondo il giudice le certificazioni mediche prodotte a giustificazione delle assenze risultavano neutre, prive di riferimenti alla patologia oncologica cronica di cui era affetto il ricorrente e non recavano la selezione delle voci relative a «patologia grave che richiede terapia salvavita» o a «stato patologico sotteso o connesso alla situazione di invalidità riconosciuta».

gli altri lavoratori. In questo solco si collocano, tra le altre, Trib. Milano, sez. lav., sent. 19 settembre 2025, n. 3547, Corte d'Appello di Roma, sez. lav., sent. 11 ottobre 2025, n. 2772, Corte d'Appello di Bologna, sez. lav., sent. 7 agosto 2025, n. 423 e Trib. Imperia, sent. 4 febbraio 2025, n. 17, che confermano la legittimità del licenziamento per comportamento in assenza di prova rigorosa del nesso causale tra assenze e disabilità, riaffermando la piena operatività dell'art. 2110 c.c.

7.4. La mobilità del lavoratore con disabilità tra divieto di trasferimento coatto e diritto alla scelta della sede di lavoro più vicina

Il tema della mobilità e del trasferimento del lavoratore con disabilità si colloca in un'area di confine tra l'esercizio del potere organizzativo datoriale e la tutela rafforzata del diritto al lavoro in condizioni di uguaglianza sostanziale. Esso costituisce, al pari del licenziamento, un terreno privilegiato di emersione delle tensioni tra esigenze produttive e obblighi antidiscriminatori, assumendo rilievo tanto nell'ipotesi di trasferimento imposto quanto in quella di trasferimento richiesto dal lavoratore.

L'evoluzione giurisprudenziale più recente mostra come anche il trasferimento non possa essere letto esclusivamente attraverso la lente dell'art. 2103 c.c., ma debba essere ricondotto entro il perimetro applicativo della normativa antidiscriminatoria e, in particolare, dell'obbligo di accomodamenti ragionevoli di cui all'art. 3, co. 3-*bis*, del d.lgs. n. 216 del 2003, in attuazione dell'art. 5 della Direttiva 2000/78/CE e dell'art. 2 della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità.

Con riferimento al **trasferimento disposto unilateralmente dal datore di lavoro**, la giurisprudenza esaminata conferma un orientamento ormai consolidato secondo cui l'assegnazione a una diversa sede che incida negativamente sulla condizione del lavoratore con disabilità non può fondarsi su mere ragioni organizzative astratte, ma richiede una **verifica rigorosa circa la sua effettiva necessità e l'impossibilità di adottare soluzioni alternative meno pregiudizievoli**.

In tale prospettiva, risulta particolarmente significativa la giurisprudenza che valorizza il nesso tra trasferimento e discriminazione indiretta. Il Trib. Milano, sez. lav., con sent. 16 luglio 2025, n. 3398¹⁹, ha dichiarato **nullo il trasferimento**

19 Nel caso di specie, la ricorrente era una lavoratrice addetta ai servizi mensa iscritta alle categorie protette ed era affetta da patologie psico-fisiche, quali disturbi depressivi, deficit cognitivi e disabilità visiva. Al rientro da una lunga malattia la società comunicava alla lavoratrice il trasferimento presso una diversa mensa. La motivazione del trasferimento era stata individuata dal datore di lavoro in ragioni tecniche, organizzative e produttive da connettersi a un supposto "calo dei pasti" presso la prima mensa. La lavoratrice, dopo essersi rifiutata

di una lavoratrice con disabilità psico-fisica disposto senza il suo consenso e giustificato da ragioni organizzative generiche, ritenendo che l'azienda non avesse assolto **l'onere di dimostrare l'impossibilità di mantenere la sede originaria o di organizzare diversamente l'appalto**. Il trasferimento si configura, in tal caso, come una prassi apparentemente neutra ma idonea a determinare uno svantaggio particolare per la lavoratrice disabile, trasformandosi in un atto discriminatorio vietato.

Analoga impostazione emerge dalla giurisprudenza di legittimità. L'ord. del 7 maggio 2025, n. 12097²⁰, della sez. lav. della Corte di cassazione, pur muovendo da una vicenda di chiusura di un punto vendita, ha individuato nel **trasferimento tardivamente comunicato al lavoratore fragile un indice rivelatore di una condotta complessivamente discriminatoria**. La Corte afferma che, in presenza di un lavoratore con disabilità o fragilità, il datore di lavoro è tenuto a valutare comparativamente le soluzioni adottate per gli altri dipendenti e a dimostrare l'adozione di accomodamenti ragionevoli, anche quando il provvedimento abbia natura organizzativa e non sia direttamente collegato a un giudizio di inidoneità. Tale orientamento consente di superare una visione formalistica del trasferimento, valorizzando invece l'impatto concreto che esso produce sulla partecipazione lavorativa della persona con disabilità, secondo un approccio sostanzialistico coerente con il diritto antidiscriminatorio.

Di particolare rilievo è altresì la giurisprudenza che riconosce **nella scelta della sede** da parte del lavoratore con disabilità una possibile misura di accomodamento ragionevole, idonea a garantire la prosecuzione del rapporto di lavoro in condizioni di effettiva uguaglianza. In questa direzione si colloca la sent. del 17 settembre 2025, n. 668 della sez. lav. della Corte d'Appello di Milano, che qualifica espressamente l'assegnazione a una sede più vicina all'abitazione quale accomodamento ragionevole, laddove il tragitto quotidiano risulti idoneo ad aggravare le patologie del lavoratore. La Corte – smentendo il giudice di primo grado – afferma che **il datore di lavoro non può limitarsi a un diniego apodittico fondato sull'assenza di posti disponibili, ma deve dimostrare di avere svolto una ricerca attiva di soluzioni organizzative compatibili, fornendo prova dell'eventuale sproporzione degli oneri richiesti**. L'omissione di tale verifica integra una discriminazione diretta fondata sulla disabilità. Difatti, nel caso di specie, la lavoratrice, con invalidità riconosciuta,

di firmare la lettera di trasferimento, era stata allontanata dal luogo di lavoro e non veniva retribuita per tre mesi.

20 Il lavoratore, assunto con contratto part-time con mansioni di addetto alle vendite, era stato esentato dall'attività lavorativa durante il periodo pandemico per motivi di salute. Nel settembre 2020 la società datrice di lavoro chiudeva il punto vendita di Roma dove operava il ricorrente, ricollocando tutti i colleghi in altre sedi. Il ricorrente ne veniva informato dopo oltre un anno, soltanto dopo aver riacquisito l'idoneità al lavoro e veniva così trasferito a Napoli. Dopo aver opposto rifiuto al trasferimento, veniva contestato al lavoratore l'assenza ingiustificata e veniva successivamente licenziato.

era stata assegnata ad una sede di lavoro distante circa 120 km tra andata e ritorno dalla sua abitazione, con conseguente aggravamento delle sue patologie. La lavoratrice aveva richiesto diverse volte il trasferimento ad una sede più vicina al proprio domicilio. La società aveva respinto la richiesta di trasferimento affermando che non vi erano posizioni disponibili e che le mansioni nella sede richiesta richiedevano movimenti non compatibili con le limitazioni fisiche. Invero, la società impiegava già numerosi lavoratori somministrati presso quella sede e aveva già temporaneamente assegnato la lavoratrice a quella stessa sede con adattamenti organizzativi.

Un'impostazione analoga emerge nella sentenza della Corte d'Appello di Firenze, sent. 19 giugno 2025, n. 414, resa all'esito del giudizio di rinvio disposto dalla Cassazione, sez. lav., con l'ord. del 21 novembre 2024, n. 30080. In tale pronuncia, il **trasferimento** verso una sede territorialmente prossima al nucleo familiare e ai luoghi di cura viene riconosciuto come **misura necessaria per consentire al lavoratore con disabilità grave di mantenere l'occupazione**. La Corte individua nell'obbligo di accomodamento un dovere proattivo del datore di lavoro, che non può essere eluso attraverso il generico richiamo all'assenza di posti vacanti, ma richiede una dimostrazione puntuale dell'impossibilità organizzativa.

Per quanto concerne la **scelta della sede nell'ambito scolastico** – ambito sul quale occorrerà capire gli sviluppi della sentenza Zirvatta del 12 marzo 2026, Causa C-597/24 della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, su rinvio pregiudiziale della Corte di Cassazione²¹ – va segnalata la pronuncia del Tribunale di Teramo, sez. lav., sent. 29 ottobre 2025, n. 685, relativa ad un docente affetto da grave patologia e con una certificazione di invalidità civile, che rivendicava la precedenza nella scelta della sede. Il giudice ha escluso l'illegittimità dell'assegnazione, rilevando che il posto richiesto non era in realtà disponibile, in quanto destinato al rientro prioritario di personale fuori ruolo ai sensi dell'art. 26, co. 8, legge n. 448 del 1998²². La decisione chiarisce che **la precedenza prevista dalla legge n. 104 del 1992 opera solo all'interno delle sedi effettivamente disponibili**, senza poter prevalere su istituti dotati di una priorità normativa autonoma. In questa prospettiva, la mobilità si configura come un sistema nel quale i diversi titoli di priorità si collocano in una gerarchia che non può essere unilateralmente sovvertita.

21 Cfr., per la descrizione della sentenza Zirvatta, il numero 16 della *newsletter* dell'Osservatorio (<https://osservatoriodisabilitahumanhall.unimi.it/wp-content/uploads/sites/101/2026/04/Newsletter-16.pdf>); per l'ordinanza con cui la Cassazione ha operato il rinvio pregiudiziale, il Report 2024, pagg. 102 ss.

22 Tale disposizione consente all'amministrazione scolastica di utilizzare docenti e dirigenti, in posizione di fuori ruolo e nel limite massimo di 150 unità, per attività connesse all'autonomia scolastica, nonché, dal 2023/2024, presso enti e associazioni operanti in ambito educativo, formativo e sociale; il servizio prestato è valido a tutti gli effetti e, al rientro, è garantita la sede originaria entro cinque anni o, in caso contrario, l'assegnazione prioritaria a una sede disponibile.

Altro profilo particolarmente rilevante nelle procedure sempre relative al mondo della scuola, riguarda **l'utilizzo di sistemi automatizzati per la gestione delle assegnazioni**. La giurisprudenza ha chiarito che tali strumenti non possono incidere sul contenuto sostanziale dei diritti. Emblematica è la sent. 5 luglio 2025, n. 2908 del Tribunale Catania, relativa a una docente non vedente, inserita nelle graduatorie provinciali per le supplenze, che non era stata destinataria di alcun incarico nonostante la presenza di posti assegnati a soggetti con punteggio inferiore. Nel caso di specie, l'Amministrazione aveva attribuito l'esito della valutazione all'operato dell'algoritmo e alla mancata indicazione di alcune preferenze; il giudice ha invece affermato che il lavoratore *ex lege* n. 68 del 1999 entra comunque nel contingente dei nominabili; la titolarità dei benefici *ex lege* n. 104 del 1992 comporta la **scelta prioritaria della sede**; l'automatismo decisionale non può giustificare la violazione di diritti soggettivi. La responsabilità dell'amministrazione è stata quindi affermata, con riconoscimento sia del danno patrimoniale sia del danno in forma specifica. **La decisione ribadisce che l'innovazione tecnologica non può tradursi in una regressione delle garanzie.**

Il quadro che emerge è dunque caratterizzato da un equilibrio di non semplice bilanciamento tra esigenze organizzative e tutela della persona. Da un lato, la giurisprudenza conferma che la mobilità del lavoratore e della lavoratrice con disabilità è regolata da un sistema di precedenze non assolute, operanti entro limiti oggettivi e coordinate con altri istituti. Dall'altro lato, si afferma con crescente chiarezza l'esigenza di evitare che tali limiti si traducano in ostacoli irragionevoli o discriminatori.

Il diritto alla scelta della sede si configura così non come ambito sottratto al sindacato giurisdizionale, ma come uno dei luoghi privilegiati nei quali si misura la capacità dell'ordinamento di garantire una tutela effettiva del diritto al lavoro delle persone con disabilità, anche nella sua dimensione relazionale e familiare. Viceversa, le decisioni sul trasferimento mostrano come tale strumento assuma una funzione ambivalente: da un lato, limite al potere unilaterale datoriale; dall'altro, strumento di adattamento dell'organizzazione del lavoro, funzionale alla rimozione degli ostacoli che impediscono la piena partecipazione della persona con disabilità alla vita professionale. La giurisprudenza del 2025 evidenzia inoltre una progressiva integrazione tra la disciplina antidiscriminatoria e le tutele previste dalla legge n. 104 del 1992. In particolare, l'art. 33, comma 6, che vieta il trasferimento del lavoratore con disabilità senza il suo consenso, viene sempre più spesso interpretato alla luce del principio di accomodamento ragionevole. Tale ricostruzione consente di ricondurre il trasferimento entro una logica di uguaglianza sostanziale, in cui la tutela della persona con disabilità non opera come deroga eccezionale, ma come criterio ordinario di conformazione dell'organizzazione del lavoro.

7.5. Sopravvenuta condizione di disabilità e inidoneità

La sopravvenuta condizione di disabilità rappresenta un momento che mette certamente in crisi ogni rapporto di lavoro. Anche questa circostanza è oggi sottoposta, in modo sempre più intenso, ad una elevata attenzione con riferimento agli obblighi gravanti sul datore di lavoro. In tale contesto, in particolare, la nozione di inidoneità alla mansione è stata oggetto di una profonda rilettura, che ne ha progressivamente svuotato la tradizionale funzione espulsiva.

Va innanzitutto segnalato che l'indirizzo ormai pacifico, anche alla luce del diritto eurounitario, **esclude che un accertamento medico di inidoneità sopravvenuto possa operare automaticamente come fattore risolutivo del rapporto di lavoro**. La giurisprudenza di legittimità, in continuità con Corte di Cassazione, sez. lav, sent. 9 marzo 2021, n. 6497, e, più di recente, Corte di Cassazione, sez. lav., sent. 22 maggio 2024, n. 14307, afferma infatti che **il licenziamento per sopravvenuta inidoneità è legittimo solo ove il datore dimostri l'impossibilità di individuare soluzioni organizzative idonee a consentire la prosecuzione del rapporto, tenuto conto dell'obbligo di accomodamenti ragionevoli**.

Ne deriva che l'inidoneità non può essere intesa come qualità intrinseca del lavoratore, ma come **esito di una relazione tra condizioni di salute e assetto organizzativo: una relazione che impone una verifica ulteriore, incentrata sulla possibilità di adattare la prestazione lavorativa**.

Ciò premesso, la giurisprudenza del 2025 chiarisce in modo particolarmente netto la struttura degli obblighi gravanti sul datore di lavoro, configurandoli in termini cumulativi e non alternativi.

Accanto al tradizionale obbligo di *repêchage*, che impone la ricerca di mansioni equivalenti o inferiori compatibili, **si colloca l'obbligo di accomodamenti ragionevoli, che opera su un piano distinto e ulteriore, implicando una possibile modificazione dell'organizzazione del lavoro**.

Le pronunce di merito insistono sulla necessità che tale verifica sia effettiva e concreta: così, ad esempio, Trib. Modena, III sez. civ., sent. 24 giugno 2025, n. 711²³, ha ritenuto nullo il licenziamento di un lavoratore dichiarato inidoneo, in presenza di mansioni alternative non adeguatamente esplorate; analogamente, Trib. Parma, sez. lav., sent. 10 aprile 2025, n. 250, ha valorizzato l'erroneità del giudizio medico e l'omessa considerazione di possibili adattamenti organizzativi.

23 Il giudice ha estensivamente richiamato la giurisprudenza della Corte di Cassazione citata nel testo: l'obbligo di accomodamento ragionevole grava sul datore di lavoro e non può essere confuso con il tradizionale *repêchage*, esso si estende, difatti, a soluzioni organizzative, adattamenti, redistribuzione di compiti, modulazioni dei ritmi fino al limite dell'onerosità sproporzionata. Nel caso di specie, il giudice, sulla base delle prove testimoniali, ha accertato che mansioni alternative esistevano benché non fossero mai state formalmente proposte al ricorrente né tantomeno furono approfondire o rese operative.

Nello stesso solco, Trib. Milano, sez. lav., sent. 21 ottobre 2025, n. 3850²⁴, e Trib. Milano, sez. lav., sentenza 8 gennaio 2025, n. 4920, hanno sottolineato che la mera affermazione dell'impossibilità di ricollocazione non è sufficiente, dovendo il datore dimostrare di aver effettivamente verificato soluzioni interne, anche attraverso modifiche dell'assetto organizzativo.

L'accomodamento non si esaurisce, poi, nella ricerca di un posto disponibile, ma include interventi quali la redistribuzione dei compiti, la rimodulazione dei ritmi e delle modalità di lavoro, nonché l'utilizzo di strumenti organizzativi già sperimentati in azienda.

Il punto di maggiore interesse riguarda la qualificazione del licenziamento intimato in assenza di tali verifiche. La giurisprudenza tende a ritenere che **il mancato adempimento dell'obbligo di accomodamento ragionevole integra una forma di discriminazione** fondata sulla disabilità, con conseguente nullità del recesso. Si tratta di una nozione oggettiva di discriminazione, che **prescinde dall'intento datoriale** e valorizza l'effetto di esclusione prodotto dalla mancata adozione delle misure richieste.

In questa prospettiva si collocano numerose decisioni del 2025, nelle quali il licenziamento per inidoneità è stato dichiarato nullo proprio per l'omessa verifica della possibilità di ricorrere ad accomodamenti: tra le altre, Trib. Pesaro, sez. lav., sent. 21 agosto 2025, n. 406, Trib. Prato, sez. unica civ., sent. 29 dicembre 2025, n. 478, che hanno valorizzato la mancata adozione di modalità organizzative (quali il lavoro agile) già disponibili. Analogamente, Trib. Trani, sent. 22 gennaio 2025, n. 166, e Trib. Trieste, sez. civ., sent. 5 febbraio 2025, n. 34, hanno ricondotto la violazione dell'obbligo di accomodamento ragionevole nell'alveo della discriminazione diretta, con applicazione della tutela reintegratoria piena.

24 La vicenda riguardava un lavoratore impiegato nel settore dei servizi aeroportuali, operante presso uno scalo e inserito in una realtà aziendale articolata. Nel corso degli anni il lavoratore era transitato tra diversi datori di lavoro a seguito di trasferimenti d'azienda, mantenendo sempre la medesima qualifica professionale. Un passaggio centrale della vicenda era costituito da un accordo giudiziale intervenuto tra le parti, con il quale il datore di lavoro si era impegnato ad assegnare stabilmente il lavoratore a una determinata sede operativa, prevedendo anche una penale economica in caso di assegnazione a sedi differenti. Successivamente, il lavoratore aveva prestato servizio presso tale sede svolgendo regolarmente le proprie mansioni, pur con limitazioni fisiche già accertate. In seguito, il datore di lavoro disponeva unilateralmente l'assegnazione temporanea del lavoratore presso un'altra società, destinandolo ad attività differenti rispetto a quelle abitualmente svolte. Il lavoratore contestava tale decisione, sostenendo sia l'incompatibilità delle nuove mansioni con il proprio inquadramento professionale, sia la violazione dell'accordo precedentemente raggiunto. A seguito del rifiuto, il datore sospendeva cautelativamente il lavoratore dal servizio, mantenendo però la retribuzione. Ulteriori accertamenti medici confermavano la permanenza di limitazioni fisiche relative alla movimentazione di carichi. L'azienda riteneva quindi impossibile individuare attività compatibili e disponeva il licenziamento per impossibilità sopravvenuta della prestazione lavorativa. Il giudice, tuttavia, respingeva integralmente la ricostruzione proposta dal datore di lavoro.

Ne emerge una trasformazione qualitativa della fattispecie: il giudizio non si esaurisce più nella verifica del giustificato motivo oggettivo, ma investe la conformità del comportamento datoriale agli obblighi antidiscriminatori.

Coerentemente con tale impostazione, **l'onere della prova è posto in termini particolarmente rigorosi a carico del datore di lavoro**. Come ribadito dalla giurisprudenza, non è sufficiente allegare l'assenza di posizioni disponibili, ma occorre dimostrare che le ricerche siano effettuate ai fini del *repêchage* e occorre dare prova delle soluzioni organizzative considerate e delle ragioni per cui gli accomodamenti risultano impraticabili o sproporzionati. L'obbligo datoriale assume, quindi, un contenuto proattivo, imponendo una condotta attiva e collaborativa orientata alla conservazione del rapporto.

La violazione di tale onere è stata ritenuta decisiva in numerose pronunce, tra cui Trib. Milano, sez. lav., sent. 26 maggio 2025, n. 1809, che ha disposto la reintegrazione di un lavoratore con disabilità in assenza di prova circa l'impossibilità di adottare accomodamenti ragionevoli.

Ulteriore elemento centrale è rappresentato dalla **distinzione tra le diverse forme di inidoneità**.

La giurisprudenza **esclude che l'inidoneità temporanea possa giustificare il recesso, richiedendo piuttosto l'adozione di soluzioni transitorie**. In tal senso si collocano, ad esempio, Trib. Pesaro, sez. lav, sent. 21 agosto 2025, n. 406, e Trib. Prato, sez. unica civ., sent. 29 dicembre 2025, n. 478. Nel primo caso, il giudice, dopo aver disposto una consulenza tecnica medico – legale che aveva accertato che, al momento del recesso, il lavoratore si trovava in uno stato di inidoneità temporanea e non permanente, come sostenuto dal datore di lavoro, ha chiarito che era anche mancata la prova, da parte del datore di lavoro, dell'impossibilità di svolgimento delle mansioni assegnate al lavoratore. Nel secondo caso²⁵, il tribunale ha condannato il datore di lavoro alla reintegrazione del lavoratore nel posto di lavoro, in quanto ha ravvisato la nullità del licenziamento per discriminazione, non avendo adempiuto al proprio obbligo di accomodamento ragionevole.

Solo l'inidoneità permanente e non superabile mediante accomodamenti può, in via residuale, giustificare il recesso, come riconosciuto in alcune decisioni che hanno ritenuto legittimo il licenziamento ove sia stata dimostrata l'impossibilità oggettiva di ogni soluzione alternativa (ad es. Trib. Udine, sent. 3 giugno 2025, n. 255²⁶).

25 A seguito di un episodio epilettico il lavoratore era stato dichiarato parzialmente e temporaneamente idoneo, con alcune limitazioni di natura prettamente prudenziale. Nonostante ciò, il datore di lavoro aveva comminato il licenziamento per giustificato motivo oggettivo nei confronti del lavoratore sostenendo l'impossibilità, senza sostenere "costi ingenti e sproporzionati", di adibire il lavoratore a mansioni equivalenti o inferiori.

26 In questo caso, il Tribunale ha affermato che l'impresa aveva **adempiuto allo sforzo organizzativo esigibile**, avendo verificato l'intero assetto aziendale, escluso mansioni alternative e

L'obbligo di accomodamento incontra il suo limite fisiologico **nel caso in cui le misure richieste comportino un onere sproporzionato o implicino uno stravolgimento dell'organizzazione aziendale.**

Tale limite, tuttavia, è interpretato restrittivamente: la giurisprudenza esclude che il datore possa sottrarsi all'obbligo mediante richiami generici alle esigenze organizzative, richiedendo una **dimostrazione puntuale dell'effettiva insostenibilità delle soluzioni prospettabili.**

In talune ipotesi, la giurisprudenza esaminata ha sottolineato che **l'inedoneità può giustificare il recesso solo quando incida sugli elementi essenziali della prestazione.** In tal senso si richiama la Corte d'Appello di Napoli, sez. lav., sent. 22 giugno 2025, n. 2529, che ha escluso la legittimità del licenziamento di un lavoratore con limitazione al sollevamento di carichi, accertando che tale attività costituiva una componente marginale e sporadica delle mansioni di adde- detto ai servizi generali. Ne deriva che **la valutazione di idoneità deve essere ancorata a un'analisi concreta e non astratta del contenuto della prestazione lavorativa.** La stessa logica si rinviene nella giurisprudenza di merito, che tende a smascherare operazioni datoriali dirette a enfatizzare artificialmente elementi incompatibili. Il Tribunale di Grosseto, sent. 9 luglio 2025, n. 303, ha ritenuto illegittimo il licenziamento di un lavoratore addetto alla torre di controllo portuale, evidenziando come le mansioni effettivamente svolte (attività a videoterminale e di coordinamento) fossero compatibili con le limitazioni, mentre quelle incompatibili erano marginali o facilmente eliminabili.

In tale quadro, assume **rilevo decisivo l'obbligo di accomodamento ragionevole, che incide direttamente sulla stessa definizione di idoneità.** La giurisprudenza è ormai consolidata nel ritenere che, in presenza di disabilità, il datore di lavoro sia tenuto a **dimostrare** non solo l'impossibilità di adibire il lavoratore ad altre mansioni, ma **anche l'impossibilità di adattare quelle esistenti.** La Corte d'Appello di Perugia, sent. 7 giugno 2025, n. 49, ha affermato che il datore non può limitarsi a constatare l'incompatibilità delle mansioni, ma deve verificare se esse possano essere rese compatibili mediante modifiche organizzative, quali redistribuzione dei compiti o utilizzo di supporti tecnici. L'omissione di tale verifica comporta la qualificazione del licenziamento come discriminatorio.

Il rilievo dell'accomodamento emerge altresì nella giurisprudenza che **distin- gue tra disabilità e semplice condizione patologica.** Non ogni limitazio- ne funzionale dà luogo all'applicazione della disciplina antidiscriminatoria. La Corte d'Appello di Napoli, sez. lav., sent. 22 giugno 2025, n. 2529, pur accer- tando l'illegittimità del licenziamento, ha escluso la sussistenza di una disabilità, rilevando l'assenza di una limitazione significativa e duratura. Analogamente, il

correttamente attestato la mancanza di soluzioni compatibili. In questo quadro, il licenziamento risulta legittimo, sorretto da un giustificato motivo oggettivo effettivo e non pretestuoso.

Tribunale di Taranto, sez. lav., sent. 12 maggio 2025, n. 1408 ha negato l'applicazione degli accomodamenti in mancanza di allegazione e prova della disabilità, applicando invece la disciplina ordinaria del *repêchage*. Ciò conferma come l'intensità degli obblighi datoriali vari in funzione della qualificazione giuridica della condizione del lavoratore.

Un ulteriore profilo da segnalare concerne il procedimento di accertamento dell'inidoneità nei lavoratori con disabilità **assunti ex lege n. 68 del 1999**. In tali casi, l'ordinamento impone garanzie rafforzate. La Corte d'Appello di Roma, sez. lav., sent. 26 giugno 2025, n. 2230, ha ribadito che il licenziamento per inidoneità sopravvenuta è illegittimo se non preceduto dall'attivazione del procedimento di cui all'art. 10, comma 3, della legge n. 68 del 1999, che attribuisce alla commissione medica integrata la valutazione dell'incompatibilità e della possibilità di reinserimento. Il datore non può sostituirsi a tale organo, né fondare il recesso su valutazioni unilaterali.

Sul versante opposto, la giurisprudenza riconosce **la legittimità del recesso quando l'inidoneità sia assoluta e non superabile mediante accomodamenti**. Il Tribunale di Milano, sez. lav., sent. 19 dicembre 2025, n. 5711, sulla base di una articolata consulenza tecnica, ha ritenuto legittimo il licenziamento di una lavoratrice con patologie muscoloscheletriche incompatibili con qualsiasi mansione disponibile, accertando l'impossibilità di ricollocazione anche mediante adattamenti non sproporzionati. In questo caso, la nozione di idoneità torna a coincidere con un limite strutturale non superabile. Pertanto, la giurisprudenza sopra citata mostra come la nozione di idoneità sia strettamente connessa al dovere di correttezza e buona fede nell'esecuzione del rapporto. Il Tribunale di Milano, sez. lav., sent. 22 luglio 2025, n. 3082, ha qualificato come discriminatoria l'assegnazione di una lavoratrice a mansioni e turni incompatibili con le prescrizioni mediche, evidenziando che il rispetto del giudizio di idoneità costituisce parte integrante dell'obbligo di accomodamento.

In conclusione, il quadro giurisprudenziale evidenzia come **l'idoneità alle mansioni non sia un concetto neutro o meramente tecnico**, ma una **categoria che riflette il bilanciamento concreto tra esigenze organizzative, tutela della salute e diritto alla non discriminazione**. In presenza di condizioni di disabilità tale categoria viene profondamente rimodellata, in quanto l'idoneità non coincide più con la capacità di svolgere integralmente e rigidamente una mansione predeterminata, ma con la possibilità concreta di partecipare all'attività lavorativa mediante accomodamenti ragionevoli. **Solo in presenza di una comprovata impossibilità, il licenziamento viene ritenuto legittimo**. Il quadro che emerge è quello di una radicale trasformazione della funzione dell'inidoneità sopravvenuta, che non opera più come causa autonoma di risoluzione del rapporto di lavoro, ma come **fattore che attiva un complesso di obblighi diretti a garantire, ove possibile, la continuità della prestazione**. Il licenziamento si configura, pertanto, come *extrema ratio*, subordinata

alla dimostrazione rigorosa dell'impossibilità di adottare accomodamenti ragionevoli o di individuare mansioni compatibili. In tale prospettiva, il baricentro della disciplina si sposta dall'accertamento della condizione del lavoratore alla valutazione della capacità dell'organizzazione di adattarsi ad essa, segnando il definitivo superamento di una concezione meramente adattiva del lavoratore con disabilità.