



Numero 3 / 2026

Iolanda PICCININI

Marco ISCERI

Flaminia FERRI

**Ancora sugli accomodamenti ragionevoli:
un salvagente per il lavoratore, un obbligo per l'impresa**

Ancora sugli accomodamenti ragionevoli: un salvagente per il lavoratore, un obbligo per l'impresa

Iolanda PICCININI

Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro nella Lumsa di Roma e avvocat

Marco ISCERI

avvocato, PhD, assegnista di ricerca e docente a contratto di Diritto del lavoro pubblico nella Lumsa di Roma

Flaminia FERRI

*dottor*essa in Giurisprudenza

Sommario¹: 1. Accomodamento ragionevole e Diritto del lavoro, lavori in corso – 2. I casi: tre pronunce, un unico filo conduttore. – 3. Il nuovo asse del Diritto antidiscriminatorio: disabilità, accomodamenti e caregiver – 4. L'onere della prova e le ricadute pratiche nel contenzioso giuslavoristico. – 5. Considerazioni conclusive.

Sinossi: il contributo esamina la crescente centralità degli accomodamenti ragionevoli nella regolazione del rapporto di lavoro, valorizzandone il fondamento costituzionale e sovranazionale e la funzione di attuazione dell'eguaglianza sostanziale. Attraverso l'analisi di tre recenti pronunce del Tribunale di Avezzano e delle Corti d'appello di Torino e Firenze, relative rispettivamente al licenziamento per sopravvenuta inidoneità, al trasferimento richiesto da un lavoratore caregiver e al diniego di assunzione di una lavoratrice con disabilità giudicata idonea con limitazioni, l'indagine ricostruisce il passaggio da una tutela prevalentemente negativa a un obbligo positivo di adattamento dell'organizzazione, capace di operare dall'accesso all'occupazione sino alla conservazione del rapporto e all'adattamento delle sue condizioni di svolgimento. Particolare attenzione è dedicata alla dimensione relazionale della disabilità, alla discriminazione per associazione e agli sviluppi segnati dalla sentenza Bervidi e da Cass. n. 9104/2026, anche quanto alla stabilità delle misure adottate. L'analisi approfondisce il bilanciamento tra protezione della persona ed esigenze dell'impresa, entro il limite dell'onere sproporzionato, e il rilievo della prova datoriale dell'effettiva valutazione delle alternative praticabili. Ne emerge una concezione dell'accomodamento quale strumento flessibile, preventivo e conformativo, che affianca alla riparazione economica della lesione la costruzione delle condizioni di inclusione. La parità di trattamento si realizza così anche attraverso la considerazione delle differenze personali che l'applicazione uniforme delle regole rischierebbe di trasformare in svantaggio.

Abstract: this article examines the increasingly central role of reasonable accommodation in employment relations, highlighting its constitutional and supranational foundations and its contribution to substantive equality. Drawing on three judgments of the Tribunal of Avezzano and the Turin and Florence Courts of Appeal, concerning respectively dismissal following a

¹ Il testo è frutto della riflessione comune dei tre Autori; tuttavia, Iolanda Piccinini ha redatto il paragrafo 1, Marco Isceri i paragrafi 3 e 5 e Flaminia Ferri i paragrafi 2 e 4.

worker's supervening unfitness for work, a workplace transfer requested by a family caregiver, and the refusal to hire a worker with a disability who had been found fit for work subject to certain limitations, the article traces the shift from a predominantly negative model of anti-discrimination protection to a positive duty on employers to adapt work organisation. Such a duty may operate from access to employment through job retention and the adjustment of working conditions. Particular attention is paid to the relational dimension of disability, discrimination by association, and the developments arising from the Bervidi judgment and Italian Court of Cassation judgment No. 9104/2026, including the need for accommodation measures to provide appropriate continuity. The article explores the balance between individual protection and business needs, subject to the disproportionate burden limitation, and the employer's burden of proving that feasible alternatives have been genuinely assessed. Reasonable accommodation emerges as a flexible, preventive instrument that shapes work organisation, complementing financial redress by establishing the conditions for inclusion. Equal treatment thus also requires attention to individual differences that the uniform application of workplace rules may otherwise turn into disadvantage.

1. ACCOMODAMENTO RAGIONEVOLE E DIRITTO DEL LAVORO, LAVORI IN CORSO

Negli ultimi anni, il Diritto antidiscriminatorio ha assunto un ruolo sempre più incisivo nella regolazione del rapporto di lavoro, contribuendo a ridefinire i confini stessi del potere organizzativo datoriale.

In tale processo evolutivo, l'istituto dell'accomodamento ragionevole sembra progressivamente perdere la fisionomia di strumento destinato a operare soltanto in ipotesi eccezionali, per assumere quella di vero e proprio criterio attraverso il quale misurare l'effettività del principio di parità di trattamento².

Il presente contributo costituisce l'ideale prosecuzione di quello già pubblicato su questa Rivista³, dedicato agli accomodamenti ragionevoli nella disabilità per associazione: se il precedente contributo si è concentrato sul perimetro soggettivo della tutela e sull'estensione degli accomodamenti al caregiver, l'attuale saggio ne sviluppa la dimensione organizzativa e processuale, verificando come l'obbligo operi nelle diverse fasi della relazione lavorativa e quali contenuti, limiti e oneri probatori ne definiscano l'attuazione.

L'esigenza di tornare sul tema nasce dalla lettura di tre recenti decisioni, sintomatiche di altrettanti diversi profili della tutela della disabilità nel rapporto di lavoro, la cui connessione richiede un ulteriore approfondimento: un «prima», affidato alla prevenzione dei rischi e degli ostacoli alla partecipazione lavorativa; un «durante», nel quale l'accomodamento ragionevole interviene

² Sul carattere aperto e dinamico dell'accomodamento ragionevole, cfr. V. PROTOPAPA, *Inclusione su misura: l'accomodamento ragionevole come fattispecie aperta e dinamica*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, n. 1, pp. 49 ss.; P. LAMBERTUCCI, *Nuove frontiere della disabilità: soggetti protetti e accomodamenti ragionevoli*, in *Dir. lav. merc.*, 2024, n. 2, spec. p. 248. Cfr. M. BARBERA, *Il nuovo diritto antidiscriminatorio: innovazione e continuità*, in M. BARBERA (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Milano, 2007, pp. 19 ss.; M. BARBERA, A. GUARISO (a cura di), *La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti*, Torino, 2019; I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione: la svolta della Corte di giustizia*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2026, n. 2, spec. pp. 3-5 e 12-14. Sulla progressiva espansione dell'istituto, cfr. F. LIMENA, *La forza espansiva della nozione di accomodamenti ragionevoli: una strada sempre meno in salita*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2025, n. 3; ID., *Gli accomodamenti sempre più ragionevoli nel diritto vivente, nell'ottica antidiscriminatoria*, in *EQUAL*, 2025, n. 1; D. PALIAGA, *La discriminazione per disabilità: le principali questioni e le ultime novità dall'Europa*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2025, n. 3.

³ I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione: la svolta della Corte di giustizia*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2026, n. 2.

sull'organizzazione del lavoro per adeguarla alle esigenze della persona; e un «dopo», nel quale la tutela giudiziale assicura una risposta alla violazione dei diritti. La novità dell'indagine risiede nella ricostruzione unitaria di queste dimensioni, funzionalmente distinte e tra loro connesse, lungo un unico filo conduttore: la protezione della persona con disabilità che lavora in azienda, della quale si mostrerà il fondamento costituzionale.

In questa cornice, la prospettiva sottesa all'accomodamento ragionevole appare profondamente diversa da quella di una tutela meramente negativa contro la discriminazione: al datore di lavoro non è più richiesto soltanto di astenersi dal porre in essere trattamenti differenziati fondati sulla disabilità, ma, ricorrendone i presupposti, di intervenire positivamente sull'organizzazione del lavoro, modificandone modalità, tempi, luogo o contenuto, affinché la condizione di disabilità non si traduca in un ostacolo alla permanenza nel rapporto⁴ o nell'impossibilità di svolgere la prestazione in condizioni di effettiva uguaglianza⁵.

Tale evoluzione può essere letta anche alla luce del dialogo tra il principio lavorista di cui all'art. 1 Cost. e il principio di eguaglianza sostanziale sancito dall'art. 3, comma 2, Cost.: se il lavoro è assunto dalla Carta quale elemento fondativo della Repubblica, la sua centralità non può esaurirsi nel riconoscimento formale della possibilità di accedere o permanere nel rapporto, ma deve essere posta in relazione con il compito di rimuovere quegli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto libertà ed eguaglianza, impediscono il pieno sviluppo della persona e, significativamente, *“l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori”* all'organizzazione economica e sociale del Paese⁶.

In questa linea conserva particolare attualità l'insegnamento di M. Persiani, secondo il quale le disposizioni costituzionali in materia sociale rilevano non soltanto per la loro efficacia programmatica, ma anche perché capaci di imprimere *“nuovi orientamenti evolutivi”* all'interpretazione del sistema vigente, che deve essere ricostruito, per quanto possibile, in conformità al disegno tracciato dalla Costituzione⁷.

⁴ Per tale ragione, tutti hanno bisogno di un trattamento normativo che rispetti le proprie specificità e tipicità e, di conseguenza, di un diritto che tuteli – a maggior ragione in una società multiculturale come quella odierna – le caratteristiche che configurano l'identità di ognuno. Sul punto vd. U. ROMAGNOLI, *Eguaglianza e differenza nel Diritto del lavoro*, in *Lavoro e discriminazione*, Atti dell'XI Congresso AIDLaSS, Gubbio, 3-5 giugno 1994. Sulla dimensione organizzativa e sul carattere vincolante dell'obbligo di adattamento, v. altresì F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione: verso un modello partecipato di inclusione del lavoratore disabile*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 2025, n. 8-9, pp. 811 ss., spec. pp. 814-818; C. SPINELLI, *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità: quadro regolativo e modelli organizzativi*, in *Dir. soc.*, 2024, n. 1-2, spec. p. 346. Sulla funzione preventiva e conformativa del Diritto antidiscriminatorio, cfr. I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione*, cit., pp. 6-7 e 11-13; gli Autori richiamano, sul rapporto tra tutela lavoristica e tutela antidiscriminatoria, A. PILEGGI, *Tutela lavoristica versus tutela antidiscriminatoria*, relazione al XXI Congresso AIDLaSS, *Diritto antidiscriminatorio e trasformazioni del lavoro*, Messina, 23-25 maggio 2024.

⁵ Cfr. R. VOZA, *Eguaglianza e discriminazione nel diritto del lavoro*, FrancoAngeli, 2024, pp. 92 ss.; D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, n. 6, pp. 1211 ss.; M. CICCARELLI, *Lavoro agile e disabilità: la Cassazione sugli accomodamenti ragionevoli*, in *Nuova giur. civ. comm.*, 2025, n. 4, parte I, pp. 860 ss., spec. pp. 861-863.

⁶ Per una ricostruzione della tutela della disabilità orientata all'uguaglianza trasformativa e alla giustizia sociale, cfr. T. TEKLÈ, *Un'interpretazione sistematica degli accomodamenti ragionevoli nella Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità e nei pronunciamenti del Comitato ONU come strumento di uguaglianza trasformativa e giustizia sociale*, in *Dir. sic. lav.*, 2024, n. 2, spec. pp. 148-151; sul passaggio dall'inserimento meramente occupazionale a una prospettiva di inclusione, M. CICCARELLI, *Lavoro agile e disabilità*, cit., p. 861. Cfr. C. MORTATI, *Principi fondamentali: art. 1*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, vol. I, *Artt. 1-12*, Bologna-Roma, 1975, p. 12, sul lavoro quale espressione della personalità sociale dell'uomo e forma di partecipazione alla costruzione della collettività.

⁷ Cfr. M. PERSIANI, *Il sistema giuridico della previdenza sociale. Ristampa anastatica con un saggio introduttivo*, Padova, 2010, pp. 15 ss. (ed. orig. 1960), il quale, nel ricostruire la vocazione sociale della Costituzione repubblicana, richiama l'impegno sancito dall'art. 3 Cost. alla rimozione degli ostacoli di ordine economico e sociale e sottolinea la necessità di considerare le disposizioni costituzionali non soltanto per la loro efficacia programmatica, ma anche quali criteri capaci di imprimere nuovi orientamenti evolutivi all'interpretazione del sistema vigente; v. altresì M. PERSIANI, *Sicurezza sociale e persona umana*, in *I problemi della sicurezza*

È una chiave di lettura che sembra particolarmente feconda anche rispetto all'attuale evoluzione del Diritto antidiscriminatorio: l'eguaglianza costituzionale non resta esterna al rapporto di lavoro, ma contribuisce a orientare gli obblighi datoriali verso soluzioni idonee a rendere effettiva la partecipazione del lavoratore, anche quando ciò richieda di intervenire sull'organizzazione esistente in attuazione di quanto indicato nell'art. 41 della Costituzione circa la necessità che l'iniziativa economica privata non rechi danno alla sicurezza e alla dignità umana⁸.

La matrice costituzionale di tale ricostruzione si accompagna, inoltre, alla dimensione sovranazionale della tutela.

Il dialogo tra fonti interne, diritto dell'Unione e Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità concorre a definire un orizzonte interpretativo comune, nel quale la proclamazione del diritto deve trovare riscontro nelle condizioni del suo effettivo esercizio. L'accomodamento ragionevole rappresenta, quindi, uno dei punti di incontro tra i diversi livelli di protezione della persona⁹.

Esso può allora essere letto, in tale quadro, come una peculiare tecnica di rimozione dell'ostacolo, ovvero non attribuisce un privilegio al lavoratore con disabilità – e, secondo la più recente evoluzione, al *caregiver*¹⁰ – ma mira a impedire che una specificità personale, incontrando un assetto organizzativo neutro, si trasformi in una condizione di esclusione o di particolare svantaggio¹¹.

Questa lettura presuppone una concezione relazionale della disabilità, nella quale la limitazione individuale assume rilievo anche in ragione delle barriere che la persona incontra nel contesto in cui opera.

L'organizzazione del lavoro entra, così, nella stessa comprensione dello svantaggio: può concorrere a produrlo o ad accentuarlo, così come può contribuire a rimuoverlo¹².

Così, la parità di trattamento non coincide necessariamente con l'uniformità¹³: quando l'applicazione indistinta delle medesime regole esponga alcuni lavoratori, in ragione delle loro

sociale, 1970, p. 609; L. MENGONI, *I diritti sociali*, in *Arg. dir. lav.*, 1998, pp. 1 ss.; U. ROMAGNOLI, *I diritti sociali nella Costituzione*, in *Dir. lav. merc.*, 2005, p. 521.

⁸ Sul rapporto tra eguaglianza e solidarietà nel lavoro, cfr. A. ACCORNERO, *È davvero in crisi la solidarietà nel mondo del lavoro?*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 1992, pp. 266-267; per una lettura della tutela antidiscriminatoria coerente con i principi personalista e solidarista, I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione*, cit., p. 4, nota 5, e p. 12, nota 23.

⁹ Cfr. M. RUSSO, *Accomodamenti ragionevoli per il caregiver*, cit., p. 437, che valorizza il dialogo tra Corti nazionali e sovranazionali e l'interpretazione armonizzata delle fonti quali strumenti di una protezione integrata ed effettiva dei diritti fondamentali. V. altresì D. GAROFALO, *La nuova nozione di disabilità del D.Lgs. n. 62/2024 e prime valutazioni di compatibilità con la L. n. 106/2025 sui malati oncologici e cronici*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 2025, n. 8-9, pp. 766 ss., spec. pp. 767-769, sulle interferenze tra fonti interne e sovranazionali e sull'evoluzione dell'impianto della tutela; F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione*, cit., p. 814, sulla centralità della Convenzione ONU nell'interpretazione della disciplina antidiscriminatoria.

¹⁰ Cfr. L. LA PECCERELLA, *La tutela dei lavoratori disabili e la tutela del lavoratore caregiver di familiare affetto da grave disabilità*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2024, n. 3; ID., *La Corte di Giustizia dell'Unione Europea si pronuncia sulla tutela del lavoratore caregiver di familiare affetto da grave disabilità*, ivi, 2025, n. 3; O. BONARDI, *Il diritto di assistere. L'implementazione nazionale delle previsioni a favore dei caregiver della Direttiva 2019/1158 in materia di conciliazione*, in *Quad. dir. lav. merc.*, 2023, n. 14, pp. 103 ss.

¹¹ Sulla rilevanza delle barriere sociali, attitudinali e ambientali nella produzione dello svantaggio, cfr. F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione*, cit., pp. 814-815; D. GAROFALO, *La nuova nozione di disabilità*, cit., p. 768, sulla natura dinamica della condizione di disabilità e sulla necessità di una valutazione multidimensionale.

¹² M. RUSSO, *Accomodamenti ragionevoli per il caregiver: il passo avanti della giurisprudenza eurounitaria per una tutela effettiva delle persone con disabilità*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, op. cit., sulla rilevanza dell'interazione tra condizioni personali e ambiente e sul ruolo delle barriere organizzative nell'ostacolare l'effettiva partecipazione alla vita lavorativa. Sull'evoluzione della nozione di disabilità e sul rilievo dell'interazione tra menomazione e contesto, v. anche D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, cit., pp. 1225 ss.; ID., *La nuova nozione di disabilità*, cit., pp. 767-768; M. G. ELMO, *Condizione di disabilità e stato di salute del lavoratore alla luce del decreto legislativo n. 62 del 2024*, in *Dir. sic. lav.*, 2025, n. 1, pp. 58 ss.

¹³ Sul punto, cfr. P. OLIVELLI, *La Costituzione e la sicurezza sociale*, Milano, 1988; U. ROMAGNOLI, *Diritti sociali e Costituzione: dalla cittadinanza industriale alla cittadinanza industriale*, in *I diritti sociali e del lavoro nella Costituzione italiana*, Roma, 2006, p. 157; A.

specificità, a una situazione di particolare svantaggio, l'eguaglianza può richiedere proprio una differenziazione del trattamento idonea a neutralizzarlo.

È in questo scarto tra uniformità formale e parità effettiva che l'accomodamento ragionevole assume la funzione di strumento di attuazione del principio di eguaglianza all'interno dell'organizzazione del lavoro¹⁴.

La centralità della persona impone di considerarne anche la dimensione relazionale: l'esercizio dei diritti può dipendere dalla continuità dei legami di cura che rendono possibili autonomia e partecipazione a chi necessita di assistenza. L'attenzione al *caregiver* si giustifica, dunque, in funzione dell'effettività della protezione della persona con disabilità: preservare le condizioni della cura significa rendere concretamente fruibili i suoi diritti. La relazione di cura rileva così anche nel definire i confini degli obblighi organizzativi¹⁵.

È proprio sul terreno dell'adozione – e, soprattutto, della mancata adozione – degli accomodamenti ragionevoli che questa evoluzione trova la sua verifica più concreta. La questione non riguarda soltanto l'accertamento di una discriminazione già consumata, ma anche la misura dello sforzo organizzativo concretamente esigibile dal datore di lavoro¹⁶.

È sempre più frequente che, nelle aule di Tribunale, la questione sottoposta al giudice tende, infatti, a spostarsi dalla mera verifica della legittimità formale della scelta datoriale alla valutazione

PANDOLFO, *Principi costituzionali e regole generali del welfare contrattuale*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Milano, 2016, pp. 53 ss.. Nella specifica prospettiva degli accomodamenti ragionevoli, cfr. D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, cit., pp. 1225 ss.; T. TEKLÈ *Un'interpretazione sistematica degli accomodamenti ragionevoli*, cit., spec. pp. 148-151; V. PROTOPAPA, *Inclusione su misura*, cit., pp. 49 ss. Cfr. U. ROMAGNOLI, *Eguaglianza e differenza nel diritto del lavoro*, in *Lavoro e discriminazione*, Atti dell'XI Congresso nazionale di diritto del lavoro dell'AIDILASS, Gubbio, 3-5 giugno 1994, Milano, 1996, pp. 149 ss., sul riconoscimento delle differenze soggettive entro una concezione costituzionale dell'eguaglianza.

¹⁴ È bene sottolineare che il primo soggetto debole della Storia moderna è stato e, resta tuttora, il lavoratore. Questa debolezza è alla base della tendenza verso la individualizzazione-personalizzazione delle questioni lavoristiche, in quanto il dibattito legislativo e giurisprudenziale concentra la sua attenzione sul problema della libertà e della personalità umana del lavoratore: in tal senso v. I. PICCININI, *Intervento all'evento di presentazione del libro di E. M. RUFFINI, Uguagli per Costituzione. Storia di un'utopia incompiuta dal 1948 a oggi*, tenutosi presso la LUMSA di Roma il 13 aprile 2022. Sulla necessità di individuare le misure in relazione alla specifica condizione della persona e al contesto organizzativo, evitando una standardizzazione della tutela, v. P. LAMBERTUCCI, *Nuove frontiere della disabilità*, cit., p. 248; V. PROTOPAPA, *Inclusione su misura*, cit., spec. p. 56; F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione*, cit., pp. 815-817. Sulle trasformazioni delle disuguaglianze e sulle risposte della tutela antidiscriminatoria, cfr. M. BARBERA, *Le nuove dimensioni della disuguaglianza e le risposte del diritto antidiscriminatorio*, in *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado*, 2022, n. 5; sul rapporto tra eguaglianza e differenziazione delle regole, I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione*, cit., pp. 4-5 e 14.

¹⁵ Cfr. M. N. BUGETTI, *Brevi riflessioni sul caregiver familiare (in attesa dell'intervento del legislatore)*, in *Famiglia e diritto*, 2026, n. 5, pp. 469-470, sul riconoscimento della cura quale presupposto dell'effettività dei diritti fondamentali della persona con disabilità e sul superamento del paradigma dell'individuo pienamente autosufficiente. Per il raccordo tra protezione della persona con disabilità e tutela antidiscriminatoria del genitore che le presta assistenza, cfr. la scheda relativa a Corte giust. UE, 11 settembre 2025, C-38/24, in E. FALLETTI (a cura di), *Osservatorio di diritto internazionale privato e comunitario*, in *Famiglia e diritto*, 2025, n. 12, p. 1164, ove si evidenzia la lettura della disciplina della parità di trattamento alla luce della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea e della Convenzione ONU.

¹⁶ Il concetto di *reasonable accommodation*, nato negli USA quale riconoscimento giuridico dell'obbligo per i datori di lavoro di favorire le pratiche religiose dei dipendenti, a condizione che ciò non comporti gravi disagi all'attività lavorativa, si è poi diffuso all'ambito della disabilità. In Italia, l'istituto degli accomodamenti ragionevoli è stato introdotto solo dopo la condanna da parte della Corte di Giustizia UE (sentenza 4 luglio 2013, C-312/11, Commissione Europea c. Italia), per il mancato recepimento della direttiva 2000/78/CE. A seguito di tale decisione è stato inserito il comma 3-bis all'art. 3 del d.lgs. 216/2003: “Al fine di garantire il rispetto del principio della parità di trattamento delle persone con disabilità, i datori di lavoro pubblici e privati sono tenuti ad adottare accomodamenti ragionevoli, come definiti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, ratificata ai sensi della legge 3 marzo 2009, n. 18, nei luoghi di lavoro, per garantire alle persone con disabilità la piena eguaglianza con gli altri lavoratori. I datori di lavoro pubblici devono provvedere all'attuazione del presente comma senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica e con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente”. V. A. DONINI, “L'applicazione indistinta del comports è discriminatoria se la malattia è riconducibile a disabilità”, RIDL, fasc. n. 2 del 2023, pp. 250 e ss. In aggiunta, la Cass. n. 6497 del 9.3.2021 definisce gli “accomodamenti ragionevoli” come “adequamenti, lato sensu, organizzativi che il datore di lavoro deve porre in essere al fine di garantire il principio della parità di trattamento dei disabili e che si caratterizzano per la loro appropriatezza”.

dello sforzo organizzativo concretamente esigibile dall'impresa¹⁷: prima di incidere negativamente sulla posizione dei lavoratori "più fragili"¹⁸, occorre stabilire se siano state seriamente considerate soluzioni alternative e se l'eventuale rifiuto trovi effettiva giustificazione nel carattere sproporzionato dell'onere che ne sarebbe derivato¹⁹.

La ragionevolezza impone di bilanciare l'efficacia della misura con il sacrificio organizzativo richiesto, considerando risorse disponibili e interessi degli altri lavoratori. La valutazione deve quindi ponderare concretamente sia il bisogno di tutela sia le esigenze dell'impresa, senza limitarsi all'assetto organizzativo esistente²⁰.

Questa impostazione mostra, inoltre, come la tutela della persona nel lavoro non possa essere ricondotta alla sola riparazione patrimoniale. Accanto al risarcimento, assumono rilievo misure preventive e organizzative, capaci di intervenire sulle condizioni concrete di svolgimento del rapporto e di preservare beni quali la dignità, la partecipazione e la permanenza nel lavoro²¹.

Tale evoluzione sembra inserirsi in un fenomeno più ampio, che potrebbe definirsi di progressiva demonetizzazione delle tecniche di tutela della persona nel rapporto di lavoro.

¹⁷ Cfr. DE FALCO, *L'accomodamento per i lavoratori disabili: una proposta per misurare ragionevolezza e proporzionalità attraverso l'INAIL*, in *Lav. dir. eur.*, 2021, n. 3, pp. 1 ss.; D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, cit., p. 1230; P. LAMBERTUCCI, *Nuove frontiere della disabilità*, cit., p. 251. Sul problema dei limiti interni ed esterni ai poteri datoriali, cfr. M. PERSIANI, *Diritto del lavoro e razionalità*, in *Arg. dir. lav.*, 1995, n. 1, pp. 1 ss.; per il richiamo di tale problematica nell'ambito degli accomodamenti ragionevoli e della prevedibilità degli obblighi organizzativi, I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione*, cit., p. 9, nota 18, e p. 13.

¹⁸ Se è vero che il diritto del lavoro nasce per tutelare il lavoratore subordinato in quanto parte contrattuale debole, è altrettanto vero che, all'interno della categoria dei subordinati, vi sono soggetti ancora più vulnerabili di altri. Infatti, tutti coloro che si ritrovano in una condizione di svantaggio, ossia di "debolezza contrattuale" come il lavoratore subordinato, sono portatori di un fattore di protezione particolare, perché versanti in una situazione di maggiore inferiorità e vulnerabilità che li espone al rischio di essere sfruttati o, addirittura, emarginati, e per questo, hanno diritto a ulteriori tutele. Sulla "Debolezza contrattuale ed implicazione della persona del lavoratore nel lavoro prestato ad altri" cfr. A. PILEGGI, *Tutela lavoristica versus tutela antidiscriminatoria*, Relazione del XXI Congresso Nazionale AIDLaSS, op. cit. Sull'emersione di specifiche condizioni di fragilità e sulle implicazioni per i sistemi di protezione, cfr. M. TIRABOSCHI, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Dir. rel. ind.*, 2015, n. 3, pp. 681 ss.; P. PASCUCCI, *L'emersione della fragilità nei meandri della normativa pandemica: nuove sfide per il sistema di prevenzione?*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2023, n. 4, pp. 691 ss.; M. G. ELMO, *Condizione di disabilità e stato di salute del lavoratore*, cit., pp. 58 ss. Sulla vulnerabilità del lavoratore derivante anche dalla sua identità personale e familiare e dalle relazioni di cura, cfr. I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione*, cit., pp. 4-5; per l'inquadramento generale delle forme e degli strumenti di protezione, M. BARBERA, A. GUARISO (a cura di), *La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti*, cit.

¹⁹ Sul metodo di individuazione dell'accomodamento e sul rilievo dell'interlocuzione tra le parti, cfr. P. PASCUCCI, *Per una proceduralizzazione degli accomodamenti ragionevoli*, Atti del convegno «Accomodamenti ragionevoli e discriminazione», in *Quaderni di IEn*, 2024, n. 1, pp. 61 ss.; F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione*, cit., pp. 816-818. Per il connesso profilo probatorio, C. ALESSI, *Disabilità, accomodamenti ragionevoli e oneri probatori*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2021, n. 4, pp. 613 ss. Sulla funzione dell'accomodamento come misura appropriata alla neutralizzazione dello svantaggio, entro il limite dell'onere sproporzionato, cfr., con specifico riferimento alla conservazione del posto, A. MARESCA, *Disabilità e licenziamento per superamento del periodo di comporto*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2024, n. 2, pp. 8 ss.

²⁰ Cfr. M. N. BUGETTI, *Brevi riflessioni sul caregiver familiare*, cit., p. 469, sulla necessità di una valutazione concreta della proporzionalità dell'accomodamento; M. RUSSO, *Accomodamenti ragionevoli per il caregiver*, cit., pp. 441-442, sulla rilevanza del contesto organizzativo e produttivo e sulla valutazione dell'onere anche in relazione alle ripercussioni sull'assetto aziendale e sugli altri lavoratori. Per le diverse ricostruzioni del rapporto tra ragionevolezza e proporzionalità, cfr. F. F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione*, cit., pp. 815-817. L'A. distingue la lettura della ragionevolezza quale limite autonomo, collegato ai principi di correttezza e buona fede, dall'interpretazione del Comitato ONU, che la riferisce all'appropriatezza e all'effettività della misura rispetto ai bisogni della persona, mantenendo distinta la verifica dell'onere sproporzionato. V. altresì T. TEKLE, *Un'interpretazione sistematica degli accomodamenti ragionevoli*, cit., spec. pp. 148-151.

²¹ Sull'interesse di perseguire un benessere generale per salvaguardare il lavoratore è interessante il contributo di M. C. CATAUDELLA, *"Lavoro avido" e Diritto del Lavoro: eguaglianza sostanziale, tempo e tutela della salute*, in *Arg. Dir. Lav.*, fasc. n. 6 del 2025. Sul rapporto tra benessere, sicurezza e inclusione lavorativa, v. anche F. MALZANI, *Benessere e sicurezza dei lavoratori: oltre la disabilità*, in *Var. tem. dir. lav.*, 2020, n. 4, spec. pp. 972-973; C. SPINELLI, *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità: quadro regolativo e modelli organizzativi*, cit., p. 346.

Il fenomeno si collega alla depatrimonializzazione del diritto privato, che pone i rapporti economici al servizio degli interessi esistenziali della persona. Nel lavoro, ciò richiede di valutare come contratto e organizzazione incidano su autonomia, dignità e partecipazione, inserendo la dimensione economica nella più ampia realizzazione della persona²².

Infatti, la protezione del lavoratore non può essere interamente affidata alla riparazione patrimoniale di una lesione ormai verificatasi.

Vi sono beni – dignità, partecipazione, inclusione, possibilità stessa di conservare il lavoro – rispetto ai quali il risarcimento economico interviene necessariamente quando una parte della tutela è già venuta meno. Da qui la crescente rilevanza di strumenti capaci non soltanto di compensare *ex post* il pregiudizio, ma di intervenire *ex ante* sulle condizioni nelle quali esso rischia di prodursi²³.

La flessibilità dipende dalla distribuzione delle competenze dell'Unione: gli artt. 11 e 117, primo comma, Cost. impongono il rispetto dell'ordinamento europeo, mentre attribuzione, sussidiarietà e proporzionalità ne delimitano l'azione. Le direttive vincolano gli Stati sul risultato, lasciando libertà sui mezzi; i regolamenti sono invece direttamente applicabili. Le differenze tra gli ordinamenti nazionali sono quindi ammesse solo se rispettano gli obblighi europei e garantiscono l'effettività della tutela.

L'accomodamento ragionevole può dunque essere attuato diversamente in Italia, Francia e Germania.

Nel contesto italiano, tale evoluzione trova condizioni favorevoli per due ordini di ragioni. La prima è di carattere storico- costituzionale e riguarda il modello di Stato sociale delineato dalla Costituzione; la seconda è di carattere politico-istituzionale e attiene alla scelta di preservare un sistema solidaristico, conciliandolo con le esigenze di sostenibilità finanziaria e di efficienza della spesa²⁴.

Le garanzie assistenziali e previdenziali dell'art. 38, con specifica considerazione dell'inabilità, dell'invalidità e della vecchiaia, acquistano così significato all'interno del compito di liberazione dal bisogno affidato alla Repubblica. Esse concorrono a rimuovere gli ostacoli economici e sociali che compromettono la libertà e l'eguaglianza effettive, impedendo il pieno sviluppo della persona e la partecipazione dei lavoratori alla vita del Paese.

La formulazione all'indicativo presente - «è compito della Repubblica» - esprime una responsabilità attuale dei pubblici poteri, da realizzare attraverso interventi normativi e politiche sociali coerenti.

In questa lettura sistematica assumono un ruolo centrale gli artt. 4 e 35 Cost., che collegano la protezione sociale all'effettività della partecipazione lavorativa: l'art. 4 riconosce il diritto al lavoro e impegna la Repubblica a promuovere le condizioni che lo rendano effettivo; al contempo, valorizza il contributo di ciascuno al progresso della società, secondo le proprie possibilità e la propria scelta. L'art. 35 estende la tutela al lavoro in tutte le sue forme e applicazioni e attribuisce rilievo alla formazione e all'elevazione professionale dei lavoratori.

²² Cfr. M. N. BUGETTI, *Brevi riflessioni sul caregiver familiare*, cit., p. 470, sulla centralità degli interessi esistenziali e sulla funzionalizzazione delle situazioni patrimoniali alla soddisfazione dei bisogni della persona. Il richiamo offre una cornice sistematica per l'accostamento qui proposto tra depatrimonializzazione del diritto privato e progressivo superamento di una tutela del lavoratore esclusivamente monetaria.

²³ Sulla funzione preventiva dell'accomodamento ragionevole e sul suo collegamento con un procedimento di partecipazione e cooperazione, cfr. F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione*, cit., p. 817; sul raccordo con il sistema di prevenzione aziendale, P. PASCUCCL, *Per una procedimentalizzazione degli accomodamenti ragionevoli*, cit., spec. p. 64; sul più ampio rapporto tra fragilità e prevenzione, ID., *L'emersione della fragilità nei meandri della normativa pandemica*, cit., pp. 691 ss.

²⁴ M. PERSIANI, *Il sistema giuridico della previdenza sociale*, Cedam, Padova, 1960.

La rimozione degli ostacoli comprende dunque la predisposizione delle condizioni necessarie perché la persona possa accedere al lavoro, conservarlo e parteciparvi effettivamente, anche attraverso l'adattamento dell'organizzazione alle sue esigenze.

Il compito di rimuovere tali ostacoli grava in primo luogo sulla Repubblica e, attraverso il raccordo offerto dall'art. 41 Cost., coinvolge anche il datore di lavoro. Nel riconoscere la libertà dell'iniziativa economica privata, questa disposizione ne subordina l'esercizio al rispetto dell'utilità sociale e della dignità umana e affida alla legge la determinazione dei programmi e dei controlli opportuni per indirizzare e coordinare l'attività economica a fini sociali e ambientali. In questa prospettiva, la legislazione può tradurre il progetto costituzionale di eguaglianza sostanziale in obblighi che incidono sull'organizzazione dell'impresa, chiamando il datore di lavoro a concorrere, nella propria sfera di responsabilità, alla rimozione degli ostacoli alla partecipazione lavorativa.

L'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli collega l'inclusione lavorativa ai poteri organizzativi dell'impresa, imponendo misure personalizzate entro il limite dell'onere sproporzionato. L'art. 41 Cost. raccorda così eguaglianza sostanziale, garanzie sociali e tutela del lavoro con i limiti alla libertà d'impresa, in una visione in cui autonomia economica e finalità sociali concorrono alla protezione della persona.

Accanto a questa matrice costituzionale, rileva una seconda ragione, di carattere politico-istituzionale: la scelta di preservare lo Stato sociale solidaristico, pur dovendo garantire sostenibilità finanziaria ed efficacia della spesa in un contesto di crescenti vincoli di finanza pubblica²⁵.

Tale esigenza non implica, tuttavia, un arretramento della tutela, ma richiede di individuare tecniche capaci di renderla effettiva senza affidarla esclusivamente alla riparazione economica. In questa prospettiva appare ancora particolarmente attuale la riflessione di M. Dell'Olio sulle tutele della persona. Alla domanda «quali tutele?», l'Autore rispondeva significativamente «tutte», delineando un sistema nel quale la protezione deve anzitutto essere capace di evitare la lesione, quindi di ricostituire la situazione violata e, solo quando ciò non sia più possibile, di compensarla economicamente²⁶.

Questa impostazione segna il superamento della logica tradizionale puramente monetaria della tutela, spesso incapace di restituire pienamente la dignità violata, e afferma invece la centralità di una logica preventiva, oggi rinvenibile in istituti come l'accomodamento ragionevole, l'adattamento organizzativo e la personalizzazione delle misure protettive: si tratta di strumenti che non si limitano a “ripagare” il danno, ma mirano a costruire condizioni di lavoro concrete in cui la persona possa realmente esprimersi, partecipare, sentirsi riconosciuta, restituendo al Diritto del lavoro la sua vocazione più autenticamente umana²⁷.

La prevenzione, in tale contesto, non è soltanto una tecnica giuridica, ma un atteggiamento culturale: significa prendersi cura dell'altro prima che si verifichi la “frattura”, riconoscere valore

²⁵ Cfr. M. FERRARA, V. FARGION, M. JESSOULA, *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Venezia, Marsilio, 2012; M. LUCIANI, *L'equilibrio di bilancio e i principi fondamentali: la prospettiva del controllo di costituzionalità*, 2014, pp. 1 ss.

²⁶ M. DELL'OLIO, *Inediti*, Torino, 2007, pp. 35-37.

²⁷ Cfr. F. SANTORO-PASSARELLI, *Spirito del diritto del lavoro*, in *Annali del Seminario giuridico dell'Università di Catania*, 1947-1948, pp. 3 ss., ora in ID., *Saggi di diritto civile*, vol. II, Jovene, 1961, pp. 1071 ss.; A. PERULLI, *Il diritto del lavoro tra libertà, riconoscimento e non-dominio*, Firenze, 2022. Cfr. anche A. DELOGU, “Adeguare il lavoro all'uomo”: l'adattamento dell'ambiente di lavoro alle esigenze della persona disabile attraverso l'adozione di ragionevoli accomodamenti, in *AmbienteDiritto.it*, 2024, n. 1, spec. p. 13; V. PROTOPAPA, *Inclusione su misura*, cit., spec. p. 56; F. MALZANI, *Benessere e sicurezza dei lavoratori: oltre la disabilità*, cit., pp. 972-973.

alla persona prima che essa venga “ferita”, restituire senso al lavoro come spazio di dignità e non solo di prestazione²⁸.

In questo quadro, la contrattazione collettiva può favorire l’inclusione, definendo procedure di confronto, criteri per valutare le esigenze individuali e strumenti di adattamento organizzativo, mantenendo la personalizzazione delle misure. Essa attribuisce al sindacato un ruolo preventivo e progettuale nella trasformazione del lavoro, affiancando i rimedi successivi alla violazione dei diritti.

Principio culturale, diremmo filosofico, di superamento della struttura aziendale classica che faceva – per dirla con N. Bobbio – del descrivere il cardine organizzativo, a discapito del prescrivere, vero fulcro culturale moderno posto alla base della tecnica preventiva: oggi la disabilità non è solo descritta per riconoscerla e “disinnescarla”, ma ne è prescritta la prevenzione, al fine di rimuovere – sin dall’inizio – ogni ostacolo che si frapponga tra il cittadino e il suo lavoro²⁹.

Questa impostazione trova riscontro in tre recenti pronunce di merito, rispettivamente del Tribunale di Avezzano e delle Corti d’appello di Torino e Firenze. Pur riguardando fattispecie diverse – il diniego di assunzione di una lavoratrice con disabilità, la sopravvenuta inidoneità del lavoratore e le esigenze di cura del lavoratore caregiver – le decisioni affrontano una questione comune: entro quali limiti l’organizzazione del lavoro debba adattarsi affinché la disabilità non si traduca in esclusione o penalizzazione.

2. I CASI: TRE PRONUNCE, UN UNICO FILO CONDUTTORE

La prima pronuncia in commento, interessante per la fase della relazione lavorativa nella quale interviene, è l’ordinanza del Tribunale di Avezzano del 21 agosto 2026, che porta l’operatività dell’accomodamento ragionevole sul terreno dell’accesso al lavoro.

La controversia riguardava una lavoratrice con invalidità civile del 46%, utilmente individuata, a seguito dello scorrimento di una graduatoria pubblica, ai fini dell’assunzione a tempo determinato come operatrice sociosanitaria. Sottoposta alla visita preventiva, la candidata era stata giudicata dal medico competente idonea alle mansioni, seppure con limitazione relativa alla movimentazione manuale dei carichi; nondimeno, l’Amministrazione aveva negato l’assunzione, richiamando la necessità della piena e incondizionata idoneità al profilo e le esigenze organizzative della struttura.

Il Tribunale, pronunciandosi in sede cautelare ai sensi dell’art. 28 D.lgs. 150 del 2011, ha ritenuto discriminatorio il diniego, rilevando che l’Amministrazione non aveva dimostrato di avere concretamente preso in considerazione accomodamenti ragionevoli e proporzionati idonei a rendere compatibile la limitazione funzionale con il nucleo essenziale della prestazione. Particolarmente significativo è che l’indagine giudiziale non si è arrestata al dato medico-formale, ma ha investito l’effettiva organizzazione del servizio, le attività riconducibili al profilo professionale e gli accorgimenti tecnici e organizzativi concretamente praticabili. Il giudice ha quindi ordinato l’assunzione della ricorrente con l’adozione degli accomodamenti necessari.

L’ordinanza di Avezzano rende ancora più evidente l’autonomia di tale obbligo rispetto alla tradizionale logica del *repêchage*.

²⁸ Cfr. L. BRUNI, *Fondati sul lavoro*, Milano, 2017, pp. 28-29, sul nesso tra centralità del lavoro e centralità della persona; S. ZAMAGNI, *Lavoro giusto e lavoro decente: la sfida del terzo settore*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2022, n. 2, sulla rilevanza delle relazioni, del senso e delle occasioni concrete di libertà nei luoghi di lavoro.

²⁹ N. BOBBIO, *L’età dei diritti*, Torino, 1999.

Infatti, nella fattispecie non vi era un rapporto da conservare né un licenziamento da evitare, il dovere di adattamento veniva in considerazione prima ancora della costituzione del rapporto, nella fase di reclutamento.

L'accomodamento ragionevole mostra così di possedere una portata più ampia rispetto alla mera ricerca di una collocazione alternativa del lavoratore già assunto, configurandosi come tecnica antidiscriminatoria capace di accompagnare la persona con disabilità sin dall'accesso al lavoro³⁰. Invece, la sentenza della Corte d'appello di Torino del 16 marzo 2026, si colloca su un diverso segmento della vicenda lavorativa, nella quale l'accomodamento ragionevole viene in rilievo non ai fini dell'accesso, ma della conservazione di un rapporto già costituito: un lavoratore è stato licenziato per sopravvenuta inidoneità alle mansioni dopo un infortunio e dopo l'emersione di limitazioni fisiche incompatibili con l'attività di muratore. Ebbene, la Corte, in riforma della decisione di primo grado, ha ritenuto che il datore non abbia adeguatamente dimostrato l'impossibilità di adottare accomodamenti ragionevoli idonei a evitare il recesso e ha qualificato il licenziamento come discriminatorio.

In particolare, la Corte piemontese ha sottolineato che non erano stati provati né l'effettivo esame di una redistribuzione dei compiti, né una seria valutazione dei costi, dell'impatto organizzativo e di possibili rimodulazioni dell'orario o delle lavorazioni.

Inoltre, nella sentenza della Corte d'appello di Firenze del 20 dicembre 2025, la questione riguardava un lavoratore che assisteva la madre gravemente disabile e, per tale ragione, aveva chiesto il trasferimento alla sede più vicina al domicilio della familiare.

La Corte, ai sensi dell'art. 33, comma 5, l. n. 104/1992 e alla luce della più recente evoluzione normativa ed eurounitaria, ha ritenuto che anche il trasferimento richiesto dal caregiver possa essere inquadrato come misura organizzativa riconducibile alla logica degli accomodamenti ragionevoli, con la conseguenza che il rifiuto datoriale è legittimo solo ove sia dimostrato un onere sproporzionato.

Questa conclusione trova un significativo riscontro nella riflessione dottrinale sul rapporto tra eguaglianza e diritto antidiscriminatorio.

Come osserva Roberto Voza nella relazione *«Eguaglianza e discriminazioni nel diritto del lavoro. Un profilo teorico»*, presentata al XXI Congresso nazionale AIDLaSS, dedicato al tema *«Diritto antidiscriminatorio e trasformazioni del lavoro»* e svoltosi a Messina dal 23 al 25 maggio 2024, l'eguaglianza assume una valenza anzitutto prescrittiva, e non meramente descrittiva: essa non si limita a registrare una preesistente identità tra individui, ma implica la selezione delle caratteristiche da considerare giuridicamente rilevanti ai fini della determinazione del trattamento da applicare.

Dunque, l'eguaglianza non è semplicemente rinvenuta nella realtà, ma viene costruita dal diritto attraverso la decisione di quali differenze debbano essere considerate e quali, invece, debbano restare irrilevanti.

Questa impostazione assume un rilievo particolare proprio rispetto alla disabilità. Trattare tutti i lavoratori secondo regole formalmente identiche non garantisce necessariamente l'eguaglianza quando una specifica condizione personale renda quelle stesse regole idonee a produrre uno svantaggio particolare. In tale prospettiva, l'eguaglianza sostanziale non rappresenta una deroga o un'eccezione rispetto a quella formale, ma ne costituisce piuttosto l'inveramento, impedendo che l'uniformità del trattamento si risolva in una tutela soltanto apparente. È in questo spazio che

³⁰ Il Tribunale di Avezzano con l'Ordinanza che si sta commentando ha applicato l'obbligo di accomodamento ragionevole alla fase di accesso all'occupazione, valorizzando l'art. 27 della Convenzione ONU e gli artt. 3 e 5 della direttiva 2000/78/CE.

l'accomodamento ragionevole manifesta la propria funzione: prendere giuridicamente sul serio la differenza per impedire che essa si trasformi in disegualianza³¹.

Oggi, non è più sufficiente verificare se esista o meno una mansione libera e formalmente compatibile piuttosto il punto diventa stabilire se il datore abbia davvero esplorato tutte le soluzioni organizzative ragionevolmente praticabili per evitare l'effetto espulsivo o penalizzante della disabilità³².

In questo senso, la sentenza della Corte piemontese è molto chiara: il datore di lavoro non può limitarsi a dedurre solo l'incompatibilità tra prescrizioni mediche e mansioni tipiche, ma deve provare di avere svolto un'istruttoria organizzativa concreta, capace di dimostrare l'impossibilità di adottare misure alternative ragionevoli.

Sotto questo profilo, l'accomodamento ragionevole rende particolarmente evidente la trasformazione della tecnica antidiscriminatoria. Al tradizionale comando negativo di non discriminare si affianca un obbligo positivo di intervento, che richiede al datore di modificare, entro il limite della ragionevolezza e della proporzionalità, un assetto organizzativo altrimenti idoneo a produrre lo svantaggio vietato.

Nel caso degli accomodamenti ragionevoli l'obbligo di astensione da comportamenti discriminatori si accompagna espressamente a un obbligo di contenuto positivo, la cui violazione può essa stessa integrare discriminazione. Il diritto antidiscriminatorio assume così una funzione non soltanto repressiva, ma anche conformativa e preventiva, incidendo sulle modalità di esercizio del potere organizzativo prima ancora che lo svantaggio si consolidi in una lesione definitiva³³.

Quindi, la sentenza di Torino censura proprio questa carenza, affermando che il datore non aveva documentato né il possibile riassetto dei compiti tra i lavoratori presenti, né l'eventuale rimodulazione delle attività, né una diversa articolazione dell'orario, anche in forma di part-time. La decisione della Corte fiorentina compie un passaggio ulteriore: applica la medesima logica non al lavoratore direttamente disabile, ma al dipendente *caregiver*.

In tale prospettiva, il trasferimento alla sede più vicina al domicilio del familiare assistito non viene più letto soltanto come pretesa soggettiva da bilanciare con l'interesse organizzativo dell'impresa, ma come possibile misura di adattamento organizzativo dovuta, salvo che essa comporti un onere sproporzionato.

³¹ R. VOZA, *Eguaglianza e discriminazioni nel diritto del lavoro*, Relazione al XXI Congresso AIDLaSS dal titolo *Diritto antidiscriminatorio e trasformazioni del lavoro*, pp. 11 ss., l'Autore valorizza la natura prescrittiva del principio di eguaglianza, il rapporto di continuità tra eguaglianza formale e sostanziale e, con specifico riferimento agli accomodamenti ragionevoli, il passaggio dal mero obbligo di astensione da condotte discriminatorie all'imposizione di un obbligo datoriale di contenuto positivo. Sul rapporto tra tutela della disabilità, accomodamenti ragionevoli ed effettività dell'eguaglianza, cfr. D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2019, n. 6, pp. 1211 ss.; T. TEKLE, *Un'interpretazione sistemica degli accomodamenti ragionevoli nella Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità e nei pronunciamenti del Comitato ONU come strumento di uguaglianza trasformativa e giustizia sociale*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 2024, n. 2, pp. 139–161.

³² F. MALZANI, *Inidoneità alla mansione e soluzioni ragionevoli: oltre il repêchage*, in *Arg. dir. lav.*, 2020, 6, 965 ss. Sulla necessità di distinguere l'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli dalla mera verifica della possibilità di repêchage, cfr. F. MALZANI, *Inidoneità alla mansione e soluzioni ragionevoli: oltre il repêchage*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2020, n. 4, pp. 965–976. Per i connessi profili probatori, cfr. C. ALESSI, *Disabilità, accomodamenti ragionevoli e oneri probatori*, in *Riv. Dir. Lav.*, 2021, II, pp. 613–622.

³³ Così osserva R. VOZA *Eguaglianza e discriminazioni nel diritto del lavoro*, Relazione al XXI Congresso AIDLaSS dal titolo *Diritto antidiscriminatorio e trasformazioni del lavoro*, pp. 35 ss., cit. Per l'impostazione delle questioni relative all'estensione al *caregiver* della tutela contro le discriminazioni indirette e del diritto agli accomodamenti ragionevoli, anteriormente alla sentenza Bervidi, cfr. S. GUALANDI, *Oltre Coleman. La caregiver familiare di persona disabile è destinataria della tutela contro le discriminazioni indirette sul luogo di lavoro e del diritto agli accomodamenti ragionevoli?* in *Labor*, 2024, n. 4, pp. 501 ss. Per l'analisi della successiva pronuncia eurounitaria, M. RUSSO, *Accomodamenti ragionevoli per il caregiver: il passo avanti della giurisprudenza eurounitaria per una tutela effettiva delle persone con disabilità*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, 2026, n. 5, pp. 437–444, spec. pp. 438–442.

Sul punto occorre una precisazione essenziale per comprendere la struttura e la finalità della tutela.

La protezione della persona con disabilità investe anche le relazioni di cura che rendono effettivo l'esercizio dei suoi diritti: agevolare l'attività lavorativa di chi presta assistenza contribuisce, infatti, a garantire continuità e adeguatezza dell'assistenza stessa. Questa dimensione relazionale non esclude, tuttavia, che il *caregiver* sia titolare di proprie posizioni giuridiche tutelate nel rapporto di lavoro. Occorre distinguere il soggetto cui appartiene il fattore protetto dal soggetto che subisce il trattamento discriminatorio: nella discriminazione "per associazione", lo svantaggio colpisce il lavoratore in ragione del suo legame con la persona con disabilità. La qualificazione "per associazione" riguarda tale collegamento e può riferirsi tanto a una discriminazione diretta quanto a una discriminazione indiretta³⁴.

In questa prospettiva, la nota sentenza Bervidi ha riconosciuto la protezione contro la discriminazione indiretta e l'obbligo di accomodamenti ragionevoli anche nei confronti del lavoratore che assista il figlio con disabilità, assicurandogli la parte essenziale delle cure necessarie³⁵.

Un ambito significativo riguarda il contenzioso sulla mobilità dei dirigenti scolastici. Per i vincitori del concorso 2017, il bando prevedeva un vincolo triennale di permanenza nella regione di prima assegnazione. Tuttavia, il suo coordinamento con l'art. 33, comma 5, della legge n. 104/1992 impone di verificare concretamente i presupposti della tutela e le ragioni ostative all'avvicinamento: il solo richiamo al vincolo non basta a motivare il diniego³⁶.

L'inciso "ove possibile" delimita l'esercizio del diritto, senza degradarlo a una mera aspettativa rimessa alla disponibilità dell'amministrazione. Il suo significato risiede nella necessità di un bilanciamento giuridicamente controllabile tra le esigenze assistenziali, l'effettiva disponibilità della sede, il buon andamento del servizio e le posizioni degli altri lavoratori interessati. Ne consegue che la tutela non comporta una precedenza assoluta in ogni procedura di mobilità, ma esige che le esigenze di cura ricevano una considerazione effettiva, secondo criteri trasparenti e coerenti con la finalità della legge³⁷.

³⁴ I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione: la svolta della Corte di giustizia*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2026, n. 2, spec. pp. 4–5 e 8–10, sulla dimensione relazionale della tutela e sul rapporto tra fattore protetto e soggetto leso. Per il riconoscimento di diritti direttamente azionabili dal caregiver, M.N. BUGETTI, *Brevi riflessioni sul caregiver familiare (in attesa dell'intervento del legislatore)*, in *Famiglia e diritto*, 2026, n. 5, pp. 467–473, spec. pp. 468–469. Sul rapporto tra trasferimento, esigenze organizzative e tutela del lavoratore che assiste una persona con disabilità, cfr. E. SIGNORINI, *Trasferimento del lavoratore e incompatibilità ambientale nei contesti produttivi complessi*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, 2026, n. 7, pp. 668–683, spec. pp. 680–682. Per gli specifici profili probatori, S. ZINOLLI, *Il trasferimento del caregiver ed il riparto dell'onere della prova*, in *Labor*, 2024, n. 1, pp. 131 ss.

³⁵ Corte just. UE, 11 settembre 2025, causa C-38/24, *Bervidi*, ECLI:EU:C:2025:690, punti 53–55, 66 e 74–80 (testo integrale). In commento, M. RUSSO, *Accomodamenti ragionevoli per il caregiver: il passo avanti della giurisprudenza eurounitaria per una tutela effettiva delle persone con disabilità*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, 2026, n. 5, pp. 437–444. Sul seguito nazionale, Cass., sez. lav., 10 aprile 2026, n. 9104, nella rassegna allegata, ivi, 2026, n. 7, pp. 722–723. Sulla verifica in concreto della compatibilità organizzativa delle misure di protezione, con particolare riferimento al lavoro agile, cfr. F. CUCCHISI, *Il diritto al lavoro agile per i lavoratori fragili: limiti e prospettive per superare la normativa emergenziale*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, 2024, n. 7, pp. 724–732, spec. pp. 730–732. Sul lavoro agile quale possibile accomodamento ragionevole, A. ZILLI, *Il lavoro agile per Covid-19 come "accomodamento ragionevole" tra tutela della salute, diritto al lavoro e libertà di organizzazione dell'impresa*, in *Labor*, 2020, n. 4, pp. 533 ss.

³⁶ Sul vincolo regionale, art. 15, comma 5, D.D.G. MIUR 23 novembre 2017, n. 1259. Per il contenzioso, Trib. Trani, sez. lav., ordinanza collegiale 8 dicembre 2020, spec. pp. 2–5: il provvedimento valorizza la disponibilità delle sedi e la mancata dimostrazione di concrete esigenze ostative, in una fattispecie nella quale concorrevano disabilità personale della dirigente e assistenza a un familiare.

³⁷ Sulla distinta disciplina della mobilità dei docenti, Cass., sez. lav., 17 luglio 2026, n. 23389, spec. punti 5–10 e 23–25, che conferma la necessità del bilanciamento e ammette una graduazione contrattuale delle precedenze, escludendo un diritto all'assegnazione incondizionata della sede richiesta.

In questo assetto può riconoscersi una logica funzionalmente affine a quella degli accomodamenti ragionevoli, pur nella distinzione dei rispettivi presupposti e ambiti applicativi. Quando sussiste l'obbligo di accomodamento, il datore di lavoro è tenuto a ricercare e adottare misure appropriate alla situazione concreta, attraverso un'interlocuzione con il lavoratore; l'eventuale diniego deve trovare fondamento in ostacoli effettivi e dimostrabili. La proporzionalità dell'onere va valutata considerando i costi, le risorse disponibili, l'incidenza sull'organizzazione e le possibili soluzioni alternative³⁸.

È in questa capacità di tradurre la solidarietà in obblighi organizzativi concretamente esigibili che si manifesta la vocazione personalistica del Diritto del lavoro. L'eguaglianza sostanziale richiede di attribuire rilievo alle differenze quando esse ostacolano l'effettivo esercizio dei diritti. La ragionevolezza diviene così la misura dell'obbligo di protezione: impone l'adattamento necessario e delimita il sacrificio esigibile.

Il tratto comune alle tre pronunce è la crescente centralità del dovere datoriale di adattare l'organizzazione del lavoro, quale strumento di attuazione dell'eguaglianza sostanziale, lungo l'intero arco della relazione lavorativa: Avezzano ne riconosce la rilevanza nell'accesso all'occupazione, Torino nella conservazione del rapporto in caso di sopravvenuta inidoneità e Firenze nell'adattamento delle condizioni di lavoro alle esigenze di cura del caregiver.

L'accomodamento emerge così non come rimedio circoscritto a una specifica fase del rapporto, ma come tecnica antidiscriminatoria trasversale, destinata a impedire che una condizione personale o relazionale giuridicamente rilevante si trasformi in causa di esclusione o di svantaggio. È proprio questa trasversalità dell'accomodamento ragionevole, capace di operare sull'accesso, sulla permanenza e sulle condizioni di svolgimento del lavoro, a delineare un nuovo asse del Diritto antidiscriminatorio, nel quale disabilità, organizzazione del lavoro ed esigenze di cura risultano strettamente connesse.

3. IL NUOVO ASSE DEL DIRITTO ANTIDISCRIMINATORIO: DISABILITÀ, ACCOMODAMENTI E CAREGIVER

In questa prospettiva, le tre pronunce evidenziano come la tutela antidiscriminatoria operi lungo l'intero arco della relazione lavorativa: dall'accesso all'occupazione, nel caso di Avezzano, alla conservazione del rapporto in presenza di sopravvenuta inidoneità, nella vicenda torinese, fino all'adattamento delle condizioni di lavoro alle esigenze di cura del caregiver, nel caso fiorentino. L'Ordinamento tende così a sostituire, a una logica meramente formale di compatibilità, una verifica sostanziale delle condizioni necessarie, affinché accesso, permanenza e svolgimento del lavoro avvengano su base di effettiva eguaglianza³⁹.

Nell'ordinanza del Tribunale di Avezzano, che porta la medesima logica sul terreno dell'accesso al lavoro, il requisito della "*piena e incondizionata idoneità fisica*" non viene assunto come dato capace, di per sé, di giustificare l'esclusione del candidato con disabilità; l'idoneità con limitazioni impone

³⁸ Cass., sez. lav., 10 gennaio 2025, n. 605, spec. punti 8–12, sul carattere vincolante dell'obbligo e sull'interlocuzione con il lavoratore con disabilità; F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione: verso un modello partecipato di inclusione del lavoratore disabile*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, 2025, nn. 8–9, pp. 811–819. Per l'applicazione al caregiver e i criteri di proporzionalità, cfr. anche Berridi, cit., punti 75–80.

³⁹ Per l'inquadramento storico della tutela dell'accesso al lavoro delle persone con disabilità, cfr. A. BELLAVISTA, voce *Assunzione obbligatoria*, in *Enc. dir.*, Aggiornamento I, Giuffrè, 1997, p. 158; M. CINELLI, P. SANDULLI, *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999*, Giappichelli, 2000, pp. 1 ss. Per gli sviluppi più recenti, M. P. MONACO, *Il decreto legislativo 3 maggio 2024, n. 62: una lettura giuslavoristica*, in *Professionalità Studi*, 2024, n. 3, pp. 3 ss.

piuttosto di verificare quali siano le funzioni essenziali del profilo e se la prestazione possa essere utilmente resa mediante misure tecniche, organizzative o una diversa distribuzione delle attività. Così, la pronuncia sottopone anche la fase genetica del rapporto a quella medesima verifica individualizzata che Torino applica alla conservazione dell'occupazione e Firenze alle condizioni di svolgimento della prestazione.

La sentenza fiorentina ha valorizzato il nuovo art. 5-*bis* della l. n. 104/1992, introdotto dal d.lgs. n. 62/2024, nonché la più recente giurisprudenza eurounitaria, richiamando la decisione della Corte di giustizia dell'11 settembre 2025, causa C-38/24⁴⁰, per affermare che la regola degli accomodamenti ragionevoli può operare anche rispetto al lavoratore che, pur non essendo egli stesso disabile, presta assistenza essenziale a un familiare con disabilità.

Da questo punto di vista, la decisione della Corte di Firenze appare particolarmente significativa, perché mostra una tendenza espansiva del Diritto antidiscriminatorio: non viene protetta soltanto la persona direttamente portatrice del fattore di rischio, ma anche chi, proprio in ragione del rapporto di assistenza, subisce uno svantaggio lavorativo strettamente connesso alla disabilità altrui.

Allo stesso modo, anche la sentenza di Torino, pur muovendosi in un ambito più tradizionale, si colloca sul medesimo versante evolutivo, perché considera la mancata verifica degli accomodamenti ragionevoli non come un semplice difetto di correttezza datoriale, ma come elemento idoneo a integrare una vera e propria discriminazione fondata sulla disabilità, con conseguente nullità del licenziamento.

La portata della decisione fiorentina può essere colta ancora meglio alla luce dei successivi sviluppi della giurisprudenza di legittimità.

In questo senso, è significativa la pronuncia della Corte di Cassazione n. 9104/2026⁴¹, intervenuta proprio nel giudizio nel quale era stato disposto il rinvio pregiudiziale conclusosi con la sentenza della Corte di giustizia C-38/24.

Dopo avere richiamato l'elaborazione eurounitaria sulla discriminazione per associazione, la Cassazione ha spostato espressamente l'indagine sull'esistenza degli accomodamenti ragionevoli. L'interesse della pronuncia, ai fini del discorso qui proposto, non risiede soltanto nell'estensione dell'obbligo di accomodamento al *caregiver*, già affermata dalla Corte di giustizia, quanto nella concretizzazione del contenuto dell'obbligo datoriale. Non è sufficiente una disponibilità occasionale o meramente transitoria dell'impresa.

Infatti, la Suprema Corte ha sostenuto che, a fronte di una situazione di disabilità permanente, anche l'adattamento organizzativo deve essere valutato in una prospettiva tendenzialmente stabile in quanto l'adozione, per un periodo irragionevolmente lungo, di provvedimenti esclusivamente provvisori può essa stessa integrare una discriminazione indiretta.

⁴⁰ La controversia riguardava una lavoratrice che, per poter assistere il figlio minore con disabilità, aveva ripetutamente chiesto al datore di lavoro l'assegnazione stabile a un turno mattutino, dichiarandosi disponibile anche allo svolgimento di mansioni differenti e inferiori (cfr. I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione: la svolta della Corte di giustizia*, in *Law. Dir. Eur.*, 2026, n. 2, spec. pp. 4–5 e 8–10).

⁴¹ Sul punto v. I. ZOPPOLI, *Accomodamenti ragionevoli (anche stabili) per il caregiver familiare: un metodo da seguire nella valutazione datoriale*, in *IUS Lavoro*, 18 maggio 2026, a commento di Cass. 10 aprile 2026, n. 9104, che valorizza la necessità di una valutazione individualizzata degli accomodamenti e, in presenza di una disabilità permanente, di misure non meramente provvisorie; nonché G. GIAMPÀ, nota a Cass. civ., sez. lav., 10 aprile 2026, n. 9104, in *Diritto & Giustizia*, 2026, fasc. 97, p. 8, il quale pone l'accento sulla stabilità dell'accomodamento, sulla concreta fattibilità organizzativa della misura richiesta e sul riparto dell'onere probatorio, precisando che, fermo l'onere del lavoratore di allegare il fattore di rischio e il trattamento discriminatorio, spetta al datore dimostrare l'adozione delle misure ragionevoli o le ragioni ostative alla loro attuazione.

La decisione appare particolarmente rilevante perché consente di precisare ulteriormente il significato della “ragionevolezza” dell’accomodamento⁴².

La ragionevolezza dell’accomodamento non attiene soltanto alla tipologia della misura concretamente adottabile, ma anche alla sua effettiva idoneità e alla sua adeguatezza temporale rispetto alla rimozione dello svantaggio.

Particolarmente significativo è proprio uno dei principi di diritto enunciati dalla decisione di legittimità, secondo cui costituisce discriminazione indiretta anche il comportamento del datore che ponga sullo stesso piano “*lavoratori con specificità diverse*”.

Tale affermazione consente di cogliere uno dei profili più innovativi dell’evoluzione in atto: la discriminazione può derivare non soltanto da una disparità ingiustificata, ma anche da una eguaglianza soltanto apparente, ossia dall’applicazione uniforme di una regola che, ignorando differenze rilevanti, determini per il soggetto protetto una situazione di particolare svantaggio. È precisamente in questo spazio che opera l’accomodamento ragionevole.

La differenziazione del trattamento non assume necessariamente il significato di una deroga privilegiata alla disciplina ordinaria del rapporto, ma può rappresentare lo strumento necessario per rendere effettiva la parità.

La sentenza della Corte d’appello di Firenze offre una concreta applicazione di questa medesima logica sul diverso terreno del luogo della prestazione. Se nella vicenda esaminata dalla Cassazione l’adattamento riguarda l’orario di lavoro, nel caso fiorentino esso concerne la sede di lavoro: ciò che accomuna le due fattispecie è la necessità di verificare se la modifica dell’organizzazione richiesta dal *caregiver* sia concretamente praticabile senza imporre al datore un onere sproporzionato.

L’accomodamento ragionevole assume così una configurazione necessariamente elastica, non identificandosi con una misura predeterminata, ma con la soluzione organizzativa di volta in volta idonea a rimuovere lo svantaggio⁴³.

Dunque, le pronunce sembrano comporre un quadro progressivamente più nitido.

L’adattamento può riguardare le mansioni, come evidenziato dalla vicenda torinese; l’orario e la sua stabilità, come affermato dalla Cassazione, il luogo di svolgimento della prestazione, come nel caso fiorentino e può altresì operare già nella fase di accesso al lavoro attraverso ausili tecnici, redistribuzione delle attività e modifiche organizzative idonee a rendere compatibile una limitazione funzionale con il nucleo essenziale della professionalità, come mostra l’ordinanza di Avezzano.

Ma in questo “disegno” ciò che non muta è il metodo del giudizio: alla posizione di svantaggio collegata alla disabilità deve corrispondere una concreta verifica della possibilità di modificare ragionevolmente l’organizzazione, mentre il mantenimento dello *status quo* organizzativo necessita ormai di una giustificazione effettiva e verificabile quando determina l’esclusione o la penalizzazione del soggetto protetto.

Non è un caso che l’accomodamento ragionevole presenti una matrice anglosassone, riconducibile soprattutto all’esperienza nordamericana e allo sviluppo delle moderne tecniche di

⁴² D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, 6, 1211 ss.

⁴³ In questa stessa prospettiva può essere collocata la più recente giurisprudenza sul lavoro notturno del *caregiver*. La Cassazione ha ribadito che l’esonero previsto dall’art. 11, comma 2, lett. c), d.lgs. n. 66/2003 in favore del lavoratore che abbia a proprio carico un soggetto disabile non può essere subordinato, in assenza di un’espressa previsione normativa, alla sussistenza di una condizione di disabilità grave. Anche in questo caso emerge una lettura della disciplina orientata alla massima effettività delle esigenze di cura e di inclusione della persona con disabilità. Particolarmente significativo è che la stessa Corte collochi tale interpretazione nel quadro della più recente evoluzione del Diritto antidiscriminatorio relativo ai *caregiver*, richiamando proprio la centralità delle misure incidenti sull’organizzazione e sull’orario di lavoro

tutela antidiscriminatoria. La sua funzione può essere ricostruita attraverso due coordinate fondamentali: l'effettività della protezione della persona e la proporzionalità degli obblighi imposti per assicurarla. Ne deriva un metodo di regolazione attento alle caratteristiche della situazione concreta, che consente di evitare automatismi applicativi e sacrifici sproporzionati degli interessi coinvolti, tanto nella formulazione delle norme quanto nelle decisioni che ne attuano il contenuto⁴⁴.

La varietà delle misure individuate conferma che l'accomodamento ragionevole non costituisce una soluzione tipizzata, ma riflette un metodo di regolazione fondato sull'adattamento della regola alle caratteristiche della situazione concreta. È proprio questa logica, pur con le necessarie differenze, a poter essere riconosciuta anche in altri ambiti del diritto dell'Unione.

Si consideri il riconoscimento dell'anzianità maturata presso il precedente datore nei trasferimenti tra enti pubblici rientranti nella disciplina eurounitaria sul trasferimento d'impresa: nella sentenza Scattolon, tale riconoscimento è richiesto nei limiti necessari a evitare un peggioramento retributivo sostanziale conseguente al trasferimento. Analogamente, nell'accesso alle professioni regolamentate e ai relativi percorsi abilitanti, la valutazione dei titoli conseguiti in un altro Stato membro deve considerare complessivamente formazione, conoscenze ed esperienza, anche quando il titolo non conferisca, di per sé, l'abilitazione professionale (Corte giust., 6 settembre 2011, C-108/10, Scattolon, punti 74–83; Corte giust., 13 novembre 2003, C-313/01, Morgenbesser, punti 62–72).

Queste esperienze consentono di individuare nella regolazione giuridica anche una funzione promozionale: la tutela del lavoratore può favorire soluzioni organizzative capaci di coniugare inclusione, conservazione delle professionalità e interesse dell'impresa. Il diritto assume così rilievo quale possibile fattore di miglioramento dell'organizzazione, ferma restando l'autonomia degli obblighi di protezione rispetto alla dimostrazione di un immediato vantaggio economico. In questa prospettiva, il carattere «dolce» dell'intervento normativo può essere inteso come capacità di graduare le misure e adattarle al contesto, preservandone l'effettività e la forza vincolante.

4. L'ONERE DELLA PROVA E LE RICADUTE PRATICHE NEL CONTENZIOSO GIUSLAVORISTICO

La configurazione dell'accomodamento ragionevole come obbligo di adattamento individualizzato, da attuare attraverso il confronto con il lavoratore, trova il proprio corrispondente processuale nell'esigenza di rendere verificabili le valutazioni e le iniziative concretamente assunte dal datore di lavoro.

Le tre pronunce in esame mostrano, dunque, che il nodo decisivo non è più soltanto l'esistenza teorica dell'obbligo di accomodamento, ma la prova del suo concreto adempimento.

Nelle tre vicende, infatti, il datore risulta soccombente in giudizio perché non riesce a dimostrare di avere svolto una verifica seria, specifica e documentata delle soluzioni organizzative praticabili. Il principio trova ulteriore conferma in Cass. n. 9104/2026, che, richiamando anche Cass. n. 605/2025, pone a carico del datore la prova di avere adottato atti organizzativi integranti accomodamenti ragionevoli ovvero dell'impossibilità di adottarli in ragione del carattere sproporzionato dell'onere.

⁴⁴ D. FERRI, *Reasonable Accommodation as a Gateway to the Equal Enjoyment of Human Rights: From New York to Strasbourg*, in *Social Inclusion*, 2018, vol. 6, n. 1, pp. 40–50, spec. pp. 40–44.

Nel caso deciso dal Tribunale di Avezzano, il difetto probatorio investe l'assenza di una concreta verifica degli accorgimenti strutturali, tecnologici e organizzativi praticabili: il generico richiamo alla carenza di organico, alla presenza di altri dipendenti con limitazioni e all'elevata intensità assistenziale della struttura non è stato ritenuto sufficiente a dimostrare l'impossibilità di adottare accomodamenti ragionevoli.

Nel caso torinese, invece, la carenza probatoria riguarda l'assenza di una reale analisi delle possibili modifiche dell'assetto lavorativo.

Infine, in quello fiorentino l'insufficienza della prova emerge dalla mancata dimostrazione che il trasferimento richiesto dal lavoratore *caregiver* avrebbe determinato un sacrificio organizzativo sproporzionato o non altrimenti superabile.

Le tre vicende convergono, dunque, su un medesimo principio: non è la mera affermazione dell'incompatibilità organizzativa a liberare il datore dall'obbligo di adattamento, ma la prova concreta dell'impraticabilità delle alternative ragionevoli. La specificità dell'ordinanza di Avezzano risiede, inoltre, nell'applicazione di tale criterio anche al datore pubblico e già nella fase di accesso all'occupazione.

Questo significa che la difesa datoriale non può più affidarsi a formule generiche, ma deve essere costruita su elementi puntuali: assetti organizzativi effettivi, distribuzione del personale, costi delle misure alternative, impatto dei possibili adattamenti, interlocuzioni svolte con il lavoratore e ragioni concrete per cui una determinata soluzione non sia praticabile. In mancanza di tale supporto documentale, il rischio è che la scelta datoriale venga letta non come neutra manifestazione del potere organizzativo, ma come violazione del principio di parità di trattamento.

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'evoluzione normativa e giurisprudenziale esaminata conferma il carattere aperto, individualizzato e dinamico dell'accomodamento ragionevole. L'assenza di un catalogo tassativo di misure risponde all'esigenza di adeguare la protezione alle molteplici interazioni tra condizioni personali e contesto lavorativo. La variabilità riguarda, dunque, il contenuto concreto dell'adattamento, mentre rimangono definiti il fondamento dell'obbligo e la sua finalità: rimuovere gli ostacoli che impediscono una partecipazione al lavoro su base di eguaglianza. Anche la misura inizialmente appropriata può richiedere una successiva revisione, qualora mutino le esigenze della persona o le condizioni nelle quali la prestazione viene svolta⁴⁵.

Questa struttura attribuisce rilievo essenziale al procedimento di individuazione dell'accomodamento. Il coinvolgimento del lavoratore consente di identificare i bisogni effettivi, esaminare le soluzioni praticabili e valutarne l'idoneità rispetto allo svantaggio da superare. La partecipazione costituisce, pertanto, una componente dell'attuazione dell'obbligo, senza esaurirne il contenuto: quando ricorrano i presupposti, al confronto deve seguire l'adozione di una misura appropriata ed efficace. L'assenza di un diritto incondizionato alla soluzione preferita dal lavoratore lascia integro il diritto a ottenere l'adattamento dovuto⁴⁶.

⁴⁵ V. PROTOPAPA, *Inclusione su misura: l'accomodamento ragionevole come fattispecie aperta e dinamica*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2025, II, pp. 49–59, spec. p. 56; F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione: verso un modello partecipato di inclusione del lavoratore disabile*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, 2025, nn. 8–9, pp. 811–819, spec. pp. 815–817.

⁴⁶ F. CUCCHISI, *Accomodamenti ragionevoli e onere di interlocuzione*, cit., spec. pp. 817–818; P. Pascucci, *Per una proceduralizzazione degli accomodamenti ragionevoli*, in *Accomodamenti ragionevoli e discriminazioni. Atti del convegno, Ferrara, 27 novembre 2023*, Quaderni IEN, 2024, n. 1, pp. 61–65, spec. pp. 63–65.

La vicenda di Avezzano mostra, inoltre, che questa logica non è circoscritta alla (sola) modificazione di un rapporto già costituito: l'obbligo di accomodamento può precedere l'assunzione stessa, imponendo che anche i requisiti e le modalità di accesso al lavoro siano applicati alla luce della concreta possibilità di adattare l'organizzazione alla persona.

Ne consegue che l'organizzazione esistente deve essere sottoposta a una verifica della sua possibile modificabilità. Il richiamo alle esigenze produttive o all'incompatibilità con l'assetto adottato non è, da solo, sufficiente a giustificare il diniego, poiché proprio tale assetto può concorrere a determinare lo svantaggio che l'accomodamento è destinato a rimuovere. Il datore deve dimostrare, secondo il regime probatorio applicabile, di avere esaminato gli interventi concretamente esigibili e gli ostacoli alla loro realizzazione. L'appropriatezza della misura rispetto ai bisogni della persona e la sostenibilità dell'onere richiedono valutazioni distinte ma coordinate, fondate sui costi, sulle risorse disponibili, sugli eventuali sostegni pubblici, sull'incidenza organizzativa e sulle posizioni degli altri lavoratori coinvolti⁴⁷.

L'estensione della tutela al *caregiver* rende ulteriormente evidente la dimensione relazionale della protezione.

La disabilità può assumere rilievo nel rapporto di lavoro anche quando appartenga alla persona assistita, purché ricorrano i presupposti della tutela per associazione. Come emerge dalla sentenza *Bervidi* e dal successivo intervento della Cassazione, la protezione del lavoratore che assicura al figlio con disabilità la parte essenziale delle cure necessarie contribuisce all'effettività dei diritti dell'assistito e, al contempo, fonda posizioni giuridiche direttamente azionabili dal lavoratore. Le esigenze di cura acquistano così rilevanza nella valutazione delle condizioni di lavoro e degli adattamenti necessari⁴⁸.

Il significato sistematico di questi sviluppi risiede nella più incisiva attuazione di una concezione dell'eguaglianza attenta alle differenze giuridicamente rilevanti. Il controllo antidiscriminatorio investe sia i trattamenti differenziati ingiustificati, sia le regole apparentemente neutrali che producono un particolare svantaggio connesso al fattore protetto, secondo i presupposti stabiliti dalla disciplina applicabile. Le pronunce esaminate consolidano questa impostazione, traducendola in obblighi capaci di incidere sull'esercizio del potere organizzativo. Alla funzione di contrasto delle condotte discriminatorie si affianca, pertanto, una funzione preventiva e conformativa, diretta a impedire che l'organizzazione trasformi una differenza personale o una relazione di cura in una causa di esclusione lavorativa⁴⁹.

In questa prospettiva la contrattazione può predisporre procedure di interlocuzione, criteri di valutazione e strumenti di verifica delle misure adottate, favorendo la partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori e delle competenze presenti nell'organizzazione. La definizione di un quadro procedurale condiviso può rendere più trasparente l'attuazione dell'obbligo, preservando la necessaria personalizzazione dell'accomodamento e l'effettività delle tutele individuali⁵⁰.

⁴⁷ D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2019, n. 6, pp. 1211 ss., spec. p. 1230; C. ALESSI, *Disabilità, accomodamenti ragionevoli e oneri probatori*, in *Riv. Dir. Lav.*, 2021, II, pp. 613–622.

⁴⁸ M. RUSSO, *Accomodamenti ragionevoli per il caregiver: il passo avanti della giurisprudenza eurounitaria per una tutela effettiva delle persone con disabilità*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, 2026, n. 5, pp. 437–444, spec. pp. 438–442; I. PICCININI, M. ISCERI, F. FERRI, *Caregiver e discriminazione per associazione: la svolta della Corte di giustizia*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2026, n. 2, spec. pp. 4–5 e 8–10.

⁴⁹ U. ROMAGNOLI, *Eguaglianza e differenza nel diritto del lavoro*, in *Lavoro e discriminazione. Atti dell'XI Congresso nazionale di diritto del lavoro*, Gubbio, 3–5 giugno 1994, Milano, Giuffrè, 1996, pp. 149 ss.

⁵⁰ Sul tema del ruolo del dialogo sindacale e della contrattazione nella definizione delle procedure e nella considerazione degli interessi coinvolti, cfr. T. TEKLE, *Un'interpretazione sistemica degli accomodamenti ragionevoli nella Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità e nei pronunciamenti del Comitato ONU come strumento di uguaglianza trasformativa e giustizia sociale*, in

La centralità dell'istituto risiede, dunque, nella capacità di tradurre l'eguaglianza sostanziale in obblighi di adattamento concretamente esigibili. La ragionevolezza ne orienta l'attuazione e delimita il sacrificio richiesto, facendo della considerazione delle differenze una condizione dell'effettiva parità nel lavoro.

Diritto della sicurezza sul lavoro, 2024, n. 2, pp. 139–161, spec. pp. 149–150; P. PASCUCCI, *Per una proceduralizzazione degli accomodamenti ragionevoli*, cit., spec. p. 64.