



Lunedì 11/05/2026 • 05:00

LAVORO VERSIONE ITALIANA

Accomodamenti ragionevoli: principi di tutela e sfide organizzative

La recente **giurisprudenza di legittimità** ha interpretato e precisato il quadro normativo italiano in materia di **accomodamenti ragionevoli**: esso, sebbene ancora in evoluzione, impone alle aziende un **approccio strutturato, proattivo e documentato** per bilanciare tutela del **lavoratore fragile** ed **esigenze produttive**.

di **Luca Failla** - Avvocato - Managing Partner studio boutique Failla & Partners

di **Paola Salazar** - Avvocato in Milano

L'odierno mercato del lavoro si confronta sempre più spesso con la necessità di tenere conto delle particolari situazioni dei **lavoratori** che si trovino in **situazioni di difficoltà personali** o dei propri stretti congiunti. Se l'attenzione alla **conciliazione vita-lavoro** ha messo in luce in questi anni (anche per il legislatore) il ruolo crescente dei bisogni familiari, è con la **giurisprudenza** degli ultimi anni che si è invece cercato di definire un certo perimetro per la tutela dei **soggetti più fragili**.

In questo contesto, emerge sempre più spesso a **livello aziendale**, la necessità (*rectius*, l'**obbligo** a pena di illiceità delle decisioni aziendali) di individuare soluzioni che traducendosi in quelli che sono divenuti "**gli accomodamenti ragionevoli**" consentano di coordinare i principi di protezione della persona con le concrete esigenze organizzative e produttive dell'impresa; beni questi entrambi tutelati dalla Costituzione.

Dalle **fonti europee** e da quelle **nazionali** è possibile trarre i tratti distintivi di questa forma di legittimo bilanciamento degli opposti interessi. La tutela è infatti imposta al datore di lavoro non come fonte esterna di regolazione del rapporto di lavoro (e in quanto tale potenzialmente limitativa del potere organizzativo) ma solo in un'ottica di **parità di trattamento**, al fine di garantire alle **persone con disabilità** (ma anche agli esercenti la responsabilità genitoriale su minori disabili, tutori o amministratori di sostegno) il godimento e l'effettivo esercizio dei diritti derivanti dal rapporto di lavoro. Si tratta di **misure di carattere sussidiario** rispetto agli strumenti di tutela e supporto già previsti dall'ordinamento giuridico, che devono in quanto tali risultare necessarie, appropriate e proporzionate, oltre che tali da non imporre un onere eccessivo al datore di lavoro.

Solo con queste premesse ed anche al fine di non imporre oneri eccessivamente gravosi a carico delle aziende - specialmente quelle straniere operanti in Italia - gli **accomodamenti (organizzativi) ragionevoli** in favore dei dipendenti affetti da **problematiche legate alla salute** propria o degli stretti congiunti, possono strutturarsi ad esempio in concrete **soluzioni** di natura:

- **ambientale**, ossia riguardante lo spazio fisico ed il posizionamento della postazione di lavoro;
- **tecnologica**, ad esempio con la messa a disposizione di scrivanie rialzabili;
- **organizzativa**, ossia una diversa distribuzione delle mansioni, dell'orario di lavoro o dei turni di lavoro;

con lo scopo di attuare i principi generali sopra enunciati, senza tuttavia stravolgere l'organizzazione del datore di lavoro. Da qui il concetto di accomodamento che sia però **ragionevole** alla luce dei contrapposti interessi in gioco.

Oneri informativi: un dialogo tra datore e lavoratore

Ogni soluzione costituisce un caso a sé. Ma spesso **la giurisprudenza tende a generalizzare le misure** ed i comportamenti da tenere e quindi imposti alle aziende a pena di illiceità dei comportamenti e delle decisioni assunte ovvero omesse. L'analisi dei **più recenti orientamenti della Cassazione** (Cass. 7973/2026 e Cass. 8211/2026), ad esempio, può aiutare nel comprendere meglio tali principi ed i possibili spazi di manovra in capo alle aziende.

I giudici del lavoro sottolineano come sia essenziale la dimostrazione da parte del **datore di lavoro** di aver tenuto un **comportamento proattivo**, già a partire dalla conoscenza o conoscibilità della situazione di difficoltà in cui versa il lavoratore. Sul datore di lavoro, pertanto, grava l'**onere di acquisire informazioni** sulla condizione personale del proprio dipendente anche al fine di poter legittimamente valutare la necessità di quegli eventuali **accomodamenti ragionevoli** richiesti e diretti a meglio gestire ruolo e mansioni in situazioni di comprovata disabilità. Tale obbligo può essere assolto tramite lo strumento della **sorveglianza sanitaria**, punto di partenza fondamentale per le successive interazioni con il lavoratore.

Specularmente, al **lavoratore** viene richiesto un **onere di collaborazione** verso l'azienda nel rendere nota e completa la propria condizione personale. Si tratta quindi di una necessità di **dialogo tra le parti**, sostenuta anche ove occorra da adeguata documentazione medico-sanitaria.

L'ambito di riferimento di questa delicata materia e i confini del confronto tra lavoratore e azienda su **dati fortemente sensibili** richiede alle aziende una particolare attenzione alla ricostruzione dei fatti al fine di poter provare di aver adottato davvero **tutte le soluzioni più idonee** (anche sul piano organizzativo) volte a tutelare la posizione del lavoratore, anche attraverso la corretta acquisizione degli elementi utili a garantire l'assolvimento degli obblighi di legge.

In tale prospettiva, assume **rilevo esemplificativo** la citata pronuncia Cass. 7973/2026, nella quale si è posto l'accento su un onere del datore di lavoro, sanzionato per non avere richiesto al lavoratore - pure di fronte ad una documentazione medica risultante incompleta - di **integrare la documentazione**, al fine di poter acquisire un **quadro conoscitivo adeguato e completo** in merito alla situazione personale prospettata dal lavoratore. Anche la pronuncia Cass. 8211/2026 si muove negli stessi termini sottolineando come l'**assenza di una comunicazione formale** da parte del lavoratore **non libera il datore di lavoro dall'onere di indagare** le ragioni dell'impedimento personale portando l'attenzione sulla prova - ben più gravosa - della "**conoscibilità**" (più che della conoscenza) della condizione di disabilità.

Da tali ultimi orientamenti, appare, chiaramente, come la vera partita si giochi proprio in termini di **prove**, di **onere probatorio** e di **comportamento proattivo** di entrambe le parti. Una parte della giurisprudenza richiede al lavoratore la mera prova della condizione di limitazione o di "fragilità", gravando sul datore di lavoro l'onere di provare di aver adempiuto all'obbligo di ricercare accomodamenti ragionevoli attraverso azioni diligenti e proattive (cfr. Cass. 12270/2025).

Ragionevolezza dell'accomodamento organizzativo

Altra giurisprudenza - soprattutto quella che parte dall'analisi di casi di **sopravvenuta inidoneità** alle mansioni - richiede invece al datore di verificare la possibilità di una **ricollocazione in mansioni "equivalenti" o inferiori**, dando peraltro prova di uno sforzo organizzativo volto a scongiurare il licenziamento. Secondo questo orientamento verrebbe affidato al **giudice** - anche in sede di legittimità - un giudizio ultroneo relativo alla **ragionevolezza delle soluzioni** adottate (cfr. Cass. 10568/2025 e Cass. 24997/2025).

In parallelo, si sta tuttavia consolidando un certo orientamento della Corte di Cassazione che mira a **circoscrivere l'estensione dell'obbligo** entro i limiti di una certa ragionevolezza ed effettiva sostenibilità della soluzione adottata.

La **ragionevolezza dell'accomodamento organizzativo** (in termini di mansioni, di turni, di orario di lavoro ecc.) richiede una valutazione concreta circa la **praticabilità** della soluzione individuata e richiesta dal lavoratore, avuto riguardo alle **dimensioni dell'impresa**, alle **risorse disponibili** e all'impatto sulle **dinamiche lavorative** complessive.

Ne consegue che, proprio alla luce della *concreta ragionevolezza* del caso specifico (che spetterà comunque al giudice del lavoro di valutare in caso di contenzioso), **non può ritenersi imponibile** al datore di lavoro un **obbligo di riorganizzazione radicale** dell'attività né la **creazione di posizioni lavorative nuove** o svincolate da effettive esigenze produttive, così come non può pretendersi una redistribuzione delle mansioni tale da incidere in modo significativo sui diritti e sui **carichi degli altri lavoratori** (in quanto anche questi ultimi sono coinvolti nel bilanciamento degli interessi in gioco).

Rileva, quindi, non solo il contenuto delle soluzioni, ma anche il **procedimento seguito** per individuarle, valorizzandosi la dimostrazione da parte del datore di lavoro di aver verificato tutte le alternative concretamente percorribili e di aver reso tracciabili le valutazioni effettuate. Tale tracciabilità si sostanzia nella **documentazione delle opzioni esaminate** e delle ragioni, organizzative o economiche, che ne hanno determinato l'esclusione o l'adozione, così da consentire una **ricostruzione ex post dell'iter decisionale** assunto o meno.

Solo all'esito di un effettivo confronto tra le parti, fondato su uno scambio informativo completo, può essere valutata la praticabilità degli accomodamenti. **In mancanza di soluzioni compatibili** con l'organizzazione aziendale o eccessivamente onerose, vi potranno comunque essere margini di prova per poter dimostrare le motivazioni dell'inadempimento datoriale agli obblighi su di lui gravanti (cfr. Cass. 24994/2025, Cass. 23481/2025, Cass. 9095/2023).

Conclusioni

La conclusione che se ne trae è che, nonostante l'imposizione normativa (D.Lgs. 62/2024), la **gestione degli accomodamenti ragionevoli** non può essere ridotta ad un adempimento meramente reattivo ma richiede un **approccio strutturato, consapevole e documentato**, in cui l'iniziativa datoriale, supportata da un'adeguata base informativa, si coniuga con il necessario contributo collaborativo del lavoratore. Solo in presenza di tali condizioni sarà possibile realizzare un effettivo **bilanciamento tra tutela della persona e sostenibilità dell'organizzazione**, riducendo al contempo il rischio di contenzioso e garantendo decisioni coerenti con i principi elaborati dai giudici del lavoro.

Siamo solo all'inizio di un lungo percorso e solo col tempo (e con la giurisprudenza che verrà a formarsi caso per caso) si riuscirà a trovare un adeguato e ragionevole accomodamento degli interessi in gioco.

