

La tutela antidiscriminatoria del dirigente disabile nel licenziamento “mascherato” da riorganizzazione aziendale

di M. Salvagni – 29 agosto 2025

Considerazioni preliminari

L’ordinanza della Corte di cassazione del 9 gennaio 2025, n. 460, sebbene sia stata già oggetto di attenta analisi su questa Rivista (si veda in proposito il contributo di B. E. Longobardi, in *www.rivistalabor.it*, 10 giugno 2025, *Licenziamento discriminatorio: una nuova pronuncia della Cassazione conferma la difficile prova in capo al datore di lavoro*, cui si rinvia per ulteriori riferimenti), offre lo spunto per una disamina del caso di specie sotto un diverso profilo.

Il presente contributo si propone, pertanto, di esplorare le statuizioni di tale decisione concentrandosi in particolare sulla discriminazione del disabile, che rappresenta il tema centrale della pronuncia (in generale, su disabilità e discriminazione, si rinvia a M. Barbera, *Le discriminazioni basate sulla disabilità*, (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio*, Milano, 2007, 87 ss.).

L’odierno approfondimento, infatti, non si incentrerà sul tema dell’onere della prova, trattato ampiamente dalla precedente annotazione, ma sulla questione del licenziamento discriminatorio allorché la motivazione del recesso, formalmente organizzativa (come avvenuto nella vicenda in esame), maschera un motivo illecito quale la discriminazione di un soggetto disabile (sul punto, per una ricostruzione della giurisprudenza di merito e di legittimità sul tema della discriminazione in ragione della disabilità, sia consentito rimandare a M. Salvagni, *Il “prisma” delle soluzioni giurisprudenziali in tema di licenziamento del disabile per superamento del comportamento: discriminazione indiretta, clausole contrattuali nulle, onere della prova e accomodamenti ragionevoli*, in *Lav. prev. oggi*, 2023, n. 3-4, 215 ss. In termini, si veda anche G. Pacchiana Parravicini, *Brevi note sui profili processuali della discriminazione indiretta: onere della prova e apparato sanzionatorio*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, 4, II, 673).

La materia della tutela antidiscriminatoria e, in particolare, di quella del prestatore disabile, assume ormai nel nostro ordinamento una connotazione sempre più ampia che, in ragione della specialità delle disposizioni che la connotano, trova nuovi spazi nell’interpretazione giurisprudenziale (sul punto, per una disamina degli ultimi orientamenti della Suprema Corte e di merito in tema di licenziamento del disabile, si rimanda ai recenti contributi di: F. Albini, in *www.rivistalabor.it*, 2 agosto 2025, *Estensione del periodo di comportamento: accomodamento ragionevole o eterogenesi dei fini? Un’analisi comparata*; G. Della Rocca, in *www.rivistalabor.it*, 15 febbraio 2025, *Ancora sul periodo di comportamento dei lavoratori con disabilità: questioni aperte in attesa di una contrattazione collettiva specifica*; nonché a G. Zampieri, *Disabilità e comportamento: rassegna giurisprudenziale*, in *Lav. prev. oggi*, 2024, n. 11-12, 799 ss. e, infine, si veda M. Salvagni, in *www.rivistalabor.it*, 2 novembre 2024, *Il licenziamento del lavoratore disabile per superamento del comportamento nella interpretazione della Cassazione: la conoscenza del fattore rischio e “l’onere bifronte” a carico delle parti per applicare l’accomodamento ragionevole*).

E' innegabile che vi sono vicende, come quella in esame, che fino a qualche anno fa, probabilmente, non avrebbero trovato accoglimento in termini di tutela antidiscriminatoria, segno questo che vi è una rinnovata sensibilità giuridica da parte della magistratura su questioni che involgono la disparità di trattamento e la non discriminazione sia durante il rapporto di lavoro che al momento della sua risoluzione, soprattutto con riferimento all'adozione degli accomodamenti ragionevoli al fine della salvaguardia del posto di lavoro (cfr. C. Alessi, *Disabilità, accomodamenti ragionevoli e oneri probatori*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2021, 4, II, 613).

Venendo alla presente annotazione, l'ordinanza n. 460 del 9 gennaio 2025 (pubblicata anche in *Lav. prev. oggi*, 2025, 5-6, 386, con nota di L. Proia, *Licenziamento del dirigente disabile per soppressione del posto e obbligo di giustificazione della scelta*), rappresenta un esempio di questa impostazione ermeneutica in cui viene messa sotto la lente di ingrandimento la correttezza del potere organizzativo dell'impresa e la scelta datoriale in caso di soppressione del posto di lavoro del dirigente.

I giudici di legittimità, nel caso di specie, offrono una disamina puntuale e un inquadramento sistematico degli istituti coinvolti, restituendo piena dignità e effettività alla tutela del lavoratore disabile.

Il “pretesto riorganizzativo”: l'erronea impostazione della Corte territoriale nell'interpretazione del fattore discriminatorio

Il *thema decidendum* traeva origine dal licenziamento di una dirigente, alla quale era stato riconosciuto un grave *handicap*, ai sensi dell'art. 3 della legge n. 104/1992, a seguito di una seria e invalidante malattia con intervento operatorio.

A tale condizione si era aggiunta, successivamente ad un incidente stradale, anche un'ulteriore patologia a causa di una frattura del calcagno che aveva comportato un periodo di assenza dal lavoro.

Dopo un mese dalla ripresa del servizio, e a soli cinque giorni dall'attribuzione di un incarico a lungo termine, la lavoratrice, in data 19 giugno 2018, veniva licenziata per soppressione del posto di lavoro. La società aveva giustificato il recesso in ragione della riduzione di attività e di clientela.

Occorre sin da subito evidenziare, ai fini della tutela antidiscriminatoria, come le patologie di cui era affetta la dirigente rientrassero nella nozione eurounitaria di disabilità di cui alla direttiva 2000/78/CE tra cui rientrano quelle affezioni che possono “*ostacolare la piena ed effettiva partecipazione nei diversi contesti di vita su base di uguaglianza con gli altri*” (cfr. in tal senso C. giust., 11 aprile 2013, HK Danmark, C-335/2011 e C-337/2011, punto 47, nonché C. giust. 18 gennaio 2018, Ruiz Conejero, C-270/16, in *Riv. giur. lav.*, 2018, 3, 2, 271 ss.), definizione questa di disabilità, da ultimo, cristallizzata nella l. 62/2024.

Pertanto, nell'ambito di tali condizioni di salute, dovevano necessariamente trovare applicazione le disposizioni del d.lgs. n. 216/2003, attuativo di tale direttiva e diretto a garantire la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro (con riferimento al modello c.d. bio-psico-sociale di disabilità mutuato dalle sopra citate sentenze della Corte di

giustizia, si rimanda a R. Nunin, *Disabilità, lavoro e principi di tutela nell'ordinamento internazionale*, in *Var. temi dir. lav.*, 2020, 4, 879 e ss.).

La prestatrice, in ragione della propria disabilità, rivendicava sia una discriminazione diretta, a causa delle proprie patologie, sia indiretta, per la mancata considerazione della propria situazione di svantaggio rispetto agli altri dipendenti.

La Corte territoriale capitolina aveva parzialmente accolto l'appello principale della lavoratrice, condannando la datrice di lavoro a corrispondere una somma a titolo di risarcimento del danno biologico, riconoscendo un “*disagio psicologico e stress lavorativo*” derivante dalla condotta stressogena posta in essere sistematicamente dal datore di lavoro anche mediante l'invio di numerose e-mail, a contenuto vessatorio.

Tuttavia, i giudici di secondo grado avevano accolto in parte l'appello incidentale della società, rigettando l'originaria domanda di riconoscimento di differenze retributive e, soprattutto, escludendo la natura discriminatoria del licenziamento.

L'argomentazione chiave della Corte territoriale risiedeva nell'accertata esistenza di una “*ragione di natura organizzativa*” posta a base dell'intimato licenziamento, elemento che, a suo dire, precludeva *ex se* la qualificazione del recesso come discriminatorio.

In ciò confondendo, e non facendo corretta applicazione dei principi giurisprudenziali che, a partire da Cass. 5 aprile 2016, n. 6575 (pubblicata in *Arg. dir. lav.*, 2016, 1221 ss., con nota di E. Pasqualetto, *La Cassazione completa la parabola dell'emancipazione del licenziamento discriminatorio dal licenziamento nullo per illiceità dei motivi*, di cui si dirà meglio *infra*), connotano la fattispecie discriminatoria e impongono un diverso approccio interpretativo sulla disamina della vicenda concreta, anche in termini di ripartizione degli oneri probatori.

Ove la ragione del recesso, se pur fondata, non impedisce l'accertamento della discriminazione al contrario di quanto avviene per il recesso ritorsivo.

In particolare, la Corte capitolina aveva sostenuto che “*nemmeno risulta che ella abbia ricevuto dal B. (ndr: il datore di lavoro) con comportamenti apparentemente neutri, un trattamento discriminatorio indiretto, ossia non rispettoso della sua posizione di svantaggio con effetto discriminante rispetto alla platea dei sani, ossia indipendentemente da un confronto con lavoratori comparabili, attesa la rilevanza dell'elemento forte del motivo riorganizzativo, come visto accertato*”. Questa impostazione, come si vedrà, è stata giudicata dalla Suprema Corte profondamente errata e lesiva dei principi cardine del diritto antidiscriminatorio.

L'esame degli istituti trattati: la ripartizione degli oneri probatori e il ripristino della legalità interpretativa in tema di licenziamento discriminatorio che “rafforza” la tutela del disabile

La Cassazione, nel motivare la fondatezza del primo, secondo, terzo e sesto motivo di ricorso – che per ragioni di connessione logico-giuridica sono stati esaminati congiuntamente – ha operato una rigorosa ricognizione e corretta applicazione degli istituti giuridici in gioco.

A parere dei giudici di legittimità, l'errore in cui è incorsa la Corte d'Appello attiene all'affermazione secondo cui l'esistenza di un valido motivo organizzativo possa precludere *ex se* la natura discriminatoria del licenziamento.

La Suprema Corte ha confutato tale tesi, ribadendo, come anticipato, un principio consolidato nella propria giurisprudenza che trova la prima esegesi nella citata decisione di legittimità n. 6575/2016 e, successivamente, confermato dalle pronunce n. 28453/18 e n. 9665/2019.

Sul punto, la Cassazione ha costantemente affermato che *“la nullità del licenziamento discriminatorio discende direttamente dalla violazione di specifiche norme di diritto interno, quali l’art. 4 della I. n. 604 del 1966, l’art. 15 st. lav. e l’art. 3 della I. n. 108 del 1990, nonché di diritto europeo, quali quelle direttiva n. 76/207/CEE sulle discriminazioni di genere, sicché, diversamente dall’ipotesi di licenziamento ritorsivo, non è necessaria la sussistenza di un motivo illecito determinante ex art. 1345 c.c., né la natura discriminatoria può essere esclusa dalla concorrenza di un’altra finalità, pur legittima, quale il motivo economico”*.

Questo principio è di fondamentale importanza. Esso distingue nettamente il licenziamento discriminatorio dal licenziamento ritorsivo. Nel caso del licenziamento ritorsivo, l’art. 1345 c.c. richiede che il motivo illecito sia l’unico e determinante la volontà negoziale. Nel licenziamento discriminatorio, invece, la presenza di un fattore discriminatorio, anche se non esclusivo, rende il recesso nullo (a commento di Cass. 6575/2016, per una disamina analitica della giurisprudenza sulle due diverse fattispecie, sia consentito rimandare a M. Salvagni, *Licenziamenti discriminatori e ritorsivi: evoluzione della giurisprudenza e ripartizione dell’onere della prova*, in *Lav. prev. oggi*, 2018, 5-6, 287 ss.).

Ciò significa che la *“ragione di natura organizzativa”* adottata dalla società, seppur astrattamente legittima, non può fungere da alibi per mascherare o neutralizzare una sottostante finalità o un effetto discriminatorio. La logica sottesa è quella di tutelare il bene giuridico supremo della parità di trattamento, che non può essere compresso dalla mera concorrenza di un’altra ragione, seppur valida sul piano ordinamentale.

La Corte territoriale, poi, aveva operato una nozione di discriminazione per *handicap* *“del tutto incoerente”* con quella adottata dagli articoli 2 e 3 del d.lgs. n. 216/2003.

L’art. 2, lett. a), del d.lgs. n. 216/2003, attuativo della Direttiva 2000/78/CE, definisce la discriminazione diretta come quella esistente *“quando, in ragione dell’handicap una persona è stata trattata meno favorevolmente di quanto sia stata o sarebbe trattata un’altra in una situazione analoga”*.

Per contro, l’art. 2, lett. b), definisce la discriminazione indiretta quando *“una disposizione, un criterio, una pratica, un atto o un comportamento apparentemente neutri possono mettere le persone che professano una determinata religione o convinzione personale, le persone disabili, le persone di una determinata età o di un determinato orientamento sessuale in una situazione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone”*.

La Corte d’Appello aveva erroneamente ritenuto che l’atto discriminatorio non potesse consistere nel licenziamento in sé, e che la discriminazione dovesse necessariamente emergere dalla comparazione di altre condizioni di lavoro (part-time, lavoro da remoto, ecc.), applicate in modo sfavorevole al lavoratore rispetto a comparabili.

La Cassazione ha invece sottolineato l’errore di tale approccio, affermando che la discriminazione può manifestarsi anche nell’atto di licenziamento in quanto tale, e che il raffronto non si limita alle sole condizioni di lavoro secondarie.

Il principio di parità di trattamento, ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 216/2003, è suscettibile di tutela giurisdizionale con specifico riferimento alle *“occupazione e condizioni di lavoro, compresi gli avanzamenti di carriera, la retribuzione e le condizioni del licenziamento”*. È quindi evidente che il licenziamento stesso può essere l'atto discriminatorio per eccellenza, e non solo la conseguenza di altre condotte discriminatorio precedenti.

Uno degli aspetti più rilevanti dell'ordinanza *de qua*, attiene al ripristino della corretta ripartizione dell'onere probatorio. La Corte d'Appello aveva affermato che la lavoratrice *“non avesse allegato circostanze idonee a connotare di discriminatorietà l'intimato licenziamento”*, finendo per *“gravare integralmente la ricorrente dell'onere di offrire la prova piena della discriminatorietà del licenziamento”*.

Questo approccio è stato stigmatizzato dagli ermellini, i quali hanno ritenuto che tale assunto abbia totalmente disatteso la disciplina di legge. In particolare, osserva la Suprema Corte, come *“l'art. 4 del D.Lgs. n. 216/2003 e l'art. 28 del D.Lgs. n. 150/2011 stabiliscono, invece, un regime probatorio agevolato a favore del soggetto che si assume discriminato. Non è richiesta la prova piena della discriminazione, ma è sufficiente che la parte che agisce in giudizio “offra elementi diretti non già ad offrire la prova piena ma a far ritenere plausibile che la condotta tenuta dalla controparte sia scaturita dal fattore di rischio cui è esposto”*.

A fronte di tali *“elementi di fatto”* da quali, proprio in ragione delle disposizioni speciali antidiscriminatorie *ex art. 28*, punto 4, d.lgs. n. 150/2011, che appunto alleggeriscono l'*onus probandi* del lavoratore, si presumeva l'esistenza della discriminazione in ragione del cd. fattore di rischio che la dirigente aveva denunciato. In tal caso, a parere della Cassazione, l'onere della prova si inverte, e spetta al convenuto *“provare l'insussistenza della discriminazione”*.

In ragione di tale assunto, sempre secondo l'ordinanza in esame, il datore di lavoro deve dimostrare che il fatto non esista ovvero circostanze inequivoche idonee ad escludere, per precisione, gravità e concordanza di significato, la natura discriminatoria della condotta, in quanto dimostrative di una scelta che sarebbe stata operata con i medesimi parametri nei confronti di qualsiasi lavoratore privo del fattore di rischio oggetto di causa.

Nel caso di specie, la Suprema Corte ha rilevato che la lavoratrice aveva allegato circostanze idonee a connotare di discriminatorietà del recesso, tra cui: l'esistenza comprovata dell'*handicap* grave, l'atto di licenziamento in sé come atto pregiudizievole, la mancanza di qualsiasi elemento giustificativo in ordine alla scelta di comminare il licenziamento proprio alla ricorrente, e la comprovata esistenza di concomitanti atti indesiderati commessi proprio in ragione della disabilità di cui era affetta la medesima.

Pertanto, l'errore della Corte capitolina, continuano sul punto i giudici di legittimità, è rinvenibile proprio nel fatto di aver *“confuso”* la tematica del *repêchage* in *“termini di interscambiabilità con altri con altri senior manager (quadri e dirigenti)”*, e quindi la sua ricollocazione lavorativa, con quella, diversa e di natura *“rafforzata”* ai fini della salvaguardia del posto di lavoro, della disparità di trattamento e della discriminazione nella scelta della posizione da sopprimere.

In termini, si segnala il recente arresto del Tribunale di Gorizia del 16 aprile 2025, n. 67 che, nel caso di un licenziamento per gmo intimato per motivi organizzativi, ha ritenuto il recesso

discriminatorio in quanto la scelta di sopprimere una posizione lavorativa, tra i vari lavoratori, era ricaduta proprio sul prestatore disabile, con ciò confermando come un licenziamento formalmente motivato da ragioni oggettive può, invece, celare una discriminazione (per un approfondimento su tale pronuncia, si rimanda a F. Albiniano, *Oltre la motivazione formale: l'obbligo di accomodamento ragionevole come strumento di sindacato nel licenziamento per g.m.o.*, in *Lav. prev. oggi News*, 5 giugno 2025).

I giudici di legittimità, altresì, hanno evidenziato che la lavoratrice aveva altresì dedotto l'esistenza di argomenti a carattere statistico quali l'essere l'unica dirigente disabile licenziata rispetto ad altri preferiti, circostanze che, in linea con quanto previsto dalle disposizioni del punto 4 dell'art. 28, D.lgs. n. 150/2011, superano il limite "stringente" delle presunzioni semplici di cui all'art. 2729 c.c.

Nonostante tali evidenze e deduzioni, la Corte d'Appello aveva omissso di valutare la decisività di tali elementi presuntivi, gravando erroneamente la lavoratrice di un onere probatorio eccessivo e iniquo.

Altro punto di interesse, appare anche quello in cui l'ordinanza ha riconosciuto la rilevanza delle molestie quali condotte discriminatorie.

In merito, si evidenzia che l'art. 2, comma 1, del d.lgs. n. 216/2003, prevede che costituiscono atti discriminatori anche le molestie, ovvero *"quei comportamenti indesiderati, posti in essere per uno dei motivi di cui all'articolo 1, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo"*.

Al riguardo, la Corte territoriale aveva riconosciuto alla lavoratrice un risarcimento per danno biologico per il *"disagio psicologico e stress lavorativo"* derivante, tra le varie condotte di tipo vessatorio, anche dalle numerose e-mail inviatele dal datore di lavoro.

La Cassazione, in questo senso, ha ulteriormente chiarito che tali comportamenti, commessi durante il periodo di malattia e riabilitazione e protrattesi sino al licenziamento, avrebbero dovuto essere qualificate come atti di discriminazione in ragione della disabilità di cui era affetta la dirigente.

L'atteggiamento del datore di lavoro, posto in essere con e-mail dal contenuto *"lesivo, quantomeno stressante"*, e con *"insistenti richieste di notizie sui possibili tempi di recupero, finanche di puntuali suggerimenti medici sulle modalità dalla stesse ritenute più consone alla gestione delle terapie riabilitative"*, denotava un comportamento *"esorbitato da un legittimo esercizio del proprio potere di controllo"*, ponendosi in diretta correlazione con le assenze dovute alla disabilità.

La Suprema Corte quindi, alla luce del ragionamento sin qui esposto, ha cassato la sentenza rinviando ai giudici di appello che dovranno fare buon governo dei principi in materia di discriminazione, applicando le conseguenze di legge in termini di nullità del licenziamento.

Considerazioni conclusive

La decisione n. 460/2025 della Corte di cassazione non solo riafferma la centralità dei principi antidiscriminatori nel nostro ordinamento, ma fornisce altresì chiare direttive interpreta-

tive per i giudici di merito, spesso in difficoltà nell'applicazione pratica di norme complesse che si "intrecciano" con disposizioni sovranazionali.

Il provvedimento ribadisce con chiarezza che il diritto antidiscriminatorio, di matrice eurounitaria, non tollera interpretazioni riduttive o formalistiche delle norme nazionali.

La tutela del lavoratore disabile, lungi dall'essere un mero onere per l'impresa, rappresenta un imperativo etico e giuridico, che impone una gestione delle risorse umane attenta e inclusiva, anche in contesti di riorganizzazione aziendale.

La Corte di Cassazione ci ricorda che la vera efficacia della normativa antidiscriminatoria si misura nella sua capacità di penetrare la realtà concreta dei rapporti di lavoro, scardinando quei "*comportamenti apparentemente neutri*" che, in realtà, celano o producono effetti discriminatori. Questo *decisum* fornisce un'ulteriore conferma verso l'esigenza di una giustizia più equa e inclusiva, che non si limiti alla verifica della formale sussistenza di un motivo organizzativo economico, ma indaghi la sua reale portata e il suo impatto sulle condizioni dei lavoratori più vulnerabili.

Michelangelo Salvagni, avvocato in Roma

Visualizza il documento: [Cass., ordinanza 9 gennaio 2025, n. 460](#)