

# Il comporto alla prova dell'eguaglianza

Verso un nuovo paradigma antidiscriminatorio

di Iuliana Petecariu [\*]



Per lungo tempo il licenziamento per superamento del periodo di comporto è stato considerato uno degli istituti più “neutri” del diritto del lavoro italiano. Un meccanismo apparentemente lineare: il lavoratore assente per malattia conserva il posto per un periodo determinato dalla legge o dalla contrattazione collettiva; superato quel limite, il datore può recedere dal rapporto.

Dietro questa costruzione giuridica si nascondeva però una precisa idea di lavoro: continuità della prestazione, omogeneità della forza lavoro, prevedibilità organizzativa. Un modello figlio della società industriale del Novecento.

Oggi quel paradigma mostra tutte le sue fragilità.

L'invecchiamento della popolazione attiva, la diffusione delle patologie croniche, l'aumento delle disabilità fisiche e psichiche e l'espansione del diritto antidiscriminatorio europeo stanno modificando radicalmente il significato stesso del comporto. Ciò che per decenni è apparso come criterio neutro rischia ora di trasformarsi in uno strumento di discriminazione indiretta.

È attorno a questo passaggio che si sta consumando una delle trasformazioni più profonde del diritto del lavoro contemporaneo.

## La neutralità apparente del comporto

Il punto centrale è semplice solo in apparenza: trattare allo stesso modo situazioni profondamente diverse può produrre diseguaglianza.

Il lavoratore con disabilità o affetto da malattie croniche è naturalmente più esposto al rischio di accumulare assenze. Applicare rigidamente lo stesso periodo di comporto previsto per tutti i dipendenti significa ignorare una condizione oggettiva di svantaggio.

La conseguenza è evidente: un istituto nato per bilanciare tutela della salute ed esigenze produttive può diventare un meccanismo espulsivo selettivo.

La Corte di giustizia dell'Unione europea ha progressivamente chiarito questo principio. Le più importanti pronunce europee hanno imposto agli ordinamenti nazionali di considerare la disabilità non soltanto come una condizione individuale da proteggere, ma come un fattore che richiede adattamenti concreti dell'organizzazione del lavoro. Il problema non riguarda più soltanto il numero delle assenze. Riguarda il modo in cui l'impresa gestisce la fragilità.

## Gli accomodamenti ragionevoli

La vera rivoluzione introdotta dal diritto antidiscriminatorio non consiste nel semplice divieto di discriminazione. Consiste nell'idea

che il datore di lavoro debba attivarsi positivamente per evitare l'esclusione del lavoratore fragile.

Gli accomodamenti ragionevoli rappresentano il cuore di questo nuovo paradigma. Non si tratta di formule astratte, ma di strumenti concreti:

- rimodulazione dell'orario;
- smart working;
- adattamento delle mansioni;
- ricollocazione interna;
- strumenti tecnologici di supporto;
- flessibilità organizzativa.

Il licenziamento non può più costituire la risposta automatica alla malattia.

Prima del recesso, il datore deve dimostrare di avere realmente valutato tutte le soluzioni ragionevolmente praticabili per conservare il rapporto.

Questo passaggio segna una trasformazione culturale prima ancora che giuridica.

Il lavoratore non viene più considerato soltanto come forza produttiva sostituibile, ma come persona portatrice di dignità, vulnerabilità e diritti fondamentali.

## La svolta della giurisprudenza italiana

Negli ultimi anni anche la giurisprudenza italiana ha iniziato a recepire questa evoluzione.

Le più recenti pronunce della Corte di cassazione hanno progressivamente superato il vecchio orientamento formalistico che considerava il superamento del comports quasi automaticamente legittimante il licenziamento.

La prospettiva oggi è diversa.

Il giudice non valuta più soltanto il numero delle assenze o il mero rispetto aritmetico dei limiti contrattuali. L'attenzione si concentra sul comportamento complessivo del datore di lavoro.

Occorre verificare:

- se la condizione di disabilità fosse conoscibile;
- se siano stati adottati accomodamenti ragionevoli;
- se vi sia stata interlocuzione con il lavoratore;
- se siano state tentate soluzioni alternative;
- se il licenziamento rappresenti davvero *extrema ratio*.

Il cambiamento è enorme, perché modifica la natura stessa del giudizio.

Il centro della valutazione non è più soltanto l'assenza del lavoratore, ma la qualità della risposta organizzativa dell'impresa. In altre parole, il diritto non guarda più esclusivamente alla fragilità del dipendente, ma pretende di scrutinare la capacità inclusiva del datore di lavoro.

### **Dalla tutela passiva all'inclusione attiva**

Per decenni il diritto del lavoro si è limitato a vietare discriminazioni dirette ed esplicite.

Il nuovo paradigma, invece, impone una forma di inclusione attiva.

Non basta evitare comportamenti apertamente discriminatori. Occorre impedire anche quegli effetti apparentemente neutri che finiscono per penalizzare categorie strutturalmente più vulnerabili.

Questa evoluzione riflette un cambiamento culturale profondo.

La disabilità non viene più considerata soltanto come una limitazione individuale, ma come il risultato dell'interazione tra condizioni personali e ostacoli organizzativi o sociali.

La discriminazione può quindi derivare non tanto dalla volontà soggettiva di discriminare, quanto dall'incapacità dell'organizzazione di adattarsi ragionevolmente alla fragilità.

Il comports assume così un significato completamente nuovo.

Non è più soltanto un problema di durata delle assenze.

Diventa il banco di prova dell'effettiva capacità del sistema produttivo di garantire uguaglianza sostanziale.

### **Il rischio di nuove rigidità**

Ogni trasformazione giuridica porta però con sé inevitabili tensioni. L'ampliamento delle tutele antidiscriminatorie rischia di scaricare sulle imprese obblighi organizzativi sempre più gravosi, soprattutto nelle piccole e medie



aziende che costituiscono l'ossatura produttiva italiana.

Un sistema eccessivamente incerto può generare conseguenze problematiche:

- aumento del contenzioso;
- difficoltà di pianificazione aziendale;
- crescita dei costi organizzativi;
- timore di assumere lavoratori fragili.

Il rischio più delicato sarebbe però trasformare la tutela antidiscriminatoria in una fonte permanente di conflitto.

Il diritto del lavoro non può ridursi a terreno di scontro ideologico tra esigenze produttive e tutela della persona.

La vera sfida consiste nel costruire un equilibrio sostenibile.

### **La necessità di una riforma organica**

L'attuale quadro normativo appare ancora frammentato.

Molte delle soluzioni applicate oggi derivano dall'elaborazione giurisprudenziale più che da un intervento organico del legislatore. Questo produce inevitabili incertezze interpretative.

Occorre invece una strategia più ampia.

I contratti collettivi dovrebbero prevedere discipline specifiche per le patologie croniche e le disabilità, introducendo comportamenti differenziati e strumenti di flessibilità personalizzata.

È inoltre necessario definire criteri più chiari per stabilire quali accomodamenti siano concretamente esigibili e quando, invece, l'onere organizzativo diventi sproporzionato.

L'inclusione lavorativa non può gravare esclusivamente sui singoli datori di lavoro. Servono incentivi pubblici, strumenti mutualistici e politiche di sostegno capaci di condividere il costo sociale della fragilità.

Ma soprattutto occorre un investimento culturale.

La gestione della disabilità non può essere affrontata soltanto nelle aule giudiziarie. È indispensabile promuovere una cultura organizzativa fondata sulla prevenzione, sulla formazione e sulla valorizzazione della diversità.

vedo il nuovo paradigma antidiscriminatorio. Un paradigma nel quale il lavoro non viene più concepito soltanto come prestazione economica, ma come spazio di inclusione, dignità e partecipazione.

Ed è proprio nella gestione della fragilità che il diritto del lavoro contemporaneo sta rivelando, forse più che in ogni altro ambito, la propria funzione più autentica: non limitarsi a regolare il mercato, ma contribuire a definire il grado di civiltà di una società. ■



## Una questione che riguarda il futuro del lavoro

Il tema del comportamento supera ormai il semplice ambito tecnico-giuridico.

Esso interroga il significato stesso del lavoro nella società contemporanea.

Una comunità democratica si misura anche dalla capacità di proteggere chi attraversa condizioni di vulnerabilità senza espellerlo automaticamente dal circuito produttivo.

Allo stesso tempo, un sistema economico moderno non può sopravvivere senza sostenibilità organizzativa e prevedibilità dei costi.

Per questo la partita che si sta giocando attorno al comportamento non riguarda soltanto la disciplina del licenziamento.

Riguarda il modello di società che intendiamo costruire.

L'uguaglianza sostanziale richiamata dall'art. 3 della Costituzione non può più essere interpretata come semplice uniformità di trattamento.

Richiede invece la capacità di riconoscere le differenze e di governarle attraverso strumenti ragionevoli, proporzionati e sostenibili.

È questa la direzione verso cui si sta muo-

## Bibliografia

ALESSI C., Disabilità, accomodamenti ragionevoli e oneri probatori, in Riv. it. dir. lav., 2023.

BELLOCCHI P., La nullità del licenziamento nel decreto legislativo n. 23/2015, in Dir. Rel. Ind., 2018.

CARINCI F., Il licenziamento nullo e la tutela dei diritti inviolabili del lavoratore, in Riv. Dir. Lav., 2018.

DI PAOLA L., Il licenziamento in generale, Milano, 2024.

GIUBBONI S., Profili costituzionali del contratto di lavoro a tutele crescenti, in WP CSDLE, 2015.

MARINELLI F., Il licenziamento discriminatorio e per motivo illecito, Milano, 2017.

VARVA S., Malattie croniche e lavoro tra normativa e prassi, in Riv. it. dir. lav., 2018.

[\*] Professionista con formazione in Criminologia, specializzata in genetica forense "comportamento violento", e in Giurisprudenza, con focus sul diritto del lavoro in particolare sul "comporto". Impegnata nella frequenza di un percorso di alta formazione giuridica nella Repubblica di San Marino in diritto sammarinese, nonché in attività di ricerca presso il Ministero del Lavoro sammarinese.