



Numero 3 / 2025

**Giuseppe SIGILLÒ MASSARA**

**Il licenziamento del lavoratore disabile  
per superamento del periodo di comportamento**

# **Il licenziamento del lavoratore disabile per superamento del periodo di comportamento**

Giuseppe SIGILLÒ MASSARA

*Professore associato di Diritto del lavoro, Università degli Studi Link Campus University*

## **1. Premessa**

Il tema del licenziamento per superamento del periodo di comportamento rappresenta da sempre un banco di prova della capacità dell'ordinamento giuslavoristico di bilanciare, in maniera coerente, interessi contrapposti: da un lato, l'esigenza del lavoratore di conservare il proprio posto di lavoro di fronte a eventi morbosì che lo rendono temporaneamente inidoneo a rendere la prestazione; dall'altro, l'interesse del datore a mantenere la continuità e l'efficienza dell'organizzazione produttiva. L'art. 2110 c.c., nel sancire il diritto alla conservazione del posto per un periodo determinato, offre una soluzione normativa fondata su un criterio cronologico rigido, che individua nel decorso del tempo l'elemento risolutivo della tensione tra i due poli dell'interesse. Se tale disciplina ha retto per decenni come strumento di equilibrio, il suo funzionamento mostra oggi evidenti limiti, specie quando applicata ai lavoratori disabili. Questi ultimi, per effetto della loro condizione, risultano maggiormente esposti ad assenze frequenti e prolungate, con la conseguenza che l'applicazione formale e indifferenziata del periodo di comportamento si traduce in una compressione sostanziale del diritto al lavoro e, più in generale, in una discriminazione indiretta. L'eguaglianza meramente formale, in tali casi, si converte in diseguaglianza sostanziale, perché l'apparente neutralità della regola si risolve in un pregiudizio concreto per una categoria di lavoratori vulnerabili.

La questione non è soltanto tecnica, ma coinvolge principi di rango costituzionale e sovranazionale: l'art. 3 Cost., nella sua duplice declinazione, esige che il legislatore e l'interprete rimuovano gli ostacoli che di fatto impediscono la piena partecipazione dei disabili alla vita lavorativa; l'art. 4 Cost. sancisce il diritto al lavoro come fondamento della dignità personale; l'art. 32 Cost. tutela la salute come diritto fondamentale e interesse collettivo. A livello europeo, la Direttiva 2000/78/CE introduce il divieto di discriminazione fondata sulla disabilità e l'obbligo per il datore di lavoro di predisporre accomodamenti ragionevoli; la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, all'art. 26, e la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità rafforzano ulteriormente tale obbligo, riconoscendo ai disabili il diritto a misure idonee a garantirne l'autonomia e l'inclusione sociale e lavorativa.

L'ordinamento italiano, pur avendo recepito la direttiva mediante il d.lgs. n. 216/2003, ha faticato a elaborare una disciplina organica del rapporto tra comportamento e disabilità. Ne è scaturito un acceso dibattito giurisprudenziale e dottrinale, animato da pronunce di merito e di legittimità talvolta contrastanti, nonché da interventi della Corte costituzionale e della Corte di giustizia dell'Unione europea. Si tratta di un terreno in continua evoluzione, che sollecita l'interprete a un difficile bilanciamento tra la stabilità dei rapporti di lavoro e l'inclusione dei soggetti fragili.

## 2. Quadro normativo interno e sovranazionale

Per comprendere le problematiche legate al licenziamento del disabile per superamento del periodo di comporto occorre partire dal quadro normativo. L'art. 2110 c.c. prevede che, in caso di malattia o infortunio, il lavoratore abbia diritto alla conservazione del posto per un periodo determinato dalla legge, dalla contrattazione collettiva o, in mancanza, dagli usi. Una volta decorso tale termine, il datore di lavoro può legittimamente recedere dal contratto. La dottrina classica ha letto questa disposizione come una norma di chiusura del sistema, che cristallizza il punto di equilibrio tra tutela del lavoratore e esigenze organizzative dell'impresa, sottraendolo a valutazioni ulteriori di proporzionalità o giustificatazza<sup>1</sup>.

La *ratio* del comporto risiede, quindi, nella ripartizione del rischio dell'assenza: fino a un certo limite, l'imprenditore sopporta l'onere di mantenere in servizio un lavoratore temporaneamente non disponibile; oltre tale soglia, prevale l'interesse datoriale a riorganizzare l'impresa. È evidente che un simile schema, fondato su un criterio meramente cronologico, prescinde da ogni valutazione della causa dell'assenza e dalla condizione personale del lavoratore.

Il diritto sovranazionale ha tuttavia introdotto un correttivo significativo.

La Direttiva 2000/78/CE, oltre a vietare la discriminazione diretta e indiretta fondata sulla disabilità, impone agli Stati membri di garantire che i datori di lavoro adottino "accomodamenti ragionevoli" per consentire alle persone con disabilità di accedere a un lavoro, svolgerlo e conservarlo su base di uguaglianza con gli altri. L'art. 5 della Direttiva individua tale obbligo come strumento essenziale per la realizzazione del principio di parità di trattamento, da intendersi in senso sostanziale e non meramente formale.

La Corte di giustizia ha più volte ribadito che la nozione di handicap include qualsiasi limitazione duratura derivante da menomazioni fisiche, mentali o psichiche che ostacolano la partecipazione alla vita professionale su base di uguaglianza con gli altri lavoratori<sup>2</sup>. Ha inoltre chiarito che l'obbligo di accomodamento ragionevole si estende non solo alla fase di accesso al lavoro, ma anche alla sua prosecuzione, imponendo al datore di valutare soluzioni organizzative idonee a garantire la permanenza in servizio del lavoratore disabile.

A livello interno, il recepimento della Direttiva è avvenuto con il d.lgs. n. 216/2003, che, all'art. 3, comma 3-bis, vieta espressamente la discriminazione derivante dalla mancata adozione di accomodamenti ragionevoli. La giurisprudenza italiana ha progressivamente riconosciuto che il rifiuto del datore di predisporre tali misure integra una condotta discriminatoria, con conseguente diritto del lavoratore alla tutela reintegratoria e risarcitoria.

A rafforzare tale quadro intervengono l'art. 26 della Carta dei diritti fondamentali dell'UE, che riconosce ai disabili il diritto di beneficiare di misure atte a garantirne l'autonomia e l'inserimento sociale e professionale, e la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, ratificata dall'Italia con l. n. 18/2009, la quale, all'art. 27, impone agli Stati di tutelare e promuovere il diritto al lavoro dei disabili in condizioni di parità. La Corte di giustizia ha chiarito che la Direttiva 2000/78/CE deve essere interpretata alla luce della Convenzione ONU, che costituisce parametro di legittimità e strumento di orientamento ermeneutico<sup>3</sup>.

Ne discende che l'art. 2110 c.c. non può essere letto in modo avulso dal contesto sovranazionale: l'applicazione indifferenziata del comporto rischia di costituire una discriminazione indiretta,

---

<sup>1</sup> M. Persiani, *Malattia e contratto di lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 1966, p. 145 ss.; P. Ichino, *Il contratto di lavoro*, Milano, 2022, p. 403 ss.

<sup>2</sup> CGUE, 11 aprile 2013, cause riunite C-335/11 e C-337/11, *HK Danmark*.

<sup>3</sup> T. Teklè, *Un'interpretazione sistematica degli accomodamenti ragionevoli nella Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità e nei pronunciamenti del Comitato ONU*, in *Dir. sic. lav.*, 2024, p. 121 ss.

laddove colpisca più gravemente i lavoratori disabili. Di qui l'esigenza di interpretazioni evolutive e di adattamenti giurisprudenziali, che hanno trovato negli ultimi anni terreno di confronto tra giudici di merito, Corte di cassazione e Corte costituzionale.

### 3. L'evoluzione giurisprudenziale interna

La giurisprudenza italiana ha a lungo considerato il superamento del periodo di comporto come causa legittima e autonoma di licenziamento, insuscettibile di essere sindacata nel merito, salvo ipotesi di abuso del diritto o violazione del principio di buona fede. La funzione di tale istituto veniva individuata nel contemperamento ex ante degli interessi contrapposti, secondo una logica di bilanciamento normativo rigido che sottraeva all'interprete ulteriori margini valutativi.

In questa prospettiva si collocano le Sezioni Unite del 2018<sup>4</sup>, le quali hanno ribadito che, decorso il comporto, il datore può recedere legittimamente dal contratto senza necessità di provare un'ulteriore giustificatazza, essendo il superamento del termine stesso sufficiente a fondare il recesso.

Questo orientamento ha però iniziato a mostrare crepe allorché i giudici di merito sono stati chiamati a pronunciarsi su casi di lavoratori disabili. Una prima linea giurisprudenziale, inaugurata nel 2021, ha qualificato la previsione di un periodo di comporto uniforme per lavoratori disabili e non disabili come potenzialmente discriminatoria, in quanto si tratta di una regola apparentemente neutra ma suscettibile di colpire in modo sproporzionato i primi, più esposti a malattie collegate alla propria condizione invalidante<sup>5</sup>. Questa impostazione è stata accolta ben presto accolta numerose decisioni di merito tutte tese a rafforzare la protezione sostanziale dei disabili contro le discriminazioni indirette<sup>6</sup>.

Accanto a tale filone, si è sviluppato un diverso orientamento, secondo cui la discriminazione potrebbe essere evitata applicando ai lavoratori disabili le disposizioni collettive che prevedono un periodo di comporto prolungato per malattie gravi e croniche. In tal modo, la tutela non deriverebbe dalla condizione di disabilità in quanto tale, ma dalla natura della patologia, con il risultato di includere automaticamente i lavoratori con disabilità all'interno di una categoria già protetta per il rischio maggiore di assenze prolungate<sup>7</sup>.

Un terzo indirizzo, più avanzato, ha infine sostenuto che l'allungamento del comporto, anche oltre le previsioni collettive, possa configurarsi come un vero e proprio accomodamento ragionevole. In questa prospettiva, il giudice sarebbe chiamato a verificare se, in presenza di una disabilità, il periodo standard di comporto debba essere modulato in concreto, in modo da non costituire una misura sproporzionatamente penalizzante. È questa la linea seguita da alcune decisioni di merito, che hanno prospettato la possibilità di riconoscere l'estensione del comporto come misura di accomodamento, pur rigettando la domanda nel caso concreto per difetto di allegazioni probatorie<sup>8</sup>.

La Corte di cassazione, dal canto suo, ha manifestato una certa resistenza a recepire questa impostazione.

---

<sup>4</sup> Cass. sez. un. 22 maggio 2018, n. 12568.

<sup>5</sup> Trib. Verona, 21 marzo 2021.

<sup>6</sup> Cfr. App. Genova, 21 luglio 2021, n. 211; Trib. Mantova, 22 settembre 2021, n. 126; App. Firenze, 26 ottobre 2021; Trib. Milano, 2 maggio 2022; App. Milano, 1 dicembre 2022; App. Napoli, 17 gennaio 2023, n. 168.

<sup>7</sup> App. Torino, 26 ottobre 2021 e 3 novembre 2021; Trib. Lodi, 12 settembre 2022, n. 19; Trib. Milano, 5 febbraio 2023.

<sup>8</sup> Trib. Napoli, sez. lav., 29 maggio 2025, n. 4247.

In particolare, con alcune pronunce intervenute nell'ultimo biennio, ha chiarito che l'obbligo di accomodamento non può tradursi in un automatico prolungamento del comportamento, pena l'alterazione del bilanciamento normativo operato dall'art. 2110 c.c. e dalla contrattazione collettiva. Secondo la Suprema Corte, piuttosto, la protezione del lavoratore disabile deve realizzarsi attraverso altri strumenti, come la verifica della proporzionalità e la ricerca di soluzioni organizzative alternative, ma non mediante l'allungamento giudiziale del comportamento<sup>9</sup>.

Si tratta di un contrasto ancora aperto, che riflette la tensione tra la stabilità del dato normativo interno e l'influsso dei principi antidiscriminatori sovranazionali.

#### 4. Il dibattito dottrinale su ragionevoli accomodamenti e comportamento

Il dibattito dottrinale si è sviluppato in parallelo a quello giurisprudenziale, contribuendo a orientarne le linee di sviluppo.

Parte della letteratura, infatti, sostiene con decisione la tesi della discriminazione indiretta, ritenendo che la previsione di un periodo di comportamento uniforme costituisca un ostacolo strutturale all'inclusione lavorativa dei disabili. In questa direzione si collocano quanti più volte hanno sottolineato come la mancata differenziazione rappresenti un *vulnus* al principio di uguaglianza sostanziale e al divieto di discriminazione, tale da imporre una revisione dell'impianto tradizionale<sup>10</sup>.

Altri hanno, invece, suggerito soluzioni più moderate, evidenziando che l'esigenza di tutela del lavoratore disabile può trovare adeguata risposta attraverso l'applicazione delle clausole collettive sul comportamento prolungato per malattie gravi e croniche. Così, per esempio, è stato rilevato che l'assimilazione delle condizioni invalidanti a tali patologie consente di evitare il rischio di discriminazione indiretta senza stravolgere la logica dell'art. 2110 c.c., valorizzando il bilanciamento già operato dalla contrattazione collettiva<sup>11</sup>.

Una terza posizione, più innovativa, è stata sviluppata da ritiene che l'estensione *ope indicis* del comportamento possa e debba essere intesa come accomodamento ragionevole. Tale soluzione, sebbene comporti un maggiore sforzo interpretativo, avrebbe il pregio di dare piena attuazione al principio eurounitario di non discriminazione e di garantire un effettivo riequilibrio sostanziale tra lavoratori disabili e non disabili<sup>12</sup>.

Non manca, peraltro, quanti, rilevato il contrasto, sottolineano l'opportunità, se non l'esigenza di un intervento riformatore da parte del legislatore.

Si evidenzia, in questo senso, come l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità richieda non solo interventi giurisprudenziali, ma anche una revisione sistematica della disciplina del comportamento, che introduca forme di differenziazione *ex lege* e procedure di valutazione

---

<sup>9</sup> Cass., ord. 15 aprile 2025, n. 9897; Cass., 9 maggio 2025, n. 12270.

<sup>10</sup> M. Salvagni, *Malattia collegata all'handicap, discriminazione indiretta e nullità del licenziamento del disabile per superamento del comportamento*, in [www.rivistalabor.it](http://www.rivistalabor.it), 2024; Id., *Il licenziamento del lavoratore disabile per superamento del comportamento nella interpretazione della Cassazione*, in [www.rivistalabor.it](http://www.rivistalabor.it), 2024.

<sup>11</sup> F. Bordoni, *Il periodo di comportamento può essere discriminatorio. Tra discriminazione indiretta e accomodamenti ragionevoli: la Cassazione puntualizza*, in [www.rivistalabor.it](http://www.rivistalabor.it), 2023.

<sup>12</sup> G. Zampieri, *Comportamento, disabilità, accomodamenti ragionevoli. Due nuovi casi di licenziamento del lavoratore con disabilità*, in [www.rivistalabor.it](http://www.rivistalabor.it), 2024; C. Ogriseg, *Licenziamento per superamento del comportamento e disabilità: nascoste sotto la cenere le braci della discriminazione indiretta*, ivi, 2023; A. M. Battisti, *Discriminazione indiretta per superamento del periodo di comportamento della lavoratrice in stato di disabilità*, ivi, 2023.

personalizzata<sup>13</sup>. O, ancora, è stata proposta una “procedimentalizzazione” degli accomodamenti ragionevoli, ossia un modello che, sulla scia del d.lgs. n. 62/2024, renda esplicito e vincolante il percorso di interlocuzione tra datore e lavoratore disabile<sup>14</sup>.

Il dibattito dottrinale testimonia, dunque, l’emergere di un nuovo paradigma interpretativo, in cui la regola codicistica del comporto non è più considerata intangibile, ma suscettibile di adattamenti alla luce dei principi costituzionali e sovranazionali. La tensione tra stabilità normativa e giustizia sostanziale si riflette nelle differenti soluzioni proposte, le quali oscillano tra l’interpretazione evolutiva della disciplina vigente e l’invocazione di una riforma organica.

## 5. La conoscibilità della disabilità e l’onere bifronte

Un profilo centrale nella ricostruzione del rapporto tra disabilità e comporto riguarda la conoscenza, o meglio la conoscibilità, della condizione invalidante da parte del datore di lavoro. L’obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli, infatti, non può ritenersi operante laddove il datore non sia messo in condizione di conoscere il fattore di rischio.

La questione non è affatto secondaria, poiché investe il bilanciamento tra la tutela della riservatezza del lavoratore e il dovere di cooperazione che grava su entrambe le parti del rapporto. La Cassazione ha avuto modo di affrontare il problema in più occasioni, sviluppando la teoria del cosiddetto “onere bifronte”.

La Corte ha così chiarito che, da un lato, il lavoratore deve allegare e provare il nesso tra le proprie assenze e la condizione di disabilità, almeno mediante la produzione di certificazioni mediche idonee a evidenziare il carattere cronico o invalidante della patologia; dall’altro, il datore, una volta a conoscenza della situazione, è tenuto ad attivarsi in buona fede per individuare accomodamenti ragionevoli idonei a garantire la prosecuzione del rapporto<sup>15</sup>.

Tale impostazione introduce una significativa innovazione rispetto alla tradizionale rigidità dell’art. 2110 c.c., poiché trasforma la disciplina del comporto in un terreno di dialogo e cooperazione. Non è più sufficiente, per il datore, limitarsi a verificare il superamento del termine; occorre, invece, valutare se le assenze siano correlate a una disabilità e, in caso affermativo, se vi siano misure alternative in grado di evitare il licenziamento. Il lavoratore, dal canto suo, non può invocare la tutela antidiscriminatoria in modo generico, ma deve rendere conoscibile al datore la natura della propria condizione, pur nel rispetto delle esigenze di riservatezza.

La dottrina ha colto l’importanza di questa svolta, sottolineando come l’onere bifronte richiami i principi generali di buona fede e correttezza di cui agli artt. 1175 e 1375 c.c.: tale impostazione, pur comportando un aggravio di cooperazione per entrambe le parti, costituisce l’unico modo per evitare che la disciplina del comporto si traduca in uno strumento discriminatorio<sup>16</sup>.

In questa prospettiva si colloca anche l’intervento normativo di cui al d.lgs. n. 62/2024, che, introducendo specifiche procedure per la richiesta e la valutazione degli accomodamenti ragionevoli, ha di fatto procedimentalizzato il diritto del lavoratore disabile a una valutazione personalizzata della propria condizione.

<sup>13</sup> C. Spinelli, *L’inclusione lavorativa delle persone con disabilità: quadro regolativo e modelli organizzativi*, in *Dir. soc.*, 2024, p. 215 ss.

<sup>14</sup> P. Pascucci, *Per una procedimentalizzazione degli accomodamenti ragionevoli*, in *Quaderni di IEn*, 2024.

<sup>15</sup> Cass., ord. 22 maggio 2024, n. 14316.

<sup>16</sup> M. Salvagni, *Il licenziamento del lavoratore disabile per superamento del comporto nella interpretazione della Cassazione: la conoscenza del fattore rischio e l’onere bifronte*, in [www.rivistalabor.it](http://www.rivistalabor.it), 2024.

Il decreto, attuativo della legge delega in materia di disabilità, ha previsto un vero e proprio diritto all'interlocuzione, vincolando il datore a motivare le ragioni di un eventuale rifiuto e a dimostrare l'insostenibilità organizzativa o economica dell'accomodamento richiesto<sup>17</sup>.

La combinazione tra giurisprudenza di legittimità e innovazioni legislative segna quindi un superamento dell'approccio formalistico: la disciplina del comporta non può essere applicata in modo automatico, ma deve essere calata nel concreto contesto relazionale, nel quale assumono rilievo la conoscenza della disabilità e la possibilità di soluzioni alternative.

## 6. La giurisprudenza più recente: verso una nuova concezione degli accomodamenti

Il percorso giurisprudenziale ha trovato una tappa fondamentale nella sentenza della Cassazione n. 605 del 2025.

La Corte, pronunciandosi in tema di lavoro agile, ha riconosciuto che lo *smart working* può costituire un accomodamento ragionevole ai sensi dell'art. 5 della Direttiva 2000/78/CE. In particolare, ha affermato che il rifiuto del datore di consentire la prestazione lavorativa da remoto, in assenza di valide ragioni organizzative, integra una discriminazione vietata, determinando la nullità del licenziamento conseguente<sup>18</sup>.

Si tratta di una pronuncia di grande rilievo, perché sancisce un principio destinato ad avere portata generale: l'accomodamento ragionevole non è confinato a misure marginali o straordinarie, ma può riguardare aspetti centrali dell'organizzazione del lavoro. La Corte ha chiarito che la scelta dell'accomodamento non spetta unilateralmente al datore, ma deve derivare da un procedimento partecipato, in cui il lavoratore disabile è parte attiva. In tal modo, viene riconosciuta una dimensione procedurale al diritto all'inclusione, che non si esaurisce nell'adozione di una misura concreta, ma richiede un processo di confronto e cooperazione<sup>19</sup>.

La decisione si colloca in linea con le indicazioni emerse nella più recente dottrina, che ha insistito sulla necessità di quella "procedimentalizzazione" degli accomodamenti ragionevoli evocata in precedenza, per cui l'effettività della tutela dipende non solo dal contenuto delle misure, ma dalla correttezza del procedimento attraverso cui esse vengono individuate, garantendo trasparenza, partecipazione e proporzionalità<sup>20</sup>.

La Cassazione, con la sentenza n. 605/2025, ha dunque offerto un'interpretazione dinamica degli accomodamenti, destinata a riflettersi anche sul tema del comporta. Se il lavoro agile può essere un accomodamento idoneo a consentire la prosecuzione del rapporto, non si vede perché non possano esserlo anche altre soluzioni, come l'adattamento dei turni, la redistribuzione delle mansioni, o perfino, nei casi più estremi, una modulazione personalizzata del comporta.

La giurisprudenza di merito ha iniziato a recepire questi principi, parlando esplicitamente di un "onere di interlocuzione" gravante sul datore, il quale deve dimostrare di aver seriamente considerato le richieste del lavoratore disabile prima di procedere al licenziamento. In tal senso, alcune pronunce di merito hanno valorizzato il dovere datoriale di motivare le ragioni

---

<sup>17</sup> M.G. Elmo, *Condizione di disabilità e stato di salute del lavoratore alla luce del d.lgs. n. 62 del 2024*, in **DSL**, 2025, p. 33 ss.; M.P. Monaco, *Il d.lgs. 3 maggio 2024, n. 62: una lettura giuslavoristica*, in **Professionalità Studi**, 2024, p. 77 ss.

<sup>18</sup> Cass., sez. lav., 10 gennaio 2025, n. 605.

<sup>19</sup> G. Zampieri, *Accomodamenti ragionevoli tra interlocuzione e potere del giudice*, in **Lav. giur.**, 2025, p. 451 ss.

<sup>20</sup> P. Pascucci, *Per una procedimentalizzazione degli accomodamenti ragionevoli*, in **Quaderni di IEn**, 2024, p. 19 ss.

dell'impossibilità di accogliere un accomodamento, pena la configurazione di una condotta discriminatoria<sup>21</sup>.

La progressiva emersione di questo paradigma partecipativo lascia intravedere una trasformazione profonda del diritto del lavoro: non più un sistema fondato su regole rigide e astratte, ma un modello capace di adattarsi alle esigenze individuali, pur nel rispetto della sostenibilità organizzativa. In questa direzione, il tema del comporto appare destinato a una rilettura, in cui il dato cronologico non potrà più costituire l'unico parametro decisionale.

## 7. Il bilanciamento tra esigenze datoriali e diritti del lavoratore disabile

Il cuore del problema resta il bilanciamento tra il diritto del lavoratore disabile alla conservazione del posto e l'interesse datoriale alla certezza e stabilità organizzativa. La disciplina del comporto, come tradizionalmente interpretata, privilegia una logica di tutela *ex ante*, in cui il legislatore o la contrattazione collettiva fissano un termine uniforme, idoneo a delimitare in maniera rigida il rischio dell'assenza. L'interesse imprenditoriale trova in ciò una garanzia di prevedibilità, mentre il lavoratore ottiene una tutela minima e uguale per tutti.

Tuttavia, proprio l'uniformità si rivela problematica alla luce del principio di uguaglianza sostanziale. I

Il lavoratore disabile, infatti, parte da una condizione di svantaggio strutturale, che rende per lui più difficile rispettare il parametro temporale fissato in modo astratto. L'applicazione indifferenziata della regola si traduce, dunque, in una disparità materiale, in quanto finisce per colpire con maggiore severità chi, per la propria condizione, è fisiologicamente più esposto a malattie e assenze.

È quindi evidente che, in relazione alla disabilità, il dettato dell'art. 2110 c.c. deve essere letto alla luce dell'art. 3, comma 2, Cost., che impone al legislatore e all'interprete di rimuovere gli ostacoli di fatto alla piena partecipazione dei disabili alla vita lavorativa. Occorre, pertanto promuovere un approccio interpretativo più flessibile, aperto alla possibilità di adattamenti ragionevoli del comporto.

La Cassazione, tuttavia, ha finora mostrato cautela.

Le pronunce del 2025 hanno escluso che l'accomodamento ragionevole possa consistere automaticamente in un prolungamento del comporto, ritenendo che un simile esito altererebbe il bilanciamento legislativo e contrattuale.

Piuttosto, la Suprema Corte ha spostato l'attenzione sulla necessità di una interlocuzione effettiva, volta a verificare se esistano misure alternative idonee a consentire la prosecuzione del rapporto<sup>22</sup>. Si delinea, in questo modo, un paradigma duale.

Da un lato, la Cassazione protegge il nucleo rigido dell'art. 2110 c.c.; dall'altro, il principio di uguaglianza sostanziale, richiamato da parte della giurisprudenza di merito, sollecita interpretazioni più inclusive, richiamando il dovere di adottare accomodamenti ragionevoli.

In mezzo, la dottrina ha cercato di proporre soluzioni sistematiche insistendo ora: sulla necessità di riconoscere al giudice il potere di modulare il comporto come accomodamento, valorizzando

---

<sup>21</sup> Trib. Milano, 5 febbraio 2023; App. Napoli, 17 gennaio 2023, n. 168.

<sup>22</sup> Cass., ord. 15 aprile 2025, n. 9897; Cass., 9 maggio 2025, n. 12270.



il ruolo della proporzionalità e del bilanciamento caso per caso<sup>23</sup>; ora, suggerendo interventi legislativi, volti a introdurre *ex lege* periodi di comportamento differenziati per i lavoratori disabili<sup>24</sup>.

La prospettiva più convincente appare quella che, senza scardinare il sistema, riconosce la centralità del procedimento di interlocuzione. Non è l'automatismo numerico a garantire la parità sostanziale, ma la capacità di valutare il caso concreto, di confrontare le esigenze organizzative con i bisogni del lavoratore, di sperimentare soluzioni compatibili. In tale ottica, il comportamento non deve essere abolito, ma ripensato alla luce del principio di ragionevolezza e del diritto antidiscriminatorio.

## 8. Considerazioni conclusive

L'evoluzione della disciplina del licenziamento del lavoratore disabile per superamento del periodo di comportamento testimonia un passaggio paradigmatico del diritto del lavoro contemporaneo: dal modello dell'eguaglianza formale al modello dell'eguaglianza sostanziale. Il comportamento, nato come strumento neutro di equilibrio, si rivela oggi inadeguato a fronteggiare le sfide poste dall'inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

Il diritto interno, ancorato all'art. 2110 c.c., ha mostrato resistenze ad adattarsi; il diritto sovranazionale, attraverso la Direttiva 2000/78/CE e la Convenzione ONU, impone invece una lettura evolutiva che non si limiti al rispetto formale delle regole, ma persegua la finalità sostanziale dell'inclusione. Ne è scaturito un dialogo complesso tra giudici nazionali, Corte di giustizia e dottrina, che ha reso evidente la necessità di un approccio più flessibile e partecipativo. La giurisprudenza di legittimità ha mostrato cautela nel riconoscere l'allungamento del comportamento come accomodamento, temendo di travalicare il dato normativo. Tuttavia, ha accolto con decisione il principio dell'onere bifronte e dell'obbligo di interlocuzione, riconoscendo che la disciplina non può più essere applicata in modo automatico. Parallelamente, la giurisprudenza di merito ha spinto per soluzioni più coraggiose, arrivando a configurare la modulazione del comportamento come forma di accomodamento.

Alla luce di questo complesso panorama, appare chiaro che il futuro del comportamento non può che essere segnato da una crescente valorizzazione dell'inclusione sostanziale. Ciò implica riconoscere che il diritto del lavoro non è soltanto un sistema di regole generali e astratte, ma un ordinamento che deve saper adattarsi alle differenze individuali, specie quando queste riguardano condizioni di vulnerabilità.

Il percorso non è privo di difficoltà: occorre evitare il rischio di un'eccessiva frammentazione giurisprudenziale e di un indebolimento della certezza del diritto. Ma proprio per questo si rende auspicabile un intervento legislativo, che, alla luce del d.lgs. n. 62/2024 e delle più recenti acquisizioni giurisprudenziali, definisca in modo chiaro le modalità di adattamento del comportamento per i lavoratori disabili, introducendo procedure trasparenti e criteri di proporzionalità.

---

<sup>23</sup> G. Zampieri, *Accomodamenti ragionevoli tra interlocuzione e potere del giudice*, in **Lav. giur.**, 2025, p. 451 ss.

<sup>24</sup> C. Spinelli, *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità: quadro regolativo e modelli organizzativi*, in *Dir. soc.*, 2024, p. 215 ss.