

CORTE D'APPELLO DI FIRENZE, sentenza 26 febbraio 2025 n. 1; Pres. Papait – Est. Santoni Rugiu – Consigliera di Parità della Regione Toscana (avv. Amoriello e Romoli) c. [...] (avv. Iervolino).

Genitorialità – Discriminazione indiretta – Orario di lavoro – Tutela collettiva – Piano di Rimozione – Risarcimento del danno.

L'imposizione di un orario uniforme e rigido, incidente sulla durata della pausa pranzo, pur presentandosi come disposizione organizzativa apparentemente neutra, in assenza di comprovate esigenze aziendali integra discriminazione indiretta collettiva ove determini un particolare svantaggio per lavoratori e lavoratrici con responsabilità di cura genitoriale e di familiari bisognosi di assistenza. Il fattore protetto della genitorialità, unitamente a quello della cura familiare, trova specifica tutela nell'azione collettiva ex art. 37, d.lgs. 198/2006 e nell'applicazione del regime probatorio agevolato, da cui discende l'individuazione per via giudiziaria del piano di rimozione e il diritto al risarcimento in funzione dissuasiva e preventiva.

Genitorialità e orario di lavoro nella prospettiva della discriminazione indiretta: autonomia della fattispecie, tutela collettiva e funzione dissuasiva del risarcimento

Fabiola Lamberti

Ricercatrice di Diritto del lavoro nell'Università degli Studi Roma Tre

SOMMARIO: 1. La centralità del tempo nell'equilibrio vita-lavoro e nelle dinamiche discriminatorie. – 2. Dal *male breadwinner* al *dual-carer*: il riconoscimento della *genitorialità* come fattore autonomo di rischio discriminatorio indiretto. – 3. La neutralità apparente delle prassi organizzative e l'evoluzione dal criterio quantitativo a quello qualitativo del «particolare svantaggio». – 4. Profili processuali della tutela collettiva ex art. 37, d.lgs. n. 198/2006, e riparto dell'onere probatorio. – 5. Il piano di rimozione come «ragionevole accomodamento» e il risarcimento del danno come elemento preventivo e dissuasivo. – 6. Riflessioni conclusive.

Sinossi: La Corte d'Appello di Firenze riconosce la sussistenza di discriminazione indiretta collettiva nell'imposizione di un regime orario uniforme che, pur apparentemente neutro, determina un «particolare svantaggio» per lavoratori e lavoratrici con responsabilità genitoriali o familiari. La sentenza opziona una valutazione qualitativa del pregiudizio, valorizzando l'autonomia del fattore genitorialità rispetto al genere e l'efficacia dell'azione collettiva ex art. 37, d.lgs. 198/2006. Si afferma l'inversione dell'onere probatorio in capo al datore di lavoro, tenuto a dimostrare la giustificatezza e la proporzionalità della misura organizzativa, nonché la necessità di un piano di rimozione volto a garantire una flessibilità oraria compatibile con le esigenze di conciliazione vita-lavoro. Il risarcimento del danno non patrimoniale in favore della Consigliera di Parità assume funzione dissuasiva e riparatoria dell'interesse collettivo violato, prescindendo dall'identificazione di vittime dirette e specifiche.

Abstract: The Court of Appeal of Florence recognises the existence of collective indirect discrimination in the imposition of a uniform working time regime which, though apparently neutral, determines a particular disadvantage for employees with parental or family responsibilities. The judgment adopts a qualitative assessment of the harm, emphasising the autonomy of the parenthood factor compared to gender and the effectiveness of collective action pursuant to Article 37 of Legislative Decree No. 198/2006. It affirms the reversal of the burden of proof upon the employer to demonstrate the justification and proportionality of the organisational measure, as well as the need for a removal plan aimed at ensuring working time flexibility compatible with work-life reconciliation requirements. The award of non-pecuniary damages in favour of the Equal Opportunities Counselor assumes a deterrent and reparatory function for the violated collective interest, regardless of the identification of direct and specific victims.

1. La centralità del tempo nell'equilibrio vita-lavoro e nelle dinamiche discriminatorie

Riformando la pronuncia n. 1127/2023 del Tribunale di Firenze, la Corte di Appello di Firenze – sezione lavoro – con sentenza n. 1 del 7 gennaio 2025 ha accolto le argomentazioni della Consigliera di Parità della Toscana che, soccombente in primo grado, aveva presentato appello per un caso di discriminazione indiretta collegata alla modifica unilaterale dell'orario di lavoro.

Nel precedente grado di giudizio il Tribunale aveva respinto la richiesta della Consigliera di Parità a far dichiarare discriminatorio nei confronti di alcune dipendenti, il comportamento aziendale consistente nell'aver esteso la pausa pranzo e previsto un orario uniforme (13:00-14:30) per tutti i dipendenti, con conseguente prolungamento dell'orario di uscita dagli uffici, fissato alle 18.30. Le lavoratrici, madri di figli minori o *caregiver* di familiari bisognosi di assistenza, avevano richiesto di poter utilizzare in modo ridotto il tempo della pausa pranzo, unilateralmente fissato in un'ora e trenta, così da anticipare l'orario di uscita per far fronte alle necessità familiari.

La sentenza in commento, accogliendo le motivazioni esposte dalla Consigliera ha *in primis* sancito la legittimità ad agire della stessa Consigliera, in applicazione dell'art. 37, d.lgs. n. 198/2006, riconoscendo la sussistenza di una discriminazione collettiva indiretta e, sotto altro profilo, ha evidenziato il profilo (potenzialmente) discriminatorio della modifica unilaterale dell'orario di lavoro così statuendo un «piano di rimozione» della discriminazione e il risarcimento del danno con funzione «preventiva» e «dissuasiva».

La pronuncia rappresenta un importante tassello nella giurisprudenza antidiscriminatoria nazionale, confermando l'evoluzione del diritto del lavoro verso un approccio più sensibile alle esigenze di conciliazione tra vita familiare e professionale.

Il punto di partenza è che – come dimostrano ampiamente sia i dati statistici, sia l'empirica osservazione della realtà sociale – le esigenze di cura e di accudimento familiare ricadono soprattutto sulle donne: è pacifico – scrive la Corte – che siano le lavoratrici ad essere onerate dei compiti di cura dei figli minori e/o di accudimento di genitori anziani¹.

Il riconoscimento di queste difficoltà costituisce un «fattore di protezione» cui la disciplina antidiscriminatoria accorda specifiche tutele, posto che una maggiore conciliabilità tra gli orari della prestazione lavorativa e quelli di cura consente, in sostanza, migliori condizioni di parità di trattamento e pari opportunità².

A tal proposito la Corte richiamando la normativa europea e nazionale, afferma che «il regime orario di lavoro (quindi anche quello relativo alle pause intermedie) non è un dato neutro rispetto alla parità di trattamento fra lavoratrici onerate della cura familiare e colleghi privi di questo fattore» quindi, riguardo al caso specifico, «ridurre il tempo complessivamente impegnato dal lavoro (orario di servizio + pausa pranzo) in favore del tempo residuo da dedicare alle necessità familiari, rappresenta il vero e proprio obiettivo della conciliazione vita-lavoro protetto dalla disciplina antidiscriminatoria e non una convenienza generica».

Come sottolineato nella dottrina più recente³, la regolazione dell'orario di lavoro rende necessario un approccio sistematico che consideri la dimensione temporale come elemento centrale nelle dinamiche di parità⁴.

La decisione in commento si colloca infatti all'interno di un ampio sistema di riforme legislative volte a promuovere la parità di genere nel mondo del lavoro, avviato sul versante nazionale con la trasposizione della direttiva UE 2019/1158 attuata con il d.lgs. n. 105/2022, e proseguito con la Strategia nazionale per la parità di genere⁵ e la legge n. 162/2021 che, nel modificare l'articolo 25 del d.lgs. n. 198/2006, c.d. Codice delle pari

¹ MILITELLO, *Tempi di lavoro e conciliazione. L'orario di lavoro scelto come strumento di Parità*, in *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della dir. 2019/1158/UE*, QDLM, 2023, 41; VALLAURI, TONARELLI, *Povertà femminile e diritto delle donne al lavoro*, in LD, 2019, 1, 173 ss.

² IZZI, *La discriminazione di genere rivisitata e il puzzle da ricomporre*, in LD, 2022, 3, 514.

³ SCARPONI, *Madri e padri al lavoro: le ambiguità irrisolte del quadro normativo nazionale*, in LD, 2023, 2, 399.

⁴ PASQUALETTO, *La complicata nozione di discriminazione di genere dopo la legge n. 162/2021*, in DRI, 2024, 2, 349 ss.; per un approccio interdisciplinare CIUCCIOVINO, GIOVANNONE, (a cura di), *Dimensioni e questioni della disegualianza di genere. Studi multidisciplinari*, Roma Tre Press, 2025.

⁵ GOTTARDI, *Recovery plan e lavoro femminile*, in DLM, 2021, 2, 261 ss.; CATAUDELLA, *La parità di genere: una priorità "trasversale" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, in LPO, 2022, 1-2, 1.

opportunità, ha ampliato la nozione di discriminazione indiretta⁶, individuando puntuali profili di specialità⁷.

Nel caso di specie la discriminazione indiretta rilevata dalla Corte è stata ritenuta sanzionabile in quanto idonea ad incidere sul «fattore protetto» consistente non tanto nel genere, quanto nella *genitorialità* e nella *cura familiare*⁸ intesa come condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne al fine del conseguimento di un'effettiva parità di genere in ambito sia lavorativo sia familiare⁹.

Già prima della sentenza che qui si commenta le differenze di trattamento fondate sulla genitorialità, di cui all'art. 3, d.lgs. 151/2001, erano state pacificamente inquadrate, dalla giurisprudenza italiana, tra le discriminazioni indirette, poiché volte a svantaggiare i genitori rispetto alla generalità degli altri lavoratori e lavoratrici¹⁰.

La decisione si inserisce infatti nel filone giurisprudenziale che riconosce la *genitorialità* come fattore di rischio autonomo rispetto al genere, in linea con l'evoluzione normativa del comma 2-*bis* dell'art. 25, d.lgs. n. 198/2006.

2. Dal *male breadwinner* al *dual-carer*: il riconoscimento della *genitorialità* come fattore autonomo di rischio discriminatorio indiretto

La discriminazione indiretta, come noto, si verifica quando una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere le persone con determinate caratteristiche in una posizione di svantaggio rispetto ad altre persone.

⁶ C. GAROFALO, *Il problematico allargamento della nozione di discriminazione nel codice delle pari opportunità*, in *LDE*, 2023, 1, 2.

⁷ SPINELLI, *Riforme parallele e disequilibrio vita-lavoro: un cantiere sempre aperto*, in CARABELLI (a cura di), *Riforme parallele e disequilibrio vita-lavoro*, Quaderni di RGL, 2023, 8, 21.

⁸ La pronuncia si colloca nel solco di un precedente giurisprudenziale specifico, costituito dall'ordinanza del Tribunale di Firenze del 22 ottobre 2019, in *RIDL*, 2020, 4, II, 665 ss., con note di IZZI, *Discriminazioni verso i genitori e risarcimento dei danni in funzione sanzionatoria* e di PACCHIANA PARRAVICINI, *Brevi note sui profili processuali della discriminazione indiretta: onere della prova ed apparato sanzionatorio*. La pronuncia fiorentina viene qui integralmente recepita e ampliata nei profili argomentativi, anche sulla scorta dell'ulteriore decisione del 31 dicembre 2021 del Tribunale di Bologna, in *RIDL*, 2022, 2, II, 265 ss., con nota di PERUZZI, *Orario di lavoro e discriminazione per genitorialità: la soluzione giurisprudenziale prima della l. n. 162/2021*, che, anche antecedentemente alla modifica dell'articolo 25, individua nella genitorialità il fattore di rischio definito e qualificato quale elemento costitutivo della discriminazione derivante dalla modifica organizzativa.

⁹ MARINELLI, *Gender gap e mercato del lavoro alla luce della pandemia: il punctum dolens e la ripartizione tra i generi dei compiti di cura genitoriale*, in *RIDL*, 2021, I, 65 ss.; MILITELLO, *Questo non è un Paese per genitori (lavoratori)*, in *LD*, 2023, 2, 389 ss.

¹⁰ ALESSI, *Maternità e progressione in carriera. un rapporto (ancora) difficile*, nota a Corte costituzionale, 04 dicembre 2023, n. 211, in *RIDL*, 2023, 4, II, 736 ss.

Recentemente, la Corte di cassazione ha fornito ulteriori chiarimenti in tema di discriminazione indiretta¹¹ precisando che essa opera in modo oggettivo, come effetto delle azioni o politiche adottate dal datore di lavoro, senza che sia necessario provare un intento discriminatorio da parte dello stesso¹².

Il quadro normativo, come si accennava, ha subito un'evoluzione significativa con l'adozione della direttiva UE 2019/1158 del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare¹³, che ha rappresentato il primo intervento organico di riforma delle politiche per la famiglia a livello sovranazionale¹⁴.

In linea con la definizione di discriminazione indiretta prevista dal diritto dell'Unione europea, l'articolo 25, comma 2, d.lgs. n. 198/2006, come modificato dalla l. n. 162/2021, ravvisa una discriminazione indiretta «quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento, compresi quelli di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro, apparentemente neutri mettono o possono mettere i candidati in fase di selezione e i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio rispetto a lavoratori dell'altro sesso, salvo che riguardino requisiti essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa, purché l'obiettivo sia legittimo e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari».

Per quanto qui ci occupa, l'inciso «compresi quelli di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro» rappresenta il punto di approdo di un'evoluzione concettuale che ha progressivamente acquisito la consapevolezza che, spesso, le discriminazioni si nascondono nelle pieghe delle decisioni organizzative discrezionali¹⁵ producendo, benché apparentemente neutre, una «posizione di particolare svantaggio». Da ciò deriva la posizione rigorosa assunta dalla giurisprudenza¹⁶ circa le ragioni giustificative addotte dal datore di lavoro, come vedremo meglio nel prosieguo.

Ciò che rileva, nella prova della discriminazione indiretta, è la necessità di dimostrare il «particolare svantaggio»; tale prova si raggiunge dimostrando che un provvedimento colpisce negativamente e in proporzione significativamente maggiore le persone di una determinata 'categoria' rispetto alla generalità degli altri lavoratori.

La «posizione di svantaggio rispetto alla generalità degli altri lavoratori» è richiamata altresì al comma 2-bis del medesimo articolo come conseguenza della discriminazione (indiretta)

¹¹ Cass., 2 maggio 2024, n. 11731; Cass., 22 maggio 2024, n. 14316, ambedue con riferimento alla disabilità.

¹² SANTAGATA DE CASTRO, *Discriminazione diretta e indiretta: una distinzione da ripensare?*, in *LD*, 2022, 3, 509.

¹³ BONARDI, *Il diritto di assistere. L'implementazione nazionale delle previsioni a favore dei caregivers della direttiva 2019/1158 in materia di conciliazione*, in ALESSI, BONARDI, CALAFÀ, D'ONGHIA, MILITELLO, SARACINI, VALLAURI (a cura di), *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della dir. 2019/1158/UE*, in *QDLM*, 2023, 14, 103; CHIEREGATO, *Conciliazione vita-lavoro: la nuova direttiva UE sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare*, in *LG*, 2020, 2, 125 ss.

¹⁴ CHIEREGATO, *A work-life balance for all? Assessing the inclusiveness of EU Directive 2019/1158*, in *IJCLIR*, 2020, 1, 62.

¹⁵ PASQUALETTO, *La complicata nozione di discriminazione di genere dopo la legge n. 162/2021*, op. cit., 352.

¹⁶ Più recentemente Trib. Catanzaro, ord. 9 dicembre 2023, reperibile on line <https://www.italianequalitynetwork.it/archivio/?id=106>, con commento di COLABRARO.

attuata «con ogni trattamento o *modifica dell'organizzazione delle condizioni e dei tempi di lavoro* che, in ragione del sesso, dell'età anagrafica, delle *esigenze di cura personale o familiare*, dello stato di gravidanza nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero in ragione della titolarità e dell'esercizio dei relativi diritti»¹⁷.

L'innesto, nell'art. 25, comma 2-*bis*, delle «esigenze di cura personale o familiare» come fattispecie tipizzata di causa discriminatoria ha consentito di assegnare alla fattispecie della discriminazione per *genitorialità* una propria autonomia rispetto a quella di *genere*, stante il rapporto di reciproca autonomia tra genere e genitorialità e la possibilità di distinguere la fattispecie di cui al comma 2-*bis* da quella di cui al comma 2¹⁸.

Ne consegue che la verifica circa la sussistenza della discriminazione indiretta non va compiuta avendo riguardo al mero provvedimento, ma all'effetto discriminatorio da esso prodotto.

La sentenza della Corte d'Appello si colloca proprio in questo contesto evolutivo, contribuendo a definire i contorni applicativi della (nuova) normativa.

3. La neutralità apparente delle prassi organizzative e l'evoluzione dal criterio quantitativo a quello qualitativo del «particolare svantaggio»

Il nucleo teorico della sentenza risiede nel superamento di una lettura meramente *quantitativa* della discriminazione indiretta in favore di una nozione *qualitativa*, centrata sugli effetti potenzialmente peggiorativi che una regola organizzativa, seppur formalmente neutra, può in concreto determinare per chi si trova in una situazione protetta, coincidente – nel caso di specie – con la condizione di *genitorialità*.

Pertanto, in una prospettiva interpretativa estensiva, l'esplicita individuazione della *genitorialità* quale fattore di rischio tipizzato, autonomo dal genere, consente di poter configurare una discriminazione di tal fatta non perché a subirla siano – per la verità – in stragrande maggioranza le donne, quanto per il fatto che a subirla siano i lavoratori e le lavoratrici già solo a causa del loro stato di maternità o paternità.

La Corte di Appello critica puntualmente l'orientamento del Tribunale di primo grado, che – sposando un criterio quantitativo della nozione di «particolare svantaggio» – aveva richiesto la dimostrazione di «uno svantaggio specifico e proporzionalmente maggiore»

¹⁷ SCARPONI, *Legge n. 162/2021 "Modifiche al Codice di Pari Opportunità": un tassello importante verso l'eguaglianza uomo-donna nel lavoro*, in www.labourlawcommunity.org, 7 dicembre 2021.

¹⁸ M. PERUZZI, *Orario di lavoro e discriminazione per genitorialità: la soluzione giurisprudenziale prima della l. n. 162/2021*, op. cit., ritiene condivisibile l'accento posto dalla pronuncia sull'autonomia del fattore genitorialità rispetto al genere, all'interno di una disposizione, il comma 2-*bis*, che, citando anche la paternità, non può che condurre a tale conclusione interpretativa, per quanto la tutela del padre operi a vantaggio di una redistribuzione dei ruoli e, quindi, di pari opportunità tra uomini e donne sul lavoro.

con «la dimostrazione della misura quantitativa di tale conseguenza». La Corte supera la richiesta del Tribunale di primo grado di dimostrare conseguenze specifiche e misurabili, affermando che il «particolare svantaggio» deve essere inteso come «condizione di maggiore difficoltà nella conciliazione fra i tempi di lavoro e quelli di cura».

L'orientamento si allinea all'impostazione evolutiva della giurisprudenza e della dottrina più recente, secondo cui la soglia discriminatoria si collega non al *quantum* dello svantaggio ma alla sussistenza del rischio – qualitativamente inteso – di compressione della conciliazione vita-lavoro garantita dal diritto UE¹⁹ che, con la direttiva UE 2019/1158, ha sancito per la prima volta il legame strumentale che esiste tra orario di lavoro ed equilibrio tra vita e lavoro²⁰.

La complessa tematica della flessibilità degli orari, posta alla base della controversia promossa dalla Consigliera di parità della Toscana, trova infatti esplicito riferimento nella direttiva UE 2019/1158. Tale disposizione, in termini più ampi, riconosce ai genitori e ai prestatori di assistenza il diritto di presentare istanze di modalità lavorative flessibili per ragioni di cura, con l'obbligo per il datore di lavoro di fornire una risposta entro tempi congrui, corredata di apposita motivazione in caso di diniego o rinvio (art. 9)²¹.

In giurisprudenza, il superamento dell'approccio quantitativo trova fondamento nella sentenza *Danfoss*²² che ha elevato l'organizzazione del tempo di lavoro a potenziale terreno di discriminazione di genere²³. Il caso, puntualmente richiamato nella sentenza in commento, rappresenta una trasposizione sistematica dei principi consolidati in materia retributiva al settore dell'organizzazione del tempo di lavoro, evidenziando come «la misura dell'orario di lavoro e la sua distribuzione nell'arco della giornata, e quindi anche la durata della pausa pranzo, non sono dati neutri di trattamento»²⁴.

Pertanto, come accennato, la giurisprudenza domestica aveva già recepito le indicazioni dei giudici unionali come nel caso deciso dal Tribunale di Bologna²⁵, relativo ad una di-

¹⁹ D'ONGHIA, *L'incidenza delle misure di conciliazione sul sistema di protezione sociale*, in *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della dir. 2019/1158/UE*, QDLM, 2023, 14, 127.

²⁰ CALAFÀ, *I congedi dei genitori dopo la trasposizione della direttiva 2019/1158*, in ALESSI, BONARDI, CALAFÀ, D'ONGHIA, MILITELLO, SARACINI, VALLAURI (a cura di), *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della dir. 2019/1158/UE*, QDLM, 2023, 14, 13; ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in ALESSI, BONARDI, CALAFÀ, D'ONGHIA, MILITELLO, SARACINI, VALLAURI (a cura di), *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della dir. 2019/1158/UE*, QDLM, 2023, 14, 85; SARACINI, *La normativa sui congedi e sull'equilibrio tra vita e lavoro nel pubblico impiego*, in ALESSI, BONARDI, CALAFÀ, D'ONGHIA, MILITELLO, SARACINI, VALLAURI (a cura di), *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della dir. 2019/1158/UE*, QDLM, 2023, 14, 13.

²¹ LECCESE, *La dimensione spazio-temporale della prestazione lavorativa, tra flessibilità dei tempi e garanzia dei diritti fondamentali in Genere, diversità, discriminazioni tra società e istituzioni Prospettive di ricerca e politiche trasformative*, numero monografico, *Diritto e Società*, 2024, 1-2, 233 ss.

²² Corte di giustizia UE del 17 ottobre 1989, caso *Danfoss* (C-109/88).

²³ BORELLI, *Sguardi sul diritto antidiscriminatorio e sulle recenti politiche di genere*, in *LD*, 2022, 3, 504.

²⁴ Sentenza in commento, p. 11.

²⁵ Trib. Bologna, decr. 31 dicembre 2021, n. 7559. Nel caso di specie il datore aveva applicato in modo indifferenziato all'intera platea di dipendenti (genitori e non) il nuovo sistema di turni, senza dimostrare che ciò era strettamente necessario

scriminazione collettiva perpetrata nei confronti dei lavoratori genitori di figli minori – ed in particolare delle lavoratrici madri – quali soggetti che cumulano il fattore di rischio costituito dal sesso con quello costituito dalla genitorialità²⁶.

Anche il Tribunale di Firenze aveva già individuato, in altra controversia, una discriminazione indiretta a carico delle lavoratrici madri in relazione all'introduzione di significative modifiche al regime di flessibilità oraria che avevano inciso negativamente sulla capacità di conciliazione tra vita privata e lavoro²⁷.

Analogamente, il Tribunale di Ferrara²⁸ ha riconosciuto una fattispecie di discriminazione analoga qualora il datore di lavoro modifichi i turni di lavoro di tutti i dipendenti al rientro dalla maternità, arrecando tuttavia un pregiudizio specifico alla madre di un figlio con disabilità.

In particolare, nel caso di lavoratori con responsabilità genitoriali la natura del diritto tutelato impone un bilanciamento tra interessi di pari rango: l'interesse organizzativo del datore dovrà quindi armonizzarsi alle esigenze genitoriali alla stregua degli «accomodamenti ragionevoli».

Con la conseguenza che il rifiuto immotivato di accogliere una richiesta di flessibilità, al pari del rifiuto (immotivato) di adozione soluzioni ragionevoli (per una persona con disabilità o suo *caregiver*), verrà a costituire di per sé una forma vietata di discriminazione, trovando applicazione il sistema rimediabile tipico del diritto antidiscriminatorio²⁹.

4. Profili processuali della tutela collettiva ex art. 37, d.lgs. n. 198/2006, e riparto dell'onere probatorio

Perché si configuri una discriminazione è però imprescindibile l'assenza delle cause di giustificazione previste nell'ultimo periodo del comma 2 dell'articolo 25, secondo cui le condotte datoriali sono giustificabili se riguardano «requisiti essenziali allo svolgimento

per il soddisfacimento di specifiche e comprovate esigenze dell'impresa. Il provvedimento è annotato da PERUZZI, *Orario di lavoro e discriminazione per genitorialità: la soluzione giurisprudenziale prima della l. n. 162/2021*, op. cit., e da CURCIO, *Lavoratrici madri e discriminazione per genitorialità in caso di modifiche di orario lavorativo: la cura dei figli riguarda ancora soprattutto le donne...*, in *QG*, 2022, 1.

²⁶ Nel caso citato giudice ha accertato la sussistenza di una discriminazione indiretta nella condotta dell'impresa, subentrante in un contratto d'appalto, consistente nella modifica del regime di orario di lavoro, passato da un turno unico a una articolazione su due turni disponendo l'adozione, da parte del nuovo datore di lavoro, di un piano di rimozione finalizzato a eliminare gli effetti discriminatori. Contestualmente, è stata pronunciata la condanna al risarcimento del danno non patrimoniale in favore della Consiglieria di parità, in funzione di tutela collettiva e sanzione della condotta illecita.

²⁷ Trib. Firenze, ord. 22 ottobre 2019, in *RIDL*, 2020, 4, II, con note di IZZI, *Discriminazioni verso i genitori e risarcimento dei danni in funzione sanzionatoria*, 659, e di PACCHIANA PARRAVICINI, *Brevi note sui profili processuali della discriminazione indiretta: onere della prova ed apparato sanzionatorio*, 673.

²⁸ Trib. Ferrara, 25 marzo 2019.

²⁹ SANTAGATA DE CASTRO, *Work-life balance, flessibilità dell'orario di lavoro e discriminazioni*, in *DLM*, 2023, 1, 48.

dell'attività lavorativa, purché l'obiettivo sia legittimo e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari».

L'onere della prova di tali esimenti incombe sul datore di lavoro.

E, in effetti, la Corte precisa che «la società non aveva dedotto che l'uniformità dell'orario di lavoro per tutti i dipendenti fosse imposta da effettive esigenze aziendali», evidenziando come l'interesse meramente gestionale a «evitare di ricevere una pluralità di richieste di modifica» non possa giustificare misure discriminatorie.

Mancando la prova datoriale della giustificazione della misura generalizzata a impatto differenziato, il Tribunale accerta la natura discriminatoria, sub specie di discriminazione indiretta, della condotta datoriale lamentata. Condanna, quindi, la società convenuta, oltre che al risarcimento del danno su cui ci soffermeremo a breve, anche all'adozione di un piano di rimozione delle discriminazioni.

La sentenza valorizza significativamente l'azione collettiva della Consigliera di Parità *ex art. 37, d.lgs. n. 198/2006*³⁰, chiarendo che essa mira a prevenire discriminazioni anche quando non siano individuabili in modo immediato e diretto le vittime di tale condotta. Questa impostazione riflette la consapevolezza che le discriminazioni di eziologia organizzativa richiedono strumenti di tutela collettiva capaci di operare su scala meta-individuale³¹.

Tale approccio è coerente con quanto evidenziato negli studi sulla conciliazione vita-lavoro tra fragilità, bisogni, servizi e contrattazione collettiva, dove si sottolinea la necessità di superare il modello individualistico della tutela per abbracciare strategie collettive e sistemiche³².

Si chiarisce così che nell'azione collettiva la discriminazione potenziale (e non quella effettiva) deve essere valutata superando l'approccio individualistico che richiederebbe la dimostrazione di svantaggi, effettivi e consistenti, a carico dei soggetti coinvolti.

La *legitimitas ad causam* della Consigliera si fonda allora sulla tutela dell'interesse collettivo alla prevenzione delle discriminazioni, prescindendo dall'identificazione di specifiche vittime individuali³³. Tale distinzione assume rilevanza sistematica poiché, nell'azione collettiva di cui si discute, la Consigliera aveva agito per rappresentare un intero gruppo che poteva essere discriminato anche in via soltanto potenziale.

³⁰ Sulla legittimazione attiva attribuita alle Consigliere di parità (di livello regionale e nazionale), o ad altri enti e associazioni rappresentativi degli interessi dei gruppi protetti per ragioni diverse dal genere, quando le discriminazioni assumono carattere collettivo, GUARISO, MILITELLO, *La tutela giurisdizionale*, in BARBERA, GUARISO (a cura di), *La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti*, Giappichelli, 2020, 445 ss.

³¹ ALESSI, *La giurisprudenza in materia di discriminazioni e il ruolo della Consigliera di Parità: una rassegna della giurisprudenza calabrese in materia di discriminazioni di sesso*, in CIARLETTA (a cura di), *Diritto antidiscriminatorio e pari opportunità nel lavoro pubblico e privato*, Rubettino, 2014, 47 ss.

³² DELFINO, *Cura dei soggetti fragili e rapporti di lavoro subordinato fra vecchi e nuovi equilibri*, in GUASTAFERRO, TEBANO (a cura di), *Cura lavoro diritti. L'unione europea e le sfide della contemporaneità*, in QDLM, 2022, 12, 173.

³³ BORZAGA, *Il destino di Consigliere e Consiglieri di Parità in Italia dopo le più recenti riforme*, in *q. Riv.*, 2024, 3-4, 329.

La decisione conferma altresì l'applicazione del regime probatorio agevolato *ex art.* 40, d.lgs. n. 198/2006, ma con alcune specificità legate alla natura collettiva dell'azione.

Il regime probatorio attenuato in materia di discriminazioni rappresenta, come noto, una delle espressioni più chiare della tensione tra diritto sostanziale e diritto processuale, laddove l'ordinamento è chiamato a predisporre strumenti idonei a garantire l'effettività della tutela in un contesto caratterizzato da asimmetrie informative marcate.

Mentre nel sistema codicistico ordinario, disciplinato dagli artt. 2697, 2727 e 2729 c.c., è il ricorrente a dover dimostrare in modo pieno e diretto i fatti costitutivi del proprio diritto, con facoltà del giudice di apprezzare gli indizi gravi, precisi e concordanti secondo prudente valutazione, in ambito antidiscriminatorio il legislatore ha introdotto una regola speciale che 'abbassa' la soglia della prova e ne modifica l'equilibrio³⁴.

L'art. 40, d.lgs. n. 198/2006, in attuazione delle fonti europee, dispone infatti una ri-modulazione dell'onere che consente al ricorrente di assolvere al proprio compito mediante la produzione di elementi indiziari anche indiretti, fra i quali assumono particolare rilievo i dati statistici. È sufficiente, in questa logica, che tali elementi siano precisi e concordanti, senza che sia richiesto il requisito della gravità previsto dall'art. 2729 c.c. Si produce così una presunzione rafforzata: il giudice non ha più una mera discrezionalità valutativa, ma deve considerare sussistente la discriminazione, salvo che il convenuto riesca a dimostrare concretamente l'insussistenza della condotta asserita³⁵.

Anche questa scelta normativa si giustifica nel quadro del diritto dell'Unione europea che, attraverso l'art. 19 della direttiva 2006/54/CE e gli orientamenti costanti della Corte di Giustizia, ha chiarito che la parità sostanziale non può essere garantita senza una disciplina probatoria che tenga conto delle concrete asimmetrie informative³⁶. La parte debole non ha, di regola, accesso a quegli elementi organizzativi e gestionali che alimentano la disparità, mentre il datore di lavoro custodisce presso di sé le informazioni rilevanti. In questo scenario, il dato statistico acquista una funzione sistematica: una volta verificata la consistenza probatoria degli elementi addotti, il giudice deve ritenere integrata la discriminazione, imponendo al datore l'onere di dimostrarne la neutralità o la giustificazione. L'effetto pratico di questo regime è quello di rovesciare l'approccio ordinario alla costruzione giudiziale dei fatti, ponendo al centro non l'accertamento puntuale di un intento discriminatorio, ma la verifica dell'impatto oggettivo delle condotte.

³⁴ TARQUINI, *L'onere della prova nei giudizi contro le discriminazioni*, in *RGL*, 2024, 3, I, 332.

³⁵ PACCHIANA PARRAVICINI, *Brevi note sui profili processuali della discriminazione indiretta: onere della prova ed apparato sanzionatorio*, op. cit. L'A. però ravvisa nella sentenza da lei commentata (Trib. Firenze, ord. 22 ottobre 2019) «un salto argomentativo che fa discendere dal dato di fatto della maggiore esposizione dei genitori a necessità impellenti ed imprevedibili, l'esistenza di un atto discriminatorio senza passare per la doverosa verifica di come il contenuto di quell'atto in concreto possa esporre i genitori a conseguenze disciplinari, pacifico. La decisione rischia così di aprire il varco all'introduzione di forme di discriminazione in re ipsa fondate sulla sussistenza delle ragioni che giustificano l'identificazione del fattore di rischio anziché sulla prova degli effetti, anche solo potenzialmente svantaggiosi, che una condotta può avere rispetto ai portatori di tale fattore».

³⁶ C. giust., 4 luglio 2011, C-104/10, *P.K.*, punto 30.

È proprio in questa prospettiva che l'art. 40, d.lgs. 198/2006, assume rilievo anche nelle azioni collettive, poiché consente di valorizzare dati di carattere sistemico allo scopo di far emergere discriminazioni diffuse, spesso impossibili da far valere sul piano individuale. Ne discende che la prova attenuata non è mero strumento processuale, ma parte integrante della garanzia sostanziale del principio di parità, nella misura in cui rende accessibile la tutela a chi – diversamente – si troverebbe privo degli strumenti per resistere all'asimmetria di potere e di informazione connaturata al rapporto di lavoro.

La Corte, rilevando che il Tribunale di primo grado aveva escluso la pertinenza dei dati statistici ISTAT sull'impegno maggiore delle donne nei compiti di cura familiare, li valorizza invece come elementi probatori fondamentali per presumere l'esistenza di una discriminazione indiretta. La decisione riconosce che, in presenza di lavoratrici onerate di compiti di cura, la misura datoriale uniforme (orario rigido con lunga pausa pranzo) ha un effetto discriminatorio oggettivo e potenziale che può essere desunto proprio dai dati statistici esistenti, senza richiedere prova ulteriore di effetti concreti e quantitativamente consistenti sul singolo lavoratore.

Questa interpretazione conduce la Corte a rovesciare la valutazione del Tribunale, affermando che la presenza di tali dati è sufficiente a fondare la presunzione di discriminazione indiretta, e sposta sull'azienda l'onere di dimostrare che la misura è giustificata da esigenze organizzative concrete e proporzionate. In tale prospettiva, i dati statistici non sono utilizzati solo come mero riferimento generale, ma costituiscono la base fattuale decisiva che determina l'accoglimento della domanda e la dichiarazione di discriminazione, con conseguente ordine di modifica delle condizioni di orario e risarcimento del danno.

5. Il piano di rimozione come «ragionevole accomodamento» e il risarcimento del danno come elemento preventivo e dissuasivo

Un aspetto di particolare innovatività riguarda il piano di rimozione disposto dalla Corte, che evidenzia un potere giudiziale di ingerenza nell'esercizio dei tipici poteri datoriali anche con riferimento all'organizzazione dei tempi della prestazione³⁷.

La misura ordinata – informare le dipendenti della possibilità di chiedere la limitazione della pausa pranzo dalle 13:00 alle 13:30 con conseguente uscita anticipata alle 17:30 per chi documenta esigenze di cura – riflette i principi del «ragionevole accomodamento» che, seppur originariamente sviluppati in materia di disabilità, trovano sempre maggiore appli-

³⁷ TINTI, *Il posto della cura. Note su conciliazione dei tempi e flessibilità*, in *LD*, 2023, 2, 401.

cazione nel diritto antidiscriminatorio offrendo al giudice di agire *ex post* sulla discriminazione rilevata assumendo come rimedio l'accomodamento ritenuto più idoneo³⁸.

Questa impostazione si inserisce coerentemente nella più ampia evoluzione del diritto antidiscriminatorio verso forme di tutela sostanziale che vanno oltre il mero accertamento della violazione, imponendo modifiche concrete alle prassi discriminatorie³⁹.

In analogia a quanto previsto per i «ragionevoli accomodamenti» diventa fondamentale applicare, anche ai casi di discriminazione indiretta, come peraltro già fatto in tempi remoti dalla giurisprudenza anglosassone su una fattispecie speculare a quella in esame⁴⁰, il «test di proporzionalità» o, più correttamente, il «test di stretta necessità» da cui discende un concreto obbligo di accomodamento per il datore, che – ora, su ordine del giudice – dovrà bilanciare le proprie esigenze con quelle dei lavoratori con compiti di cura familiare e, dunque, verificare le alternative possibili alla misura unilateralmente opzionata.

La soluzione adottata dalla Corte – possibilità di ridurre la pausa pranzo per anticipare l'uscita – rappresenta un esempio di come la flessibilità temporale possa essere uno strumento di effettiva parità e inclusione e configura un'applicazione innovativa di questi principi al campo della discriminazione indiretta di genere e per genitorialità riflettendo l'evoluzione verso modelli organizzativi più flessibili, in linea con quanto emerso negli studi su *smart working* e lavoro agile⁴¹.

Oltre al piano di rimozione della discriminazione, la Corte ha condannato l'azienda a risarcire il danno arrecato, liquidando una somma di 10.000 euro a favore della Consigliera di parità che aveva promosso l'azione collettiva.

Su questo aspetto si impone un'ulteriore riflessione poiché, in caso di discriminazione collettiva, a fronte dell'interesse *iure proprio* della Consigliera, interesse pubblico e collegato alla tutela del bene collettivo della parità di genere, la funzione del risarcimento del danno

³⁸ GUARISO, *Sanzioni e rimedi nel diritto antidiscriminatorio: rimozione, risarcimento, dissuasione*, in *RGL*, 2024, 3, I, 354.

³⁹ Sulla nozione generale, *ex multis*, D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *ADL*, 2019, 6, 21 ss.; BONARDI, *Le soluzioni ragionevoli per i disabili come tecnica di prevenzione delle discriminazioni*, in *RGL*, 2024, 3, I, 376 ss.; FILI, *L'inclusione da diritto a obbligo*, in BROLLO, CESTER, MENGhini (a cura di), *Legalità e rapporti di lavoro. Incentivi e sanzioni*, Trieste, EUT Edizioni Università Trieste, 2016, 117 ss.; D'ONGHIA, *Un ulteriore importante tassello a garanzia dell'effettività della tutela per le persone disabili (nota a Corte cost. n. 152/2020)*, in *RDSS*, 2021, 1, 69 ss.

⁴⁰ SANTAGATA DE CASTRO, *Work-life balance, flessibilità dell'orario di lavoro e discriminazioni*, op. cit., richiama la controversia *London Underground Ltd v Edwards* (No. 2) [1999] ICR 494 (CA) che si concluse con l'accoglimento del ricorso promosso da una macchinista presso la metropolitana di Londra, costretta a dimettersi a seguito di una modifica delle turnazioni di lavoro. Come rileva l'A. «il Tribunale inglese, avendo accertato che la modifica all'orario di lavoro aveva un impatto differenziato sui genitori *single* e poneva in una situazione di particolare svantaggio le donne, ritiene che essa non possa superare il test di ragionevolezza: come si legge nella motivazione, il datore di lavoro avrebbe potuto (e «dovuto») *without any difficulty or expense* adottare eccezionalmente provvedimenti appropriati per venire incontro alle esigenze dei genitori *single*».

⁴¹ DAGNINO, *Priorità per l'accesso al lavoro agile e ad altre forme di lavoro flessibile*, in D. GAROFALO, TIRABOSCHI, FILI, *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, in *ADAPT e-Book*, 2023, 586; sempre sulla flessibilità attuata con il lavoro agile BROLLO, *Il lavoro agile alla prova della emergenza epidemiologica*, in D. GAROFALO, TIRABOSCHI, FILI, SEGHEZZI (a cura di), *Welfare e lavoro nell'emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*, vol. I, *Covid 19 e rapporto di lavoro*, in *ADAPT e-Book*, Bergamo, 2020, 167 ss.; ZILLI, *Di genere precario. La questione del lavoro delle donne di fronte, e oltre, la pandemia Covid 19*, in *ADL*, 2020, 6, 1345 ss.

deve essere valutata non solo sotto il profilo riparatorio, ma anche in termini di deterrenza e prevenzione⁴².

Pur non configurandosi come «danno punitivo» in senso stretto⁴³, il risarcimento disposto assolve – per esplicita ammissione della Corte – ad una funzione dissuasiva e preventiva, in linea con le indicazioni della giurisprudenza delle Sezioni Unite sulla *natura polifunzionale* della responsabilità civile⁴⁴. La liquidazione, attuata in via equitativa, non si basa su pregiudizi concreti subiti da specifici soggetti, ma sulla lesione dello stesso interesse collettivo tutelato dalla normativa antidiscriminatoria⁴⁵.

Il problema si inserisce così nel più ampio dibattito sulla natura e funzione del risarcimento del danno antidiscriminatorio⁴⁶.

La funzione dissuasiva è aggiuntiva rispetto a quella compensativa⁴⁷ perché il risarcimento del danno – come ci insegna la giurisprudenza unionale⁴⁸ – deve essere «integrale», e per essere integrale deve essere non solo «proporzionato», ma anche «dissuasivo», alla stregua di altri diritti a fondamento euro-unitario⁴⁹ ai quali è stato riconosciuto, proprio in funzione dissuasiva, il «danno comunitario»⁵⁰, come nel caso della violazione del divieto di abuso dei contratti a termine nel lavoro pubblico.

Tuttavia, benché sia condivisibile l'approccio che riconosce al risarcimento una funzione non meramente riparatoria ma anche dissuasiva e preventiva, la traduzione di questo principio in criteri operativi di quantificazione rimane problematica⁵¹.

⁴² BIASI, *Danni punitivi. Il caso Ryanair e l'ingresso del «danno punitivo» nel diritto del lavoro italiano*, in *GI*, 2018, 10, 2191. Più diffusamente BIASI, *Studio sulla polifunzionalità del risarcimento del danno nel diritto del lavoro. Compensazione, sanzione, deterrenza*, Giuffrè, 2023.

⁴³ RECCHIA, *Discriminazione collettiva indiretta e risarcimento del danno in funzione punitiva*, in *ADL*, 2020, 3, 741 ss.

⁴⁴ Cass., sez. un., 5 luglio 2017, n. 16601, in *RCP*, 2017, 4, 1198; Cass., sez. un., 21 luglio 2021 n. 20819, c.d. caso *Ryanair* in tema di discriminarietà del divieto di attività sindacale, dispone il risarcimento dei danni con liquidazione in via equitativa.

⁴⁵ Cass., ord. 11 febbraio 2025, n. 3488 secondo cui il danno patrimoniale causato da un atto discriminatorio è risarcibile anche solo ricorrendo a presunzioni e va liquidato in via equitativa. Il danno in tal caso ha natura dissuasiva.

⁴⁶ Puntuale la ricostruzione di PACCHIANA PARRAVICINI, *Brevi note sui profili processuali della discriminazione indiretta: onere della prova ed apparato sanzionatorio*, op.cit., che richiama Cass., sez. un., 6 maggio 2015, n. 9100 secondo cui la funzione sanzionatoria del risarcimento del danno non è più «incompatibile con i principi generali del nostro ordinamento» a condizione però che «qualche norma di legge chiaramente lo preveda, ostandovi il principio desumibile dall'art. 25 Cost., co. 2, nonché dall'art. 7 della Convenzione Europea sulla salvaguardia dei diritti dell'Uomo e delle libertà fondamentali». Sotto il profilo unionale l'A. richiama la C. giust., 17 dicembre 2015, causa C-407/14, *Camacho*, in *ADL*, 2016, 3, 574, con nota ALVINO, *Sulla questione della risarcibilità dei danni punitivi alla vittima di una discriminazione fondata sul sesso.*, e in *RIDL*, 2016, 2, II, 445 con nota di CALAFÀ, *Sul risarcimento «dissuasivo» del danno da discriminazione del diritto UE*.

⁴⁷ MARASCO, *Sulla funzione sanzionatoria del risarcimento del «danno da discriminazione»*, in *GC.com*, 15 giugno 2020.

⁴⁸ C. giust., 17 dicembre 2015, C-407/14, *Camacho*, chiarisce che il diritto dell'Unione (nella specie l'art. 18 della direttiva n. 2006/54/CE) «permette, ma non impone, agli Stati membri di adottare provvedimenti che prevedano il versamento di danni punitivi alla vittima di una discriminazione»; sul tema diffusamente GUARISO, *Sanzioni e rimedi nel diritto antidiscriminatorio: rimozione, risarcimento, dissuasione*, in *RGL*, 2024, 3, I, 354.

⁴⁹ PICUNIO, *L'incerta cittadinanza dei danni punitivi nel diritto del lavoro*, in *ADL*, 2019, 3, 687 ss.

⁵⁰ Cass., 15 marzo 2016, n. 5072, in *RIDL*, 2016, 2, II, 619.

⁵¹ CALAFÀ, *Sul risarcimento «dissuasivo» del danno da discriminazione nel diritto UE*, cit., spec. 449.

6. Riflessioni conclusive

La sentenza si colloca all'interno di una più ampia tendenza trasformativa del diritto del lavoro verso approcci maggiormente sensibili alle dimensioni della cura e della conciliazione ed evidenza, plasticamente, come l'organizzazione del tempo di lavoro rappresenti uno strumento potenzialmente discriminatorio quando non tenga conto delle diverse esigenze dei soggetti coinvolti, richiedendo un'attenta valutazione circa la proporzionalità delle misure organizzative datoriali⁵².

La decisione dimostra, altresì, come il diritto del lavoro possa contribuire alla costruzione di un *welfare* più inclusivo e capacitante, superando la logica riparatoria per abbracciare un approccio preventivo e trasformativo delle relazioni di lavoro.

In questa prospettiva, la tutela antidiscriminatoria diventa uno strumento per promuovere modelli organizzativi più inclusivi, capaci di valorizzare le differenze e di trasformare i fattori di potenziale svantaggio in opportunità di innovazione organizzativa.

L'orientamento si iscrive dunque nella più ampia (e recente) evoluzione del diritto del lavoro verso forme di tutela sostanziale della conciliazione vita-lavoro, che vanno oltre la mera parità formale di trattamento⁵³, e rappresenta – per impostazione teorica e logico-argomentativa – un modello avanzato di tutela antidiscriminatoria, pienamente radicato nei principi euro-unitari di effettività della parità di genere in ambito lavorativo.

Particolarmente apprezzabile è la proiezione in senso sostanziale dei diritti di cura e di conciliazione, la valorizzazione dei dati statistici e del regime probatorio facilitato, e la funzione deterrente delle misure compensative⁵⁴. Il superamento dell'approccio quantitativo, il rafforzamento dell'efficacia preventiva e la valorizzazione della funzione collettiva della Consiglieria di Parità appaiono pienamente condivisibili sia nella prospettiva dottrinale che in quella giurisprudenziale, anche comparata.

Nonostante l'innegabile valore della pronuncia, emergono però alcuni profili problematici. La sentenza non affronta adeguatamente il rapporto tra le misure di flessibilità imposte giudizialmente e le previsioni del contratto collettivo applicabile in relazione a possibili forme di elasticità oraria.

L'estensione del perimetro del controllo antidiscriminatorio finisce per aprire la strada a una valutazione giudiziale sulla legittimità dell'esercizio del potere datoriale in materia di organizzazione dei tempi di lavoro, soprattutto quando tali scelte incidono sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Un tale ampliamento del sindacato del giudice rischia tuttavia di spingersi oltre i confini fisiologici del ruolo giudiziario, invadendo ambiti che

⁵² BARBERA, BORELLI, *Principio di eguaglianza e divieti di discriminazione*, in WP D'Antona, *It.*, 2022, 451, 8 ss.

⁵³ Sullo sviluppo della flessibilità nel lavoro pubblico, SARACINI, *Lavoro pubblico e contrattazione collettiva per una equilibrata conciliazione tra esigenze di vita e di lavoro*, in CARABELLI (a cura di), *Riforme parallele e disequilibrio vita-lavoro*, QRGL, 2023, 8, 70.

⁵⁴ SCARPONI, *"Work life balance" fra diritto UE e diritto interno*, in WP D'Antona, *Int.*, 156/2021, 3.

dovrebbero essere più prudentemente rimessi alla contrattazione collettiva o alla capacità regolativa delle politiche datoriali⁵⁵. In questa prospettiva, appare preferibile che il giudice non venga chiamato a farsi arbitro di equilibri organizzativi così delicati, lasciando invece spazio a strumenti negoziali e regolatori più idonei a governarli in maniera efficace e duratura.

Come già osservato, la giurisprudenza sembra aver fatto di tale potere un «uso assai accorto»⁵⁶: in alcuni casi il giudice si è limitato a ordinare una circoscritta modifica dell'orario per consentire lo svolgimento almeno parziale di compiti di cura⁵⁷; in altri ha ordinato il ripristino dell'orario precedente ritenendo insufficiente a giustificare un gravoso cambio di orario la mera esigenza aziendale di uniformare gli orari di tutti i *caregivers* presenti in azienda⁵⁸; in altre circostanze (peraltro nella vigenza del testo *ante* novella del comma 2-*bis*), il giudice ha ordinato di prevedere un piano di rimozione concordato tra le parti sociali⁵⁹.

La coesistenza tra tutela giudiziale e autonomia collettiva meriterebbe un approfondimento sistematico che la pronuncia non fornisce⁶⁰, diversamente da quanto fatto da altra giurisprudenza di merito già citata in cui l'organo decidente, lungi dall'ingerirsi nelle dinamiche organizzative ha invitato a concordare il piano di rimozione con le parti sociali.

Restano perplessità anche sul versante della quantificazione del danno risarcibile.

Pur seguendo un *iter* logico-argomentativo molto puntuale, che trova il suo riferimento normativo nell'art. 37, comma 3, d.lgs. n. 198/2006, e il suo collegamento giurisprudenziale nella sentenza della Suprema Corte a Sezioni Unite⁶¹, di cui fa propri principi e conclusioni, la Corte non si premura di individuare criteri e/o parametri, anche solo indicativi, di liquidazione.

La Corte afferma, proprio, richiamando le Sezioni Unite, che il risarcimento deve essere proporzionato e «quindi la sua misura va collegata alle circostanze del caso concreto considerando i fatti indicativi della gravità della discriminazione e della conseguente necessità di rimediare», ma poi si limita a considerare «la natura di società per azioni del soggetto datoriale» e «il reiterato rifiuto», senza elaborare criteri più articolati per future applicazioni. La liquidazione puramente equitativa di € 10.000 rischia di frustrare sia la prevedibilità del diritto che l'efficacia dissuasiva, proprio in assenza di criteri chiari e parametri oggettivi di riferimento.

⁵⁵ SANTAGATA DE CASTRO, *Work-life balance, flessibilità dell'orario di lavoro e discriminazioni*, in *DLM*, 2023, 1, 48.

⁵⁶ GUARISO, *Sanzioni e rimedi nel diritto antidiscriminatorio: rimozione, risarcimento, dissuasione*, cit., 364.

⁵⁷ Trib. Catanzaro, 9 dicembre 2023.

⁵⁸ Trib. Milano, 17 luglio 2023.

⁵⁹ Trib. Bologna, 31 dicembre 2022.

⁶⁰ BALLESTRERO, *Il posto delle donne nel diritto del lavoro*, in *LD*, 2022, 3, 501.

⁶¹ Cass., sez. un., 21 luglio 2021, n. 20819, *infra* nota n. 44.

Sono quindi auspicabili approfondimenti dottrinali o linee guida interpretative che consentano di rendere più coerente e omogenea la prassi giudiziaria.

La centralità della flessibilità nell'organizzazione del lavoro è ormai ampiamente riconosciuta, non solo per i suoi effetti benefici sulla possibilità di armonizzare esigenze professionali e responsabilità familiari, ma anche perché essa rappresenta uno snodo strategico per accrescere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Proprio per questa ragione, la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro non può configurarsi come un mero correttivo, ma deve fungere da criterio strutturale di azione e valutazione, tra l'altro pienamente recepito nella disciplina della certificazione della parità di genere, che dedica a tale aspetto un'area autonoma e qualificante⁶².

È dunque oramai pacifico che l'assetto organizzativo e le politiche di conciliazione costituiscano il banco di prova autentico su cui si misura la sostanza della parità effettiva, che non si esaurisce nella repressione delle discriminazioni manifeste, ma si gioca soprattutto nella capacità delle organizzazioni di predisporre assetti compatibili con le diverse traiettorie biografiche e professionali dei lavoratori e delle lavoratrici⁶³.

⁶² Su cui sia consentito il rinvio a LAMBERTI, *I Key Performance Indicators della certificazione della parità di genere. Una lettura critica*, in *Federalismi Focus Lavoro Persona Tecnologia*, 19 aprile 2023; ex multis CIUCCIOVINO, *La certificazione di parità di genere*, in MASCINI (a cura di), *Annuario del lavoro*, Roma, 2023, 146 ss.

⁶³ CIUCCIOVINO, *La certificazione della parità di genere e la nuova prospettiva delle politiche aziendali gender oriented*, in CIUCCIOVINO, GIOVANNONE (a cura di), *Dimensioni e questioni della disuguaglianza di genere. Studi multidisciplinari*, Roma Tre Press, 2025, 13 ss.