

ATTUALITÀ

# La “tolleranza” nel rapporto di lavoro

1 Aprile 2025

**Antonio Cazzella**, Partner, Trifirò & Partners Avvocati





**Antonio Cazzella**, Partner, Trifirò & Partners Avvocati

> **Antonio Cazzella**

Antonio Cazzella ha maturato la propria esperienza nell'ambito del Diritto del Lavoro e del Diritto Sindacale, prestando consulenza per primarie Aziende italiane ed estere. Avvocato dal 1993 e autore di articoli e note per le principali riviste specializzate e quotidiani sulle tematiche di Diritto del Lavoro. Collabora alle pubblicazioni scientifiche di Trifirò & Partners, T&P news e Highlights annuali, dedicati a specifici argomenti del Diritto del Lavoro, Societario, Bancario e Assicurativo. Presta regolare assistenza giudiziaria a favore di primarie Società e, Dirigenti apicali presso tutte le magistrature, comprese quelle superiori, in diversi campi tra cui impugnativa di licenziamenti individuali.

**1. Considerazioni generali.**

Nelle vicende del rapporto di lavoro è spesso trattato il tema della **"tolleranza"**, suscettibile di determinare conseguenze giuridiche secondo l'apprezzamento del Giudice di merito.

La **"tolleranza"** riguarda, generalmente, un **"comportamento"** del datore di lavoro, ma può riferirsi anche al dipendente.

Perchè possa configurarsi la **"tolleranza"** è, talvolta, necessaria una valutazione che coinvolge vari elementi, tra cui le norme del contratto collettivo, le prassi aziendali, la gravità e la frequenza dei comportamenti posti in essere dal dipendente ed altre eventuali circostanze del caso concreto (come evidenziato dalla più recente giurisprudenza di legittimità).

**2. I più recenti orientamenti della giurisprudenza di legittimità.**

Un tema frequentemente trattato è quello della tolleranza del datore di lavoro (e dei suoi effetti) rispetto ad un **comportamento disciplinarmente rilevante** del lavoratore, questione sulla quale si è nuovamente pronunciata, proprio nei giorni scorsi, la Suprema Corte (Cass. 24 marzo 2025, n. 7826).

In particolare, la Corte di Cassazione ha riformato una sentenza che, in grado di appello, aveva confermato l'illegittimità del licenziamento intimato ad un dipendente, che aveva fumato nei pressi dell'area **"air side"**, violando il divieto di fumo.

Con specifico riferimento al tema della tolleranza di condotte illegittime, la Corte di Cassazione ha precisato che **non è sufficiente la mancanza di una reazione del soggetto deputato al controllo** per escludere l'illiceità della condotta, essendo necessari **"ulteriori elementi, capaci di ingenerare nel trasgressore la incolpevole convinzione di liceità della condotta"**, *si che non possa essergli mosso neppure un addebito di negligenza*, ribadendo inoltre che, per configurare l'**elemento soggettivo dell'illecito**, è sufficiente la semplice colpa e che l'**errore sulla liceità di una condotta**, anche se in buona fede, può rilevare per escludere la responsabilità **solo se "risulti inevitabile"** (Cass. 7826/2025, cit.).

In conclusione, la tolleranza datoriale nel reprimere un illecito commesso dal lavoratore non è sufficiente ad escludere l'antigiuridicità della condotta, dovendo il dipendente dimostrare di aver fatto, in buona

fedele, tutto il possibile per rispettare, ad esempio, un divieto (nel caso esaminato, il divieto di fumo), essendo ipotizzabile, in mancanza, che egli abbia invece **“profittato della mancanza di reazione di parte datoriale sino a quel momento”** (Cass. 7826/2025, cit.).

### 3. Alcune ipotesi di **“tolleranza”** e dei suoi riflessi sul rapporto di lavoro.

Un altro dei temi trattati dalla giurisprudenza riguarda il rapporto tra tolleranza del datore di lavoro ed immediatezza della contestazione disciplinare.

Invero, è stato ribadito che il **principio dell'immediatezza della contestazione dell'addebito** deve essere inteso in senso relativo, potendo in concreto essere compatibile con un intervallo di tempo più o meno lungo (ad esempio, quando l'accertamento e la valutazione dei fatti siano molto laboriosi), con la precisazione che non è consentito supporre una tolleranza del datore di lavoro rispetto a comportamenti illegittimi del lavoratore prescindendo dalla conoscenza che il datore abbia degli abusi commessi dal dipendente (Cass. 28 giugno 2023, n. 18415).

La **“tolleranza”** del datore di lavoro – sempre in ambito disciplinare – potrebbe anche escludere la lesione irrimediabile del vincolo fiduciario nel caso di un licenziamento per giusta causa: infatti, è stata affermata la necessità di accertare se l'inosservanza di una procedura da parte del lavoratore, **prassi tollerata dall'azienda**, sia riconducibile all'esigenza di velocizzare le operazioni di competenza del dipendente (o, comunque, sia in qualche modo giustificata dall'organizzazione del lavoro), oppure se si tratti, esaminando le circostanze del caso concreto, di una violazione degli obblighi di fedeltà e di diligenza (Cass. 1° settembre 2022, n. 25837).

La tolleranza/tollerabilità di situazioni e/o di comportamenti può essere richiamata per chiarire il fondamento di una decisione in sede giudiziale.

Infatti, è stato ritenuto che la sottoposizione del lavoratore a **carcerazione preventiva** non costituisce inadempimento degli obblighi contrattuali, ma consente il licenziamento per giustificato motivo oggettivo ove, in base ad un giudizio *ex ante*, tenuto conto di ogni circostanza rilevante ai fini della determinazione della **“tollerabilità” dell'assenza** (tra cui le dimensioni dell'impresa, il tipo di organizzazione tecnico-produttiva, le mansioni del dipendente, il già maturato periodo di sua

assenza, la ragionevolmente prevedibile ulteriore durata dell'impedimento, la possibilità di affidare temporaneamente ad altri le mansioni senza necessità di nuove assunzioni), non persista l'interesse del datore di lavoro a ricevere le ulteriori prestazioni del dipendente (si tratta di una valutazione rimessa al giudice di merito, che provvede avendo riguardo alle possibili e prevedibili capacità lavorative del prestatore e all'organizzazione dell'azienda: Cass. 7 ottobre 2024, n. 26208).

Esaminando altri temi, la Corte di Cassazione – nel ribadire che deve essere esclusa la configurabilità di una **responsabilità del datore di lavoro** fondata sull'**art. 2087 c.c.** ove i pregiudizi lamentati dal dipendente derivino dalla qualità intrinsecamente ed inevitabilmente pericolosa o usurante della ordinaria prestazione lavorativa – ha rilevato che può tuttavia configurarsi tale responsabilità nel caso in cui sia stata **tollerata l'esistenza di una condizione di lavoro lesiva della salute**, come, ad esempio, un ambiente di lavoro stressogeno (Cass. 21 febbraio 2024, n. 4664).

La **“tollerabilità”** è un concetto che assume, tra l'altro, rilevanza anche nel caso di licenziamento del dipendente per superamento del periodo di comportamento, espressamente qualificato dalla giurisprudenza come **“limite di tollerabilità dell'assenza”**, con la precisazione che il superamento di tale limite è condizione sufficiente di legittimità del recesso, non essendo necessaria la prova del giustificato motivo oggettivo, né dell'impossibilità di adibire il lavoratore a mansioni diverse (Cass. 13 giugno 2023, n. 16719).

Sempre evocando il tema della **“tolleranza”**, è stata affermata, nel caso di **dimissioni del lavoratore per giusta causa** e di valutazione del requisito dell'immediatezza del recesso, la necessità di una valutazione concreta, con la precisazione che **“allorquando il punto di crisi non sia prospettato in un episodio singolo (o in un gruppo di episodi unificabili in un certo contesto temporale concentrato) ma in una situazione, è tutta la situazione che deve essere valutata al fine di individuare il punto in cui cessa di essere tollerabile”** (Tribunale Milano, 21 settembre 2023, n. 2710).

In tema di licenziamento disciplinare, è stato precisato che **non è “tollerabile” che un dipendente durante l'orario di servizio, deputato esclusivamente all'attività lavorativa, si intrattenga nei luoghi di lavoro munito di sistemi di registrazione occultati per registrare conversazioni con ignari colleghi/colaboratori al fine di riportarne strumentalmente il contenuto, più o meno aderente al colloquio, nei**

*social accessibili a chiunque e con il chiaro intento di screditare dipendenti*" (Corte Appello Roma, 26 aprile 2023, n. 1568).

Con riferimento alla condotta di un dipendente di un istituto di credito, è stata confermata dal Tribunale Piacenza (25 settembre 2024, n. 254) la legittimità di un licenziamento per giusta causa *"sulla base di una valutazione unitaria degli episodi, già di per sé comunque connotati da una particolare gravità e che, per tutte le ragioni esplicitate dalla resistente - quali tutela dell'immagine e della sicurezza dell'intero sistema bancario, non possono essere tollerati. Infatti risulta **del tutto condivisibile che un Istituto di credito non tolleri che un proprio dipendente apponga firme false su modulistica bancaria, e comunque autentichi sottoscrizioni false** vieppiù se tale illecita attività risulti finalizzata ad ottenere un profitto personale* (nel caso di specie, il profitto personale era costituito dal raggiungimento del budget).

Inoltre, volendo considerare specificamente gli aspetti inerenti l'onere probatorio, è stato affermato che, quando un lavoratore deduce di aver svolto un **lavoro "eccedente la tollerabilità"** (per eccessiva durata o particolare onerosità dei ritmi), lamentando quindi un inadempimento datoriale degli obblighi di sicurezza, egli è tenuto ad allegare rigorosamente tale inadempimento, evidenziando i fattori di rischio (Cass. 28 febbraio 2023, n. 6008).

In materia di **mobbing**, è stato precisato che *"qualora al datore si debba imputare **la colpa nell'aver tollerato che altri dipendenti ponessero in atto atti astrattamente leciti ma concretamente dannosi** ... vi è necessità della **prova di tale intento**, anch'essa parimenti a carico di chi agisca, in quanto elemento caratterizzante della fattispecie"* (Cass. 26 febbraio 2021, n. 5472).

#### **4. Possibili effetti nel rapporto di lavoro: l'affidamento del dipendente.**

Per completezza, si può considerare che alla *"tolleranza"* del datore di lavoro può seguire un **affidamento** del dipendente, da intendersi come *"significato"* da attribuire ad un comportamento datoriale.

A tal riguardo, ad esempio, è stato recentemente ribadito che l'affidamento riposto dal dipendente nel comportamento tenuto dall'organo istituzionalmente preposto al controllo può determinare un'ipotesi di *"ignoranza incolpevole"* (Cass. 7826/2025, cit.).

Inoltre, nel solco tracciato dalla giurisprudenza sopra richiamata (Cass. 18415/2023, cit.), se è possibile affermare che assume rilevanza, ai fini dell'immediatezza della contestazione disciplinare, la conoscenza degli illeciti commessi dal dipendente, occorre tuttavia considerare che la **mancanza di immediatezza della contestazione** (elemento costitutivo del diritto di recesso del datore di lavoro) potrebbe indurre il dipendente a ritenere che il datore di lavoro abbia **sopraseduto al licenziamento**, ritenendo l'addebito non grave o, comunque, non meritevole della massima sanzione.

Altro riflesso della tolleranza del datore di lavoro, in termini di affidamento del dipendente, riguarda il caso di **licenziamento per superamento del periodo di comporto**, in quanto, se è vero che il datore ha diritto di intimare il licenziamento non appena il periodo di conservazione del posto di lavoro viene superato, è altresì vero che l'interesse del lavoratore alla *"certezza della vicenda contrattuale"* (e, quindi, l'affidamento in una volontà datoriale abdicativa del diritto di recedere dal rapporto di lavoro) deve essere temperato con quello del datore di lavoro di disporre di un ragionevole *"spatium deliberandi"*, in cui valutare adeguatamente la situazione inerente l'assenza (o le assenze, nel caso di vari episodi morbosì) del lavoratore, ai fini di una prognosi di sostenibilità di tale assenza in relazione agli interessi aziendali (Cass. 12 ottobre 2018, n. 25535).

**DB** non solo  
diritto  
bancario

A NEW DIGITAL EXPERIENCE

 **dirittobancario.it**

---

