

Licenziamento disciplinare e prassi aziendale tollerata

L'inefficacia scriminante della consuetudine contra legem e la rottura del vincolo fiduciario: nota a Cassazione Civile, Sez. Lavoro n. 23720/2026

Federico Palumbo Diritto del Lavoro 28 Settembre 2026 Lettura 12 min

Stato della questione e quadro aggiornato al 28 settembre 2026: La Suprema Corte di Cassazione consolida lo statuto delle sanzioni espulsive nel settore del credito e dei servizi complessi, statuendo che la tolleranza datoriale non sana la violazione di prescrizioni cogenti antiriciclaggio e di diligenza professionale ex art. 2104 c.c.

Abstract (Italiano)

La pronuncia in rassegna affronta con rigore dogmatico la questione dell'imputazione della responsabilità disciplinare e della configurabilità della giusta causa di licenziamento a fronte di una prassi aziendale difforme dai regolamenti interni e dalla disciplina antiriciclaggio, asseritamente tollerata per decenni dai vertici dell'impresa. La Cassazione Civile, Sez. Lavoro ribadisce che la consuetudine contra legem non possiede efficacia scriminante nell'ordinamento contrattuale del lavoro, né vale a neutralizzare la lesione irreparabile del vincolo fiduciario ex art. 2119 c.c. laddove la condotta esponga l'ente a gravissimi pregiudizi reputazionali e sanzioni di vigilanza.

Abstract (English)

The judgment under review addresses the disciplinary relevance of corporate practices deviating from mandatory statutory standards and anti-money laundering regulations. The Supreme Court confirms that employer tolerance cannot cure the breach of fundamental duties of diligence or prevent the irreparable breakdown of the fiduciary relationship under Article 2119 of the Italian Civil Code, upholding summary dismissal for just cause.

Punti Chiave dell'Analisi

- **Inefficacia della consuetudine contra legem:** la tolleranza datoriale non assurge a esimente per condotte che violano precetti cogenti di legge o presidi antiriciclaggio.
- **Rottura del vincolo fiduciario:** l'inadempimento che espone l'impresa a sanzioni e rischi reputazionali integra giusta causa ex art. 2119 c.c. indipendentemente dalla prassi.
- **Sindacato di legittimità circoscritto:** l'apprezzamento della proporzionalità della sanzione e della gravità dell'illecito compete al giudice di merito ed è sottratto al riesame in cassazione.

01. Il conflitto tra prassi d'ufficio e vincolo fiduciario

La pretesa di trasmutare una **prassi aziendale difforme** dai precetti normativi in una **consuetudine scriminante** costituisce una delle aporie più insidiose e dibattute del contenzioso giuslavoristico contemporaneo. Nel perimetro del recesso per **giusta causa ex art. 2119 c.c.**, il lavoratore incolpato tende sovente a invocare la consuetudine o la pregressa acquiescenza dei superiori gerarchici quale fatto idoneo a recidere l'**elemento soggettivo della colpa** o a fondare un **legittimo affidamento** sulla correttezza sostanziale del proprio operato. Nondimeno, il sindacato giudiziale sui limiti di tale allegazione difensiva impone di distinguere con assoluta nitidezza tra le mere modalità esecutive di dettaglio rimesse all'elasticità dell'organizzazione d'impresa e le condotte che infrangono **prescrizioni cogenti di legge** o presidi primari di sicurezza e legalità dell'ordinamento.

La complessa tematica del binomio tra **licenziamento disciplinare e prassi aziendale tollerata** intercetta il delicato equilibrio tra il principio generale di **buona fede nell'esecuzione del contratto**, scolpito negli **artt. 1175 e 1375 c.c.**, e l'inderogabile **dovere di diligenza** prescritto dall'**art. 2104 c.c.** Se da un canto il datore di lavoro non può repentinamente reprimere con la **sanzione espulsiva** condotte secondarie costantemente accettate nel tempo senza un preventivo richiamo formale all'ordine, dall'altro canto la tolleranza non può mai trasformarsi in una **patente di immunità** per infrazioni che mettano a repentaglio beni primari dell'impresa o **interessi generali presidiati** dall'ordinamento giuridico statale.

Con la recente pronuncia 21 luglio 2026, n. 23720, la **Cassazione Civile, Sez. Lavoro¹** è intervenuta con fermezza per tracciare il discrimine sostanziale tra **tolleranza organizzativa interna** e **violazione di obblighi inderogabili** di diligenza e fedeltà. La controversia traeva origine dal recesso intimato a un dipendente di un istituto di credito su pegno, accusato di aver operato sistematiche violazioni dei protocolli operativi e di aver consentito transazioni anomale nell'ambito della cosiddetta **prassi del**

salottino, eludendo i presidi di **tracciabilità finanziaria**. La difesa del lavoratore aveva imperniato l'impugnazione proprio sull'affidamento generato da una consuetudine operativa ultratrentennale, asseritamente nota a tutta la catena gerarchica dell'ente.

Il pronunciamento offre l'occasione privilegiata per rimeditare la portata dogmatica del **vincolo fiduciario** e la struttura dell'[art. 2119 c.c.](#), riaffermando con rigore come l'adesione passiva a modalità operative contra legem non valga ad affrancare il prestatore dai propri doveri di **fedeltà e perizia professionale**, specialmente laddove l'attività lavorativa si inserisca in comparti altamente vigilati dalle autorità di controllo pubblico.

02. La vicenda processuale e la prassi del cd. **salottino**

Il caso concreto sottoposto al vaglio della Suprema Corte presentava profili di peculiare **gravità organizzativa e deontologica**. Il dipendente, investito di mansioni di rilievo nel settore dell'attività creditizia e finanziaria su pegno, era stato licenziato per giusta causa per aver reiteratamente disatteso le procedure interne e le normative di settore, consentendo a clienti selezionati di compiere operazioni di **stima e concessione di pegno** in una stanza riservata, al di fuori del circuito ordinario di sportello e senza la **rigorosa registrazione telematica** prescritta dai regolamenti aziendali e dalle disposizioni antiriciclaggio stabilite dal [d.lgs. n. 231 del 2007](#) e dal [d.lgs. n. 385 del 1993](#).

Impugnato il recesso, i giudici di merito della Corte d'Appello di Torino, pronunciando in sede di rinvio a seguito di una precedente pronuncia rescindente di legittimità, avevano confermato la piena legittimità della **massima sanzione espulsiva**. Il collegio distrettuale aveva accertato sul piano fattuale che la condotta addebitata non integrava una veniale disattenzione formale, bensì uno **scostamento cosciente e strutturato** dalle regole operative fondamentali, tale da esporre la società a pesantissime **sanzioni amministrative e pecuniarie** nonché a gravissimi pregiudizi reputazionali da parte delle autorità di vigilanza creditizia.

Nel ricorso per cassazione, la difesa del dipendente aveva censurato la decisione di secondo grado deducendo la violazione dell'[art. 3 della legge n. 604 del 1966](#) e degli [artt. 1175, 1375 e 2119 c.c.](#) Secondo la prospettazione difensiva, la corte territoriale avrebbe omesso di valorizzare il **legittimo affidamento del lavoratore**, maturato nel corso di un'ultratrentennale prosecuzione di tale prassi, pacificamente condivisa e mai formalmente sanzionata dai vertici aziendali. Tale acquiescenza

avrebbe dovuto, nella tesi del ricorrente, **escludere la gravità soggettiva** dell'inadempimento, degradando l'accaduto a mera irregolarità priva di carica espulsiva.

La Suprema Corte, con argomentazioni stringenti, ha dichiarato **inammissibili i motivi di ricorso**, rimarcando come la censura nascondesse il tentativo di sollecitare una non consentita rivalutazione del compendio probatorio. Tuttavia, nel corpo motivazionale i giudici di piazza Cavour hanno ribadito canoni ermeneutici di eccezionale rilievo in ordine alla **non invocabilità della consuetudine contra legem** nel rapporto di lavoro subordinato, chiarendo i limiti invalicabili del dovere di conformazione del personale.

03. Dogmatica della consuetudine aziendale e doveri di diligenza

Dal punto di vista dogmatico, la **prassi aziendale** può assumere rilievo giuridico unicamente quando colmi lacune organizzative ovvero introduca **condizioni di miglior favore** per i lavoratori, conformemente alla teoria dell'**uso aziendale** quale fonte sociale o negoziale integrativa del contratto individuale di lavoro. Al contrario, quando la prassi si pone in rotta di collisione con **norme imperative di legge** o con doveri di protezione verso terzi e verso l'istituto, essa degrada a mera situazione di fatto antiggiuridica, insuscettibile di produrre affidamenti meritevoli di tutela giuridica nell'ordinamento statuale.

Nelle controversie in tema di **licenziamento disciplinare e prassi aziendale tollerata**, l'interprete deve rammentare che il **dovere di diligenza** ex [art. 2104 c.c.](#) non si esaurisce nell'obbedienza cieca a consuetudini informali, ma esige l'osservanza scrupolosa delle **regole tecniche e deontologiche** connesse alla specifica natura della prestazione. Il dipendente, specialmente se dotato di significativa qualifica professionale o inserito in ruoli chiave, risponde in proprio della violazione di **norme di ordine pubblico economico**, non potendo schermarsi dietro il silenzio o l'inerzia dei propri preposti gerarchici.

La **tolleranza datoriale** non equivale a rinuncia tacita o acquiescenza negoziale quando la condotta investe precetti normativi sottratti alla disponibilità delle parti contraenti. Come già evidenziato in sede giurisprudenziale, il fatto che un illecito sia stato commesso ripetutamente nel tempo senza immediate reazioni sanzionatorie **non trasforma l'inadempimento in adempimento**, né sterilizza la facoltà del

datore di procedere a formale contestazione disciplinare allorché l'irregolarità emerga nella sua effettiva e pericolosa consistenza patrimoniale.

D'altronde, ammettere che la reiterazione dell'abuso crei una norma consuetudinaria paralizzante il potere disciplinare equivarrebbe a **sovvertire la gerarchia delle fonti** e a premiare l'omertà aziendale a discapito della legalità. L'**affidamento incolpevole** non può allignare laddove il prestatore sia perfettamente consapevole, o debba esserlo in ragione della professionalità richiesta, della radicale difformità della prassi rispetto alle tavole normative e ai manuali procedurali adottati dall'impresa.

La giurisprudenza di legittimità ha da tempo chiarito che l'ordinamento contrattuale non riconosce cittadinanza all'eccezione di acquiescenza per comportamenti contrari a norme imperative. Il contratto di lavoro subordinato, pur essendo caratterizzato da una complessa trama fiduciaria, non può costituire un'enclave di deroga all'**efficacia precettiva delle leggi dello Stato**. Qualora la prassi si traduca nell'omissione di controlli imposti per la salvaguardia dell'integrità del sistema economico, la connivenza o la distrazione dei quadri intermedi non elide l'**antigiuridicità dell'apporto causale** fornito dal singolo dipendente.

04. La proporzionalità del recesso e la lesione del vincolo fiduciario

Il cuore della decisione risiede nella verifica della **proporzionalità della sanzione espulsiva** ai sensi dell'[art. 2106 c.c.](#) e nella configurabilità della **giusta causa ex art. 2119 c.c.** La nozione di giusta causa, quale clausola generale ad alto tasso assiologico, postula una disamina congiunta della gravità oggettiva della condotta e dei suoi risvolti soggettivi, misurati sull'attitudine del comportamento ad arrecare un **vulnus irreparabile** alle aspettative di corretto adempimento delle mansioni future.

Principio di Diritto / Massima Redazionale

In tema di licenziamento per giusta causa, la reiterata esistenza di una prassi aziendale contraria a norme di legge o a doveri fondamentali di diligenza e vigilanza, ancorché asseritamente tollerata o nota ai vertici dell'impresa, non vale ad escludere la gravità dell'inadempimento del lavoratore né a paralizzare la rottura irreparabile del vincolo fiduciario, precludendo il legittimo affidamento in

presenza di condotte intrinsecamente idonee ad esporre il datore di lavoro a rischi sanzionatori e pregiudizi sistemici.

Nel vagliare l'inadempimento, il giudice di merito non compie una valutazione aritmetica o isolata del singolo atto, ma valuta l'**intensità della trasgressione** rispetto al grado di autonomia e responsabilità attribuito al prestatore. Quando il lavoratore omette di adempiere ad adempimenti antiriciclaggio e di tracciamento finanziario, l'inadempimento assume una coloritura di particolare disvalore etico e giuridico, poiché vulnera un patrimonio di **reputazione aziendale** e conformità normativa che costituisce l'architrave dell'intermediazione creditizia moderna.

Il vaglio di proporzionalità della misura espulsiva si coordina strettamente con il quadro delle tutele legali e contrattuali, profilo già approfondito nell'analisi sulla [sproporzione del licenziamento disciplinare e tutele contrattuali](#). Nella fattispecie in rassegna, la radicale gravità della trasgressione procedurale e il vulnus arrecato ai presidi pubblici di vigilanza assorbono qualsiasi gradazione conservativa, rendendo l'espulsione l'unica risposta proporzionata alla rottura del patto fiduciario.

L'assunto difensivo secondo cui la tolleranza datoriale ridurrebbe la colpa del dipendente si scontra con il principio cardine per cui la **buona fede contrattuale** non può mai essere invocata a presidio di schemi elusivi. Se il dipendente era pienamente conscio dell'illiceità intrinseca della prassi del salottino, la circostanza che altri colleghi o superiori abbiano chiuso un occhio non attenua la sua **responsabilità individuale**, bensì palesa un radicamento della negligenza che accentua, anziché sminuire, il pericolo di reiterazione e la totale compromissione del vincolo di lealtà professionale.

La giurisprudenza ha sempre ribadito che il grado di diligenza richiesto dall'art. 2104 c.c. è parametrato alla specifica natura delle mansioni. L'operatore creditizio, per la delicatezza degli interessi gestiti, è tenuto a un **livello di scrupolo e rigore** ben superiore alla media comune. Invocare una prassi aziendale per giustificare l'inosservanza di procedure volte a prevenire il riciclaggio di capitali illeciti significa fraintendere la funzione sociale ed economica dell'impresa, pretendendo di anteporre comodità operative o logiche di favore per taluni clienti ai doveri di **salvaguardia della legalità finanziaria**.

05. Motivazione apparente e sindacato di legittimità

sulla gravità

Un profilo processuale di estrema rilevanza affrontato dalla pronuncia riguarda i limiti del ricorso per cassazione avverso la valutazione di proporzionalità della sanzione e la **censura di motivazione apparente**. Nelle dinamiche concernenti il **licenziamento disciplinare e prassi aziendale tollerata**, la parte ricorrente censura quasi immancabilmente la carenza argomentativa della sentenza di merito per non aver dato adeguato conto della pretesa consuetudine organizzativa.

« La prassi difforme dalle regole primarie dell'ordinamento non assurge a scriminante del lavoratore: l'acquiescenza dell'impresa non può mai operare quale consuetudine contra legem né sanare l'irreparabile frattura della fiducia professionale. »

Sul punto, la Cassazione ha ricordato che il vizio di omessa motivazione o motivazione apparente ex [art. 132, comma 2, n. 4 c.p.c.](#) ricorre unicamente quando il testo della decisione sia privo del **substrato logico essenziale** per ricostruire l'iter logico-giuridico della decisione, rendendo la statuizione un mero simulacro grafico. Tale rigoroso orientamento trova perfetta specularità in un'altra recente decisione della **Cassazione Civile, Sez. Lavoro**, sentenza 5 agosto 2026, n. 24480², ove si è parimenti chiarito che la motivazione apparente non sussiste qualora il giudice territoriale abbia esaminato le allegazioni fattuali e le abbia reputate inidonee a superare la conclamata illiceità del contegno tenuto dal dipendente.

Nel caso della sentenza n. 24480/2026, un operatore ecologico addetto a un'area ecologica aveva consentito reiteratamente a soggetti non autorizzati l'accesso e l'asportazione di rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE), eccependo che tali condotte avvenivano pacificamente e senza opposizione della direzione aziendale. La Suprema Corte ha ribadito che la **negligenza nel vigilare sui beni affidati** e l'omessa segnalazione delle irregolarità concretano un inadempimento grave, rispetto al quale l'inerzia o l'asserito disinteresse dei vertici non offre alcuna giustificazione logica idonea a inficiare la **tenuta motivazionale della sentenza d'appello**.

Ne discende che l'onere motivazionale del giudice di merito è ampiamente assolto allorché siano enunciate con coerenza le ragioni per le quali l'**inosservanza dei doveri fondamentali** assorba e

superi qualsivoglia prassi distorta, risultando superfluo indugiare in una analitica confutazione di consuetudini prive di cittadinanza nell'ordinamento positivo.

La giurisprudenza di legittimità conferma dunque come l'accertamento della sussistenza e della **gravità dell'illecito disciplinare**, nonché l'apprezzamento dell'adeguatezza della misura sanzionatoria, costituiscano prerogative esclusive del giudice del merito, sindacabili in cassazione solo nei ristrettissimi confini dell'[art. 360, primo comma, n. 5 c.p.c.](#), ossia per omesso esame di un **fatto storico decisivo** per il giudizio che sia stato oggetto di discussione tra le parti. Quando il fatto storico della violazione è accertato e la motivazione esplicita l'insanabilità della frattura fiduciaria, ogni doglianza che mira a rivalutare l'impatto scriminante della tolleranza dei preposti è destinata a infrangersi contro la barriera dell'inaffidabilità.

06. Riflessi operativi per la gestione del personale e i modelli 231

Le conclusioni a cui perviene la Suprema Corte impongono riflessioni immediate per i giuslavoristi, i responsabili delle risorse umane e gli organismi di vigilanza istituiti ai sensi del [d.lgs. n. 231 del 2001](#). Il governo del rapporto di lavoro subordinato non tollera zone d'ombra organizzativa in cui la tolleranza di fatto possa ingenerare nel personale l'illusione di una liceità convenzionale delle **prassi contra legem**. È compito inderogabile del datore vigilare sulla costante adesione alle prescrizioni interne e alle leggi vigenti, intervenendo tempestivamente con i propri **poteri conformativi e disciplinari** per sradicare consuetudini scorrette prima che esse si cristallizzino.

Dall'altro lato, i lavoratori non possono confidare nell'inattaccabilità dell'affidamento maturato all'ombra di condotte irregolari. Nei contesti contrattuali connotati da elevata specificità e vigilanza pubblica, la consapevolezza di violare regole tecniche o legali esclude in radice la **buona fede soggettiva**. Nelle vertenze su [licenziamento disciplinare e prassi aziendale tollerata](#), l'impostazione difensiva incentrata unicamente sulla prassi finisce spesso per tramutarsi in una confessione implicita dell'antigiuridicità dell'inadempimento, agevolando l'onere della prova datoriale circa la **rottura insanabile dell'elemento fiduciario**.

In una prospettiva preventiva, le aziende devono predisporre **audit periodici di conformità** e protocolli chiari di whistleblowing, affinché le anomalie operative emergano celermente e non vengano perpetuate sotto la copertura del silenzio organizzativo. Solo una gestione trasparente e rigorosa dei

processi interni consente di preservare l'integrità dell'impresa e di proteggere la serietà dei rapporti contrattuali, prevenendo contenziosi gravosi e salvaguardando il **primato delle regole sull'arbitrio della consuetudine**.

Il rispetto delle procedure di conformità aziendale assume oggi un rilievo nevralgico non solo per la salvaguardia dell'ente da responsabilità para-penali ex d.lgs. n. 231/2001, ma anche come canone interpretativo per misurare la pervasività dell'obbligo di fedeltà e di subordinazione del singolo dipendente. In tale prospettiva, la sentenza della Cassazione n. 23720/2026 segna una netta linea di demarcazione: la **conformità normativa prevale senza deroghe** su qualsiasi consuetudine operativa, e la tolleranza gerarchica non potrà mai essere convertita in una causa di non punibilità contrattuale.

Fonti Utilizzate

Normativa di riferimento

[Art. 2119 del Codice Civile](#) — recesso per giusta causa e impossibilità di prosecuzione anche provvisoria del rapporto.

[Art. 2104 del Codice Civile](#) — dovere di diligenza del prestatore di lavoro subordinato.

[Art. 2106 del Codice Civile](#) — proporzionalità tra sanzione disciplinare e infrazione commessa.

[D.Lgs. 21 novembre 2007, n. 231](#) — prevenzione dell'uso del sistema finanziario a scopo di riciclaggio.

Giurisprudenza citata

1. **Cassazione Civile, Sez. Lavoro, sentenza 21 luglio 2026, n. 23720** — In tema di licenziamento per giusta causa, l'esistenza di una prassi aziendale difforme da doveri di diligenza o da norme imperative antiriciclaggio, ancorché tollerata nel tempo, non scrimina il lavoratore né elide la lesione del vincolo fiduciario. Esito: dichiara inammissibile il ricorso confermando la legittimità del licenziamento. Punto: motivazione in diritto, § 3-5.

2. **Cassazione Civile, Sez. Lavoro, sentenza 5 agosto 2026, n. 24480** — In tema di sanzioni disciplinari espulsive, la reiterazione di violazioni procedurali nell'accesso e prelievo di beni aziendali non trova giustificazione nell'asserita tolleranza dei vertici, configurando grave violazione dei doveri di custodia. Esito: rigetta il ricorso confermando la legittimità del recesso. Punto: motivazione in diritto, § 2-3.



Federico Palumbo

Avvocato del Foro di Roma

Si occupa di diritto civile, diritto amministrativo e diritto del lavoro. Per Metodo Giuridico firma approfondimenti e note a sentenza sui profili sostanziali e processuali del contenzioso civile e amministrativo.