Quaderni
Fondazione Giacomo Brodolini

SERIE: Itinerari di diritto e relazioni del lavoro

Caporalato e sfruttamento del lavoro nelle filiere

Analisi interdisciplinare a partire dalle indagini della Procura della Repubblica di Milano

a cura di Ilario Alvino e Orsola Razzolini

Fondazione Giacomo Brodolini

70

Fondazione Giacomo Brodolini
00185 Roma - Via Goito, 39
tel. 0644249625
fax 0644249565
info@fondazionebrodolini.it
www.fondazionebrodolini.it

ISBN 9788895380698

Tutti i diritti riservati

Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini

SERIE: ITINERARI DI DIRITTO E RELAZIONI DI LAVORO

Itinerari di diritto e relazioni di lavoro è una collana interdisciplinare sulle "relazioni di lavoro" intese nel senso più vasto che si suole attribuire a questo sintagma. Grazie allo sviluppo tecnologico, la relazionalità incentrata sul lavoro può assumere nel tempo presente una complessità, e quindi, molteplicità, sconosciuta nel recente passato e questa collana intende offrire al lettore strumenti di aggiornamento ed integrazione che sebbene agili nella forma siano fondati su impostazioni rigorose e attendibili. Nel cercare di soddisfare queste esigenze gli Itinerari intendono distaccarsi da collane consimili per alcune caratteristiche: 1. Alternerà studi empirici a volumi di riflessione generale. 2. Attraverso la varietà delle discipline cercherà di proporre una lettura del lavoro a trecentosessanta gradi superando quella tradizionale separatezza tra i saperi che talvolta costituisce un limite per la conoscenza e regolazione dei fenomeni. 3. Non sarà una collana solo scientifico-accademica poiché la ricerca universitaria rappresenta una ma non l'unica delle possibili sedi di elaborazione dei volumi. 4. Ospiterà anche prodotti non consueti per l'editoria accademica classica, consentendo una maggiore diversificazione dei generi editoriali.
I contributi pubblicati sono sottoposti a referaggio anonimo "double blind" e vengono seguiti in ogni loro fase dai curatori e dai membri del comitato editoriale.

A cura di: Luisa Corazza (Università del Molise), Luca Nogler (Università di Trento), Orsola Razzolini (Università di Milano)

Comitato editoriale:

Maria Paola Aimo
Università di Torino

Olivia Bonardi
Università di Milano

Maria Teresa Carinci
Università di Milano

Luca di Salvatore
Università del Molise

Federico Martelloni
Università di Bologna

Massimo Pallini
Università degli Studi di Milano

Achim Seifert
Friedrich-Schiller-Universität Jena

Filippo Barbera
Università di Torino

Vania Brino
Università di Venezia

Chiara Cristofolini
Università di Trento

Madia D'Onghia
Università di Foggia

Marco Novella
Università di Genova

Riccardo Salomone
Università di Trento

Serena Sorrentino
FP Cgil nazionale

Alessandro Bellavista
Università di Palermo

Piera Campanella
Università di Urbino

Maurizio Del Conte
Università Bocconi

Elena Gramano
Università Bocconi

Valeria Nuzzo
Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli

Wilfredo Sanguineti
Universidad de Salamanca

Anna Soru
ACTA

Quaderni
Fondazione
Giacomo Brodolini

Caporalato e sfruttamento del lavoro nelle filiere

Analisi interdisciplinare a partire dalle indagini della Procura della Repubblica di Milano

a cura di Ilario Alvino e Orsola Razzolini

70

Sommario

Prefazione ***1***
Ilario Alvino, Orsola Razzolini

L'"effetto Storari": primi bilanci e prospettive ***3***
di Ilario Alvino e Orsola Razzolini

SEZIONE I
L'INTERVENTO DELLA PROCURA DELLA REPUBBLICA DI MILANO NELLA GESTIONE DELLE FILIERE: UNA LETTURA GIURIDICA ***21***

La cura "coattiva" dell'impresa: sfruttamento del lavoro e amministrazione giudiziaria ***23***
di Francesco Mucciarelli

Le tecniche di applicazione dei diritti dei lavoratori negli appalti: il metodo Storari ***49***
di Arturo Maresca

Riqualificazione di appalti fittizi in somministrazione di manodopera: profili di diritto tributario ***67***
di Pietroluca Dascanio e Giuliantonio Vaira

Esercizio congiunto dei poteri e profili di responsabilità solidale nella platform economy. Alla ricerca di un nuovo confine tra fisiologia e patologia ***89***
di Roberta Rainone

SEZIONE II
AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA E "RILEGALIZZAZIONE" DELL'IMPRESA: POTENZIALITÀ E LIMITI ***123***

L'amministrazione giudiziaria nell'esperienza milanese: un'analisi giuslavoristica ***125***
di Caterina Giulia Guidetti

L'amministrazione giudiziaria nell'esperienza della magistratura milanese: analisi organizzativa dei casi del settore logistico e della moda ***153***
di Tea Maistro e Marta Ingaggiati

L'amministrazione giudiziaria tra controllo del giudice, libertà di impresa e tutela del lavoro ***185***
di Beatrice Dassori

Quale effettivo ruolo dell'amministrazione giudiziaria nel processo di cambiamento dell'impresa? Possibili itinerari di ricerca ***213***
di Tea Maistro, Marta Ingaggiati, Anna Mori, Silvia Gilardi, Francesco Tommasi, Marco Guerci

L'amministrazione giudiziaria nella filiera del food delivery

Decreto n. 9/2020 ..... *277*

Decreto n. 31/2021 ..... *345*

L'amministrazione giudiziaria nella filiera della logistica

Decreto n. 6/2023 ..... *373*

Decreto n. 32/2024 ..... *461*

L'amministrazione giudiziaria nella filiera della moda

Decreto n. 31/2024 ..... *531*

Decreto n. 127/2024 ..... *577*

I provvedimenti dell'AGCM

Provvedimento n. 31548, 13.05.2025 (Dior) *613*

Provvedimento n. 31638, 29.07.2025 (Armani) *625*

Prefazione

Il presente volume è il frutto del lavoro iniziato in due convegni che si sono svolti a Milano e a Bergamo nel 2025.
Il primo convegno "*Sfruttamento del lavoro e modelli organizzativi tra prevenzione e repressione*" è stato organizzato dal Dipartimento di Scienze sociali e politiche dell'Università degli Studi di Milano e dalla Rivista *Lavoro, diritti, Europa*, diretta dal dott. Piero Martello, e si è svolto il 16 gennaio 2025.
Il secondo convegno *"Regolarità del lavoro e retribuzione"* si è svolto il 28 febbraio 2025 presso l'Università di Bergamo ed è stato organizzato in collaborazione tra l'Ateneo bergamasco, la Sapienza Università di Roma, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e l'Accademia della Guardia di Finanza, nell'ambito delle attività scientifiche del progetto PRIN 2022 dal titolo "NetWork – Reti di imprese e sostegno all'occupazione" (responsabile scientifico nazionale, prof. Ilario Alvino; responsabile dell'Unità di ricerca dell'Università di Bergamo, prof. Lucio Imberti).
Ad entrambi i convegni ha partecipato come relatore il PM Paolo Storari, il quale ha illustrato un nuovo e innovativo utilizzo della prevenzione patrimoniale non confiscatoria ai fini del contrasto al caporalato e allo sfruttamento del lavoro e della "rilegalizzazione" delle imprese.
Abbiamo scelto di pubblicare in un'apposita appendice i decreti di applicazione e di revoca della misura dell'amministrazione giudiziaria adottati dal Tribunale di Milano, S.A.M.P., in tre procedimenti che hanno coinvolto tre note imprese a capo, rispettivamente, della filiera del *food delivery*, della logistica e della moda. Ringraziamo sentitamente la Presidente, dott.ssa Paola Pendino, che ci ha fornito tali preziosi materiali e ha acconsentito alla loro pubblicazione ai fini di studio, chiedendo il rispetto dell'anonimato. Abbiamo deciso di pubblicare, inoltre, i recenti provvedimenti dell'AGCM che, sulla base delle indagini della Procura milanese, ha contestato ai marchi Armani e Dior pratiche commerciali scorrette, consistite nell'aver fornito ai consumatori false informazioni circa il livello dei trattamenti garantiti ai lavoratori impiegati nelle rispettive filiere, alterando così la regolarità del mercato.
I provvedimenti pubblicati offrono innumerevoli spunti di riflessione che abbiamo provato a sviluppare in chiave interdisciplinare. Nel volume, oltre a contributi di giuslavoristi, penalisti e della Guardia di Finanza, sono pubblicati contributi che esaminano l'esperienza milanese dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, delle relazioni industriali e della psicologia del lavoro e delle organizzazioni. L'obiettivo è quello di offrire al lettore una prima comprensiva analisi dell'esperienza milanese, formulando più che risposte, interrogativi di fondo, che riguardano le potenzialità e i limiti della prevenzione patrimoniale (in particolare dell'amministrazione giudiziaria), il ruolo del

diritto penale della prevenzione e quello del diritto del lavoro, la ricerca di nuove forme di bilanciamento tra iniziativa economica, utilità sociale, sicurezza e dignità della persona e di nuovi modi di gestire l'ineliminabile tensione tra profitto e sostenibilità.
Non possiamo non ringraziare, infine, Beatrice Dassori e Caterina Giulia Guidetti, per il paziente lavoro di *editing* dei contributi e dei provvedimenti pubblicati in appendice. Senza il loro prezioso e competente aiuto questo volume non avrebbe potuto vedere la luce.

Roma-Milano, 31 dicembre 2025

Ilario Alvino, Orsola Razzolini

L'"effetto Storari": primi bilanci e prospettive[1]

di Ilario Alvino[2] *e Orsola Razzolini*[3]

1. Premessa. 2. L'intervento della Procura della Repubblica di Milano nelle filiere della moda, della logistica e del *food delivery*: il *decoupling* organizzativo. 3. Il ruolo del diritto penale della prevenzione secondo la PRM e le ragioni della «devianza organizzativa». 4. Potenzialità e limiti dell'amministrazione giudiziaria: un primo bilancio. 5. Impresa sostenibile e controllo della filiera: la tutela del lavoro passa anche attraverso l'intervento dell'AGCM. 6. Quale ruolo per il diritto del lavoro?

1. La ricerca pubblicata in questo volume si concentra sulle indagini svolte dalla Procura della Repubblica di Milano (PRM) nei confronti di diversi operatori attivi nei settori della moda, della logistica e del *food delivery*: indagini che hanno messo in luce come le attività imprenditoriali di tali operatori fossero realizzate attraverso la creazione di filiere di appalti e di subappalti all'interno delle quali si concretizzavano gravi condizioni di sfruttamento lavorativo (bassi salari, violazioni delle regole in materia di orario di lavoro e di salute e sicurezza), oltre a fattispecie di caporalato e di interposizione di manodopera. L'articolazione della filiera produttiva su più livelli era funzionale a realizzare significative riduzioni dei costi di produzione, rese possibili dalla condotta dei fornitori che, con modalità diverse, erogavano trattamenti retributivi inferiori al minimo consentito dall'art. 36 Cost. ovvero omettevano di adempiere agli obblighi fiscali e contributivi.
Nel contesto descritto, la Procura milanese ha censurato la condotta dell'impresa committente, a capo dell'intera filiera, contestandole l'omessa vigilanza sull'operato e sulle condizioni di lavoro praticate dai propri fornitori. E questo nonostante le medesime imprese fossero dotate di un codice etico e avessero dichiarato di ispirare la propria attività imprenditoriale al rispetto dei valori della tutela del lavoro, dichiaratamente condivisi anche dai propri *partners* commerciali.
Gli esiti delle indagini eseguite dalla Procura nel settore della moda hanno poi dato

1 Il saggio è stato sviluppato nell'ambito del progetto di ricerca PRIN 2022 - NetWork - Business networks and employment support (Coordinatore nazionale: prof. Ilario Alvino – Sapienza Università di Roma. Coordinatore dell'unità dell'Università di Bergamo: prof. Lucio Imberti)

2 Professore ordinario di Diritto del lavoro nell'Università di Roma La Sapienza.

3 Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro nell'Università degli Studi di Milano.

impulso all'azione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), la quale ha qualificato le condotte emerse all'interno di alcuni procedimenti di prevenzione come pratiche commerciali scorrette, consistite nell'aver fornito ai consumatori informazioni false, alterando così la regolarità del mercato.
In particolare, AGCM ha contestato ai marchi Armani e Dior di aver affidato, direttamente o indirettamente, la produzione di alcuni articoli di pelletteria a opifici che impiegavano manodopera in violazione delle regole di tutela del lavoro subordinato, in contrasto con le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale che quegli stessi professionisti avevano divulgato presso i consumatori circa l'assunta regolarità del lavoro impiegato nella filiera.

2. Sembra anzitutto utile ripercorrere brevemente gli schemi organizzativi adottati dalle filiere nei settori della logistica, della moda e del *food delivery* che, secondo la PRM, hanno costituito il terreno ideale per la commissione di illeciti penali: in particolare, il reato di caporalato e sfruttamento del lavoro (art. 603-*bis* c.p.) e diversi reati tributari quali quello di emissione e utilizzo di fatture per operazioni inesistenti, esaminati nel dettaglio nel contributo di Dascanio e Vaira. Nella filiera della moda, la PRM ha in particolare accertato l'esistenza di uno specifico modello di organizzazione dell'attività imprenditoriale, finalizzato alla massimizzazione del profitto tramite l'abbattimento del costo del lavoro, reso nei fatti possibile dall'impiego di manodopera irregolare e clandestina.
Nei provvedimenti pubblicati in appendice al presente volume, le condotte di sfruttamento del lavoro contestate, ai sensi dell'art. 603 *bis* c.p., venivano attuate secondo il seguente schema: a) la casa di moda affidava, mediante contratti di appalto, l'intera produzione a società terze, con completa esternalizzazione dei processi produttivi; b) l'azienda appaltatrice della casa di moda disponeva soltanto nominalmente di adeguata capacità produttiva, potendo di fatto provvedere alla sola campionatura del materiale e non alla produzione dell'intera linea; c) le aziende appaltatrici potevano competere sul mercato solo esternalizzando a propria volta le commesse ad opifici cinesi, ottenendo un enorme risparmio nei costi grazie all'impiego di manodopera irregolare e clandestina.
L'accertamento compiuto dalle forze dell'ordine ha messo in luce una filiera che si articolava su quattro livelli: la casa di moda affidava le lavorazioni ad un'appaltatrice, la quale a sua volta esternalizzava le attività ad una diversa società, che si rivolgeva a laboratori cinesi per la realizzazione dei prodotti. Per produrre i manufatti, i conduttori di fatto dei laboratori cinesi – i quali spesso ricevevano istruzioni sulla produzione direttamente dalla società appaltatrice della casa di moda – reclutavano connazionali stretti nella morsa della clandestinità e comunque nella ridotta possibilità di emanci-

pazione nel territorio italiano, impiegandoli in locali nei quali venivano ravvisate condizioni di lavoro potenzialmente lesive della salute e della sicurezza dei lavoratori.

Nel settore della logistica, le indagini hanno fatto emergere come la filiera fosse strutturata intorno a tre livelli. Al vertice della filiera vi era una grande impresa nazionale, dedita al trasporto, smistamento e consegna merci, che esternalizzava una parte rilevante delle attività di *handling*, trasporto e magazzino. Tali attività erano formalmente affidate a cd. "società filtro" (spesso consorzi), le quali, a loro volta, subappaltavano formalmente le attività a cd. "società serbatoio di manodopera" (cooperative o S.r.l.), le quali assumevano i lavoratori (spesso extracomunitari), omettendo poi di versare l'IVA e le ritenute fiscali, nonché i contributi previdenziali. Allo scopo di eludere i controlli e le conseguenze dei mancati pagamenti, tali società serbatoio avevano vita breve, venendo svuotate, chiuse e sostituite (con trasferimento dei lavoratori da una società ad un'altra), dopo due o tre anni. Attraverso questa costruzione della filiera, analiticamente illustrata nei contributi di Dascanio e Vaira, la capofila riusciva a poter fare affidamento su un grande numero di lavoratori – formalmente dipendenti delle società serbatoio, ma dalla stessa integralmente diretti – pagando agli appaltatori (società filtro) un corrispettivo esiguo, reso possibile dalle basse retribuzioni e dai bassi costi del lavoro sopportati da questi ultimi e ai risparmi realizzati con il mancato versamento degli oneri fiscali e previdenziali.
Nel settore del *food delivery* la filiera era organizzata su tre livelli, grazie ai quali la società capofila conservava il controllo della domanda e dell'organizzazione delle attività, mentre l'esecuzione delle consegne veniva affidata ad una rete di soggetti intermediari. Al primo livello, il committente era titolare e gestore della piattaforma digitale, attraverso la quale organizzava direttamente le consegne, fornendo agli intermediari indicazioni sul numero dei *riders* necessari nelle varie fasce orarie, autorizzando i planning settimanali degli stessi e mantenendo rapporti costanti con i gestori degli intermediari per l'organizzazione del lavoro (gestione dei turni e delle disponibilità dei rider, blocco dei profili sulla piattaforma, ecc.). La committente, quindi, tramite la piattaforma digitale, riceveva gli ordini, li smistava, stabiliva i parametri di qualità (accettazione, cancellazione), decideva chi poteva lavorare e quando.
Il secondo livello era occupato dalle società intermediarie, le quali fungevano da società c.d. "serbatoio di manodopera". Le stesse si limitavano ad assumere i lavoratori, operando in via esclusiva per la committente che forniva le istruzioni da impartire ai *riders*. In particolare, le società serbatoio: reclutavano il personale (occupandosi dei profili amministrativi), consegnavano le borse per le consegne, distribuivano i turni; controllavano i *riders* tramite gruppi WhatsApp, irrogando punizioni, blocchi dell'account e penalità economiche; erogavano compensi a cottimo fissi di tre euro a consegna; trattenevano illegalmente mance, cauzioni e quote di retribuzioni; non rilasciava-

no contratti o li consegnavano solo «in caso di problemi».
Al terzo livello si collocavano i *riders*, reclutati prevalentemente tra migranti richiedenti asilo. Nello svolgimento della loro attività, i *riders* subivano penalità ("malus") per mancata accettazione o cancellazione degli ordini, che riducevano ulteriormente la paga; erano costretti a restare online il più possibile per non subire sanzioni o blocchi dell'account. La PRM ha dunque ritenuto che gli stessi fossero impiegati sostanzialmente come lavoratori subordinati, benché venissero formalmente inquadrati come lavoratori autonomi.

Nelle vicende sinteticamente illustrate (e che saranno approfondite in dettaglio nei contributi di Dascanio-Vaira, Rainone, Guidetti, Dassori), viene evidenziato come la prassi illecita realizzata nei fatti non fosse espressione dell'attività di singoli soggetti, ma piuttosto costituisse l'attuazione di una specifica politica di impresa e di un preciso modello imprenditoriale, volto a realizzare «un processo di *decoupling organizzativo*» (letteralmente: *"disaccoppiamento").* In altri termini, in parallelo alla struttura formale dell'organizzazione volta a rispettare le regole istituzionali, si sviluppava un'altra parallela struttura, "informale", volta a seguire le regole dell'efficienza e del risultato. In questo modo, la costante e sistematica violazione delle regole generava la *normalizzazione della devianza,* in un contesto dove le irregolarità e le pratiche illecite venivano accettate ed in qualche modo promosse, in quanto considerate normali.

3. È quest'ultimo un passaggio fondamentale per comprendere lo spirito e le finalità che hanno animato l'intervento della PRM. L'obiettivo non è stato quello di ricercare il colpevole e la sua condanna, ma piuttosto quello della "rilegalizzazione" o della "bonifica" delle imprese coinvolte nei procedimenti di prevenzione[4].
Tale approccio è stato ascritto dalla dottrina penalistica alla «prevenzione patrimoniale mite» o «terapeutica» o, in termini più ironici, alla «carota senza bastone»[5] per sottolineare come l'intera procedura si sviluppi in una dimensione anticipata rispetto al diritto penale in senso stretto con un'espressa rinuncia all'accertamento del reato, in tutti i suoi elementi costitutivi, e al pieno esercizio dell'azione penale.

Si tratta di una prospettiva che, come spiega Tea Maistro, affonda le sue radici anche nella letteratura sociologica e, in particolare, negli studi di *business ethics* sull'*organizational wrongdoing* in base ai quali il *wrongdoing* non è l'esito (soltanto) di «deviazioni individuali, di personalità patologiche o moralmente corrotte», le cosiddette «mele

4 *Sono espressioni che si ritrovano nei procedimenti di prevenzione ex art. 34 d.lgs. n. 159/2011 pubblicati nell'appendice di questo volume. Per un approfondimento si rinvia al contributo di Francesco Mucciarelli.*

5 *Lupària, 2025.*

marce», ma il frutto «di un sistema di regole, incentivi e pratiche che produce e legittima la scorrettezza», il cosiddetto «barile marcio»[6]. L'attenzione si sposta così dalla persona al sistema. Per prevenire il comportamento scorretto non bisogna punire l'individuo; anzi una risposta esclusivamente punitiva può persino rivelarsi controproducente laddove non è in grado di innescare un reale processo di cambiamento e apprendimento nelle imprese[7]. Occorre invece modificare il processo organizzativo che ha portato e consentito tali comportamenti[8].

L'amministrazione giudiziaria, prevista dall'art. 34, comma 1, d.lgs. 159/2011, è un provvedimento di prevenzione patrimoniale di tipo non confiscatorio che può essere applicato dalla sezione del Tribunale competente per i procedimenti per l'applicazione di misure di prevenzione personali e patrimoniali (S.A.M.P.) quando emergano «sufficienti indizi per ritenere che il libero esercizio di determinate attività economiche, comprese quelle di carattere imprenditoriale, sia direttamente o indirettamente sottoposto alle condizioni di intimidazione o di assoggettamento previste dall'articolo 416-*bis* del codice penale o possa comunque agevolare l'attività di persone nei confronti delle quali è stata proposta o applicata una delle misure di prevenzione personale o patrimoniale previste dagli articoli 6 e 24 del presente decreto». Come rilevato nei provvedimenti pubblicati in appendice, «la finalità dell'istituto dell'amministrazione giudiziaria non è, infatti, tanto repressiva, quanto preventiva, volta, cioè, non a punire l'imprenditore che sia intraneo all'associazione criminale, quanto a contrastare la contaminazione antigiuridica di imprese sane, sottoponendole a controllo giudiziario con la finalità di sottrarle, il più rapidamente possibile, all'infiltrazione criminale e restituirle al libero mercato una volta depurate dagli elementi inquinanti».

La caratteristica più significativa dell'amministrazione giudiziaria è che può essere disposta anche nei confronti di soggetti (le committenti) che abbiano "agevolato" colposamente la condotta di indagati o imputati di c.d. reati spia tra i quali figura l'art. 603-*bis* c.p. (art. 34, comma 1). Del pari, come spiega Mucciarelli, proprio il presupposto della prevenzione «autorizza il venire meno di garanzie altrimenti inderogabili nel processo penale» e rende l'intervento del PM più semplice in quanto sganciato dall'esigenza di muovere una contestazione «in termini penalmente consistenti»[9]. Ai fini della disposizione della misura dell'amministrazione giudiziaria, è sufficiente una

---

6 Così il contributo di Maistro, Ingaggiati, Mori, Gilardi, Tommasi, Guerci pubblicato in questo volume. Il riferimento è agli studi di Palmer e, in Italia, a quelli di Catino, 2025.

7 Catino, 2025, 229. V. inoltre ancora il contributo di Maistro, Ingaggiati, Mori, Gilardi, Tommasi, Guerci.

8 Ibid. V. inoltre Catino, 2025, 202 ss.

9 Nel caso di specie, si dovrebbe contestare il concorso omissivo doloso nel reato di cui all'art. 603-bis c.p., caratterizzato dal dolo generico.

censurabilità della condotta agevolatrice posta in essere dalla committente sul piano della «rimproverabilità "colposa", quindi negligente, imprudente o imperita», senza che sia necessario indagare la sussistenza dell'elemento soggettivo più intenso del dolo generico o anche solo eventuale.
Su queste basi, i giudici concludono per l'adottabilità della misura dell'amministrazione giudiziaria nei confronti dell'impresa committente, ritenendo che il livello di colpevolezza minimo sufficiente sia raggiunto in presenza di un *deficit* organizzativo e, in particolare, in caso di «violazione di normali regole di prudenza e buona amministrazione imprenditoriale che la stessa società si sia data (magari dotandosi di un codice etico) o che costituiscano norme di comportamento esigibili sul piano della legalità da un soggetto, che opera ad un livello medioalto nel settore degli appalti di opere e/o servizi». Come spiega sempre Mucciarelli, la condotta colposa della committente viene così ravvisata nella omessa vigilanza sull'operato dei fornitori facenti parte della filiera e nella mancata adozione di adeguati strumenti di controllo e monitoraggio nelle forme previste dal d.lgs. 231/2001.
La scelta di adottare questa misura è stata oggetto di molte critiche da parte degli studiosi del diritto penale. La critica non attiene solo alla scelta di farvi ricorso al di fuori dei reati per contrastare i quali la stessa era stata elaborata (associazione e agevolazione mafiosa), al *vulnus* delle garanzie dei destinatari (il decreto che dispone l'amministrazione giudiziaria è inoppugnabile), ma anche al fatto che l'impiego di tale misura evidenzia una nuova tendenza della magistratura ad occuparsi di fenomeni fondati su giudizi di contesto, percezioni di rischio o finalità etico-sociali, anziché di reati accertati[10]. L'amministrazione giudiziaria, nell'impiego che ne è stato fatto dalla Procura milanese, è divenuta una sorta «di laboratorio ove testare meccanismi di *compliance* riparativa riguardo la criminalità economica», che comporta tuttavia una prolungata compressione delle libertà economiche pur in assenza di reati accertati e di accesso a rimedi di sorta per i destinatari della misura, stante la sua natura non strettamente penalistica[11].
Al di là degli aspetti critici, non v'è dubbio però che l'impiego di questa tecnica abbia permesso alla magistratura di ottenere risultati, per molti versi, stupefacenti. Le imprese sottoposte alla misura dell'amministrazione giudiziaria, allo scopo di evitare la confisca, hanno intrapreso la strada del risanamento indicata dai giudici, sotto la guida e l'affiancamento dell'amministratore giudiziario, adottando misure utili ad ottenere la revoca del provvedimento.
Prima di ripercorrere più nel dettaglio il contenuto dei provvedimenti adottati dalle imprese durante l'amministrazione giudiziaria e i loro effetti (*infra* § 4), è tuttavia

10 In senso molto critico Flick, 2025; Basile, 2025, 135 ss. V. inoltre Lupària, 2025.

11 Così Basile, 2025, 139 e 147. V. anche le critiche di Flick, 2025.

importante chiedersi quali siano i fattori di sistema che generano il *wrongdoing* delle imprese, la «devianza organizzativa»[12]. E, soprattutto, domandarsi se questi fattori siano solo interni ai processi organizzativi o anche esterni. Sembra possibile ritenere che si tratti di fattori anche e specialmente esterni, che affondano le radici nel mercato e nella società.

Il primo fattore che viene alla mente, più volte sottolineato dalla stessa Procura, è il perdurante e quasi ossessivo orientamento delle imprese alla massimizzazione del profitto in un mercato sempre più competitivo e in cui la competitività continua a giocarsi primariamente sul costo del lavoro. Emergono qui tutti i limiti e i paradossi dei modelli di *corporate social responsibility*, paragonata anni addietro da Robert Reich allo «zucchero filato» che più si cerca di addentare, più velocemente si dissolve[13]. Come visto, molte delle imprese coinvolte nei procedimenti di prevenzione hanno adottato codici etici e modelli di CSR, generando anche fenomeni di pubblicità ingannevole e *social washing* (v. *infra* § 5), ma ciò non ha minimamente inciso sullo scopo sociale e sull'orientamento di amministratori e azionisti, che è rimasto quello della massimizzazione del profitto. Nel Supercapitalismo globale, che spinge a rincorrere il massimo profitto nel minor tempo possibile, «alle aziende non è data la possibilità di essere coscienziose»[14]. E le indagini della PRM mostrano come su questa realtà non abbia inciso, se non in minima parte, la politica portata avanti dalla Commissione Von der Leyen I, che ha tentato di modificare lo scopo delle imprese o quantomeno le regole dell'agire economico nel segno della sostenibilità ambientale e sociale, attraverso atti e interventi innovativi, dotati di efficacia anche extraterritoriale, come la CSDDD e la CSRD[15].

In un sistema orientato al profitto, le imprese che operano nei settori della moda, della logistica e del *food delivery* hanno cercato di abbattere specialmente i costi del lavoro. Tra i fattori di sistema che alimentano il gioco della concorrenza al ribasso e del *dum-*

12 *Nel contributo di Maistro, Ingaggiati et al. si parla di* wrongdoing, *facendo riferimento agli studi di organizzazione aziendale laddove Mucciarelli parla di «devianza organizzativa».*

13 *Reich, 2008, 199.*

14 *Reich, 2008, 202.*

15 *Rispettivamente* Corporate Sustainability Due Diligence Directive e Corporate Sustainability Reporting Directive. *Tale politica, dal Rapporto Draghi in poi, ha subito una battuta di arresto perché la parola d'ordine è tornata ad essere quella della competitività che l'Unione europea soffre nei confronti di Cina e Stati Uniti. Emblematica la proposta di introduzione del 28° Regime nel quale potrebbero operare alcuni tipi di imprese, ad esempio le non chiaramente definite società innovative, beneficiando di un regime armonizzato e semplificato di regole societarie, fiscali e finanche del lavoro. La proposta ha suscitato moltissime critiche specialmente da parte della ETUC (v. https://www.etuc.org/en/document/response-commissions-plan-28th-company-regime-innovative-companies-defending-workers-and).*

ping sociale è possibile citare la contrattazione collettiva. La crisi della contrattazione collettiva nazionale quale «autorità salariale» e il collegato dibattito sul salario minimo legale sono stati ampiamente analizzati dalla dottrina giuslavoristica e hanno trovato ampio spazio anche nei procedimenti di prevenzione avviati dalla Procura milanese, in particolare in quelli che hanno coinvolto le società e le filiere della vigilanza privata e il CCNL Vigilanza e servizi fiduciari che, pur firmato dai sindacati e dalle associazioni datoriali comparativamente più rappresentative del settore, non garantisce, secondo la stessa Corte di cassazione, la giusta retribuzione costituzionale[16]. Le argomentazioni utilizzate dalla Suprema Corte hanno svolto un ruolo centrale nell'interpretazione dell'art. 603-*bis* c.p. per il quale costituisce reato non solo il caporalato ma lo sfruttamento del lavoro denotato da diversi indici tra i quali «la reiterata corresponsione di retribuzioni in modo palesemente difforme dai contratti collettivi nazionali o territoriali stipulati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative a livello nazionale, o comunque sproporzionato rispetto alla quantità e qualità del lavoro prestato». Facendo riferimento alle sentenze della Cassazione dell'ottobre 2023, la PRM e il Tribunale di Milano hanno ritenuto che corrispondere ai lavoratori retribuzioni non conformi all'art. 36 Cost., pur in applicazione di CCNL anche "autorevoli", può integrare non solo un illecito civile, ma un illecito penale. Certo, l'art. 603-*bis* c.p. richiede almeno il dolo generico così che, secondo la dottrina penalistica, proprio la difficoltà di accertare il coefficiente psicologico avrebbe spinto la Procura ad optare per le misure di prevenzione patrimoniale non confiscatorie, che si fondano su una mera rimproverabilità colposa[17]. Tra gli altri fattori che alimentano il *dumping* è possibile poi menzionare l'ambigua e incerta distinzione tra appalto lecito e illecito su cui si sofferma il contributo di Arturo Maresca. Nei procedimenti pubblicati in questo volume, che hanno coinvolto le filiere della logistica, della moda e del *food delivery*, un filo rosso è senz'altro costituito dalla forte ingerenza esercitata dalle società committenti sui dipendenti dei fornitori e sulla inaffidabilità di molti di questi ultimi sul piano del corretto adempimento degli obblighi retributivi, contributivi e fiscali. Questo tema, delicato e complesso, si collega a quello della cosiddetta *organized irresponsibility*: i confini della responsabilità delle imprese coincidono con quelli della persona giuridica; esse sono responsabili dei loro dipendenti non anche di quelli dei propri fornitori e *partner* commerciali. Di conseguenza, il ricorso ad appalti e subappalti, spesso facenti capo a cooperative spurie, viene visto quale strumento utile a decentrare responsabilità, rischi e costi connessi all'utilizzo del lavoro, solo in parte limitato dalla tecnica, pur fondamentale, della responsabilità

16 Cass. 2.10.2023, n. 27711 e 27769.

17 Basile, 2025, 168 per il quale si rinuncia tuttavia così ad accertare il reato in tutti i suoi elementi quando il dolo, quantomeno eventuale, in molti casi (emblematico il caso della moda) sarebbe certamente configurabile.

solidale. La PRM, utilizzando il concetto di *decoupling* organizzativo, ha avuto l'indubbio merito di evidenziare gli esiti paradossali della *organized irresponsibility* anche in ambito penale e di individuare nell'agevolazione colposa un possibile efficace strumento di contrasto, ottenendo il risultato di "responsabilizzare" le imprese committenti per gli illeciti commessi lungo la filiera di cui sono a capo, imponendo loro un vero e proprio dovere di vigilanza.

4. Nei decreti di applicazione e revoca pubblicati nell'appendice viene sottolineato più volte come l'amministrazione giudiziaria non produca uno spossessamento dei beni né un impossessamento degli organi amministrativi ma, più semplicemente, un affiancamento e una stretta collaborazione tra A.G. e organi sociali (in particolare il Consiglio di amministrazione). In questo senso, come visto, la dottrina penalistica ha parlato di «prevenzione mite», con un chiaro riferimento alla teoria del *nudging* elaborata dalla *behavioral economics*. Nondimeno, Mucciarelli utilizza provocatoriamente l'espressione «intervento terapeutico coattivo» al fine di sottolineare come la misura dell'A.G. mantenga un profilo indubbiamente afflittivo incidendo significativamente non solo sulla reputazione delle imprese (v. *infra* § 5) ma sulla loro libertà di iniziativa economica. Al punto che l'intervento giudiziario è stato paragonato ad un «nuovo strumento di intervento pubblico nell'economia»[18], rendendo necessario confrontarsi con il problema del bilanciamento[19].
Nel loro contributo, Tea Maistro e Marta Ingaggiati esaminano nel dettaglio i provvedimenti e le misure organizzative adottate dalle imprese della logistica, della moda e del *food delivery* in collaborazione con l'amministratore giudiziaria. Tali interventi si sono concentrati specialmente sui sistemi di organizzazione, gestione e controllo sull'attività svolta dai fornitori e dai *partners* commerciali senza mancare di colpire alcune «mele marce»: si pensi all'immediato licenziamento del CEO adottato dell'impresa a capo della filiera della logistica[20] e alla scelta di interrompere definitivamente il rapporto con uno dei propri più importanti fornitori situati in Italia effettuata dalla committente della filiera della moda[21].
In estrema sintesi, limitandosi a quanto emerge dagli atti pubblicati in appendice, la committente del settore della moda ha varato una serie di interventi che possono essere raggruppati in 5 macro-aree: a) adozione del modello previsto dal d.lgs. 231/2001

18 *Flick, 2025, X.*

19 *V. il contributo di Beatrice Dassori pubblicato in questo volume.*

20 *V. T. Milano, S.A.M.P., decr. n. 32/2024 pubblicato in appendice.*

21 *V. T. Milano, S.A.M.P., decr. n. 127/2024 pubblicato in appendice.*

e creazione di un sistema di *compliance*, che preveda una specifica attenzione alla prevenzione dei rischi di sfruttamento lavorativo. Nell'ambito di tale prima area di intervento, è stato istituito un organismo di vigilanza, dotato di un budget dedicato, di poteri ispettivi e di funzioni di controllo permanente, oltre ad una funzione dedicata ad eseguire controlli interni; b) riorganizzazione completa della filiera e dei rapporti con i fornitori. Tale riorganizzazione si è concretizzata, oltre che nella risoluzione del rapporto con l'appaltatore principale, nella richiesta a tutti i fornitori di documentare tutte le attività di gestione dei rapporti di lavoro. La PRM dà altresì atto del fatto che la committente ha proceduto ad una completa revisione di tutti i contratti di appalto; c) introduzione di una procedura strutturata di qualificazione e monitoraggio dei fornitori, nella quale è prevista anche la costruzione di un albo dei fornitori inesistente prima dell'adozione della misura; d) revisione dell'organigramma aziendale e rafforzamento degli organi di controllo; e) collaborazione piena, trasparente e proattiva con l'amministrazione giudiziaria. Da segnalare anche l'adozione nel MOG dei principi cardine della CSDDD, pur non obbligatori stanti i limiti dimensionali, ma ritenuti dall'amministratore giudiziario rilevanti.

La committente del settore della logistica, al fine di ottenere la revoca dell'A.G., si è mossa, analogamente, su quattro livelli: a) ristrutturazione dell'assetto organizzativo e della *governance* (tra cui un potenziamento dell'ufficio legale e della *compliance*, della funzione di *internal audit*, oltre alla nomina di un nuovo organismo di vigilanza con requisiti di terzietà); b) riscrittura del modello di cui al d.lgs. 231/2001 e dei sistemi di controllo interni; c) creazione di un sistema stabile di controllo dei fornitori, attraverso la creazione di un nuovo albo predisposto sulla base di stringenti criteri di legalità e il rifacimento integrale dei contratti di appalto; d) internalizzazione del personale.

Quanto, infine, al settore del *food delivery*, oltre ad una ristrutturazione organizzativa, finalizzata ad un maggiore chiarimento dei ruoli e alla creazione di organi e sistemi di controllo interno, la committente ha adottato un nuovo modello *ex* d.lgs. 231/2001 e un protocollo per i fornitori. Le misure più significative sono state rappresentate dalla eliminazione degli intermediari, a favore di un nuovo meccanismo organizzativo che assicuri una gestione diretta dei *riders*, e dalla introduzione di misure di tutela per questi ultimi, finalizzate ad assicurare adeguate tutele a protezione della salute e sicurezza. In particolare, l'A.G. ha promosso un'ampia revisione dei contratti e l'adozione del CCNL Assodelivery-UGL che, pur destando molteplici perplessità sul piano dei soggetti collettivi sottoscrittori, ha avuto il merito, secondo l'A.G., di innalzare alcune tutele minime, in particolare quelle in materia di sicurezza e compenso minimo.

L'intervento della magistratura penale milanese ha prodotto certamente degli effetti positivi. Dall'introduzione di strumenti di controllo e vigilanza sull'operato dei fornitori, alla reinternalizzazione di lavoratori che prima si collocavano in una zona grigia quando non di diffusa illegalità (si parla di oltre 50.000 assunzioni in regola), all'aumento dei

salari spesso adottato spontaneamente dalle imprese per evitare l'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria[22]. Il PM Paolo Storari, in alcuni dei suoi interventi pubblici, ha sottolineato, inoltre, come nessuna impresa sia fallita e, anzi, quasi tutte, dopo essersi «autobonificate», abbiano aumentato il proprio fatturato (risultato che non si ottiene quando si ricorre alla confisca). Dunque, sarebbe stato raggiunto l'ambizioso obiettivo, più volte enunciato nei decreti pubblicati nell'appendice, di «approdare ad un modello moderno di cultura di impresa capace di superare l'antinomia tra legalità e competitività»[23].

È ancora presto per fare un bilancio definitivo dell'esperienza milanese. Restano aperte alcune domande di fondo a cui non è ancora possibile dare risposta. In primo luogo, come osservano Mucciarelli, Ingaggiati, Gilardi, Tommasi e Guerci, v'è da chiedersi se una misura preventiva, ma non per questo meno afflittiva, sia realmente in grado di generare «anticorpi duraturi», come auspicano la PRM e gli AG, o se, anche a fronte della sua breve durata (12 mesi), essa non sia in grado di innescare processi organizzativi realmente in grado di gestire le tensioni tra sostenibilità e profitto, legalità e competitività. Come spiegano Gilardi e Tommasi, il cambiamento nelle modalità operative di un'impresa e nella sua cultura organizzativa è possibile solo quando «le persone che ne fanno parte condividono nuovi valori capaci di orientare le loro scelte»; esso presuppone il pieno coinvolgimento di tutti i soggetti che fanno parte dell'organizzazione: coinvolgimento che rischia di essere solo apparente quando l'organizzazione si pone rispetto al soggetto esterno che "impone" il cambiamento (l'amministratore giudiziario) in una «relazione di dipendenza»[24]. In altri termini, se la collaborazione tra A.G. e organi sociali non è realmente paritaria ma viene percepita in termini di dipendenza e coazione, il cambiamento culturale potrebbe non prodursi in modo reale e duraturo.

Senza contare che, come visto, la soluzione del paradosso legalità-competitività dipende anche e specialmente da fattori esterni all'impresa, dalle condizioni del mercato e dal sistema sociale nel suo insieme.

5. Si è detto che la prevenzione patrimoniale incide sulla reputazione delle imprese ed è per questo percepita da queste ultime come fortemente afflittiva. Prova ne sia il fatto che l'esperienza milanese ha stimolato anche l'attivazione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), la quale ha a sua volta avviato un procedimento nei

22 *V. il caso particolare di Esselunga di cui parla Beatrice Dassori nel suo contributo.*

23 *L'espressione si trova in particolare in T. Milano, S.A.M.P., decr. n. 31/2021. V. anche il contributo di Marta Ingaggiati che analizza il problema utilizzando le lenti della paradox theory.*

24 *V. il contributo di Gilardi, Tommasi in questo volume.*

confronti di due importanti case di moda.
Quanto emerso nei procedimenti penali, assunti quali fonti probatorie qualificate, porta l'AGCM a valutare la condotta dei professionisti con la lente della disciplina del codice del consumo, allo scopo di accertare se siano state adottate pratiche commerciali scorrette idonee ad influenzare il mercato.
La premessa del ragionamento sviluppato dall'AGCM riguarda, infatti, il contenuto delle dichiarazioni rese dalle imprese in ordine alle modalità di svolgimento della propria attività imprenditoriale. In particolare, vengono in rilievo le affermazioni contenute nei codici etici adottati dalle società, nonché in altri documenti nei quali esse hanno esplicitato i valori cui hanno dichiarato di ispirare la propria azione.
In tali atti, la capogruppo affermava di operare nel rispetto della legalità e di vigilare affinché analogo rispetto fosse assicurato da tutti gli operatori coinvolti nella filiera, con specifico riferimento alla tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori. L'Autorità attribuisce a tali dichiarazioni un rilievo centrale, escludendo che alle stesse potesse essere attribuita una natura meramente programmatica, e qualificandole, invece, come informazioni commerciali idonee a incidere sulle scelte economiche dei consumatori (c.d. *ethical washing*).
Sicché, argomenta l'Autorità, nel momento in cui l'impresa valorizza l'adesione a determinati principi etici quale elemento qualificante della propria attività, il rispetto di tali principi entra a far parte integrante dell'offerta rivolta al pubblico. Ne consegue che le affermazioni relative all'impegno etico sono assoggettate al medesimo regime di veridicità, chiarezza e completezza previsto per ogni altra informazione commerciale. Si tratta, dunque, di informazioni suscettibili di verifica, la cui non corrispondenza al vero integra un'ipotesi di ingannevolezza informativa ai sensi degli artt. 20, 21 e 22 del Codice del consumo (d.lgs. 206/2005). La valutazione, in questa prospettiva, non è dunque limitata alla verifica della veridicità delle affermazioni concernenti le condizioni di impiego dei lavoratori direttamente dipendenti dalla società, ma si estende alle condizioni di lavoro che vengono assicurate dagli imprenditori facenti parte della filiera produttiva.
Detto altrimenti, sebbene la società capofila non possa essere considerata direttamente responsabile delle violazioni eventualmente commesse dai fornitori, la presenza di condizioni di lavoro incompatibili con i valori etici dichiarati impone una valutazione sotto il profilo della responsabilità per omessa vigilanza sull'operato di fornitori, appaltatori e subappaltatori.
Gli impegni assunti dalla capofila nei confronti dei consumatori comportano, pertanto, l'obbligo di predisporre controlli effettivi, sistematici e proporzionati sui fornitori, al fine di prevenire e intercettare eventuali violazioni dei valori il cui rispetto è legittimamente atteso dai consumatori. Pur in assenza di una disciplina generale della responsabilità solidale rilevante ai fini consumeristici, l'AGCM afferma che l'impresa che

governa la filiera, traendo un vantaggio economico dall'esternalizzazione (per il risparmio dei costi che la stessa permette di realizzare) e utilizzando la sostenibilità come leva reputazionale, non può invocare l'autonomia giuridica dei fornitori e dei subfornitori per sottrarsi alle conseguenze delle violazioni da questi poste in essere, ma è tenuta a vigilare sull'operato degli attori della filiera affinché vengano effettivamente realizzate le condizioni di lavoro promesse ai (e attese dai) consumatori.
I vantaggi competitivi connessi a un'organizzazione produttiva articolata lungo una filiera strutturata impongono, dunque, l'adozione di una struttura organizzativa che sia in grado di selezionare fornitori, appaltatori e subappaltatori affidabili e di vigilare sul loro operato. In tale contesto, la mera adozione di codici etici, l'ottenimento di certificazioni di sostenibilità o l'implementazione di modelli organizzativi ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 non risultano di per sé sufficienti a escludere la responsabilità della capofila, ma, al contrario, accrescono l'aspettativa di conformità e, conseguentemente, il disvalore della condotta in caso di scostamento.
La *compliance* dichiarata diviene così parametro di valutazione dell'ingannevolezza dell'operato dell'impresa, e non uno schermo protettivo rispetto alle responsabilità connesse alla comunicazione rivolta al mercato. Come evidenziato nel contributo di Arturo Maresca, l'approccio adottato dall'AGCM appare di particolare interesse per almeno due ragioni principali.
Da un primo punto di vista, si apre una prospettiva inedita nella quale l'erogazione di trattamenti economici e normativi a vantaggio dei lavoratori conformi a determinati standard assume rilievo quale condizione suscettibile di incedere sul regolare funzionamento del mercato. La prospettiva non è più solo quella di evitare che la concorrenza tra le imprese sia falsata da livelli diversi del costo del lavoro ottenuto attraverso pratiche di gestione del rapporto del lavoro illegali o non conformi ai livelli minimi previsti dalla disciplina giuslavoristica. Le condizioni di impiego del personale vengono ora assunte come parametro in grado di condizionare le scelte dei consumatori e, quindi, il posizionamento sul mercato dell'impresa.
Sicché lo scostamento tra le condizioni di lavoro promesse nelle comunicazioni ascrivibili all'area della sostenibilità e le condizioni di lavoro verificatesi in concreto espone l'operatore economico al potere sanzionatorio dell'Autorità. Da un secondo punto di vista, assume un valore centrale il metodo con il quale AGCM si avvale del proprio potere sanzionatorio, la cui efficacia dipende non tanto dall'effettiva irrogazione quanto piuttosto dalla minaccia della sanzione, la quale induce l'impresa ad adottare misure volte a ripristinare condizioni di lavoro conformi agli standard dichiarati.
Avvalendosi del proprio potere sanzionatorio con un metodo simile a quello praticato dalla Procura milanese, AGCM ha dunque ottenuto il risultato di indurre i professionisti ad adottare misure concrete finalizzate a creare procedure e strutture deputate selezionare fornitori affidabili e a vigilare sul loro operato circa l'effettiva realizzazione

degli standard etici e legali promessi ai consumatori.
Ne risulta uno scenario all'interno del quale l'azione combinata della magistratura penale e dell'AGCM è in grado di indurre l'impresa ad assicurare a tutto il personale l'applicazione dei trattamenti dovuti in tempi molto veloci. Un risultato che, per le ragioni illustrate nel contributo di Maresca, gli strumenti tipici del diritto del lavoro (l'azione sindacale, le ispezioni sul lavoro, il ricorso al giudice del lavoro) non appaiono in grado di realizzare in maniera altrettanto efficiente (in termini di impatto e di velocità).

6. In conclusione, l'intervento della PRM e finanche dell'AGCM può venire letto come «di supplenza»[25] rispetto ad un diritto del lavoro largamente deficitario in termini di efficienza, efficacia ed effettività. Non solo. Come osserva Mucciarelli, l'ineffettività riguarda anche il d.lgs. n. 231 del 2001 e, più in generale, il diritto penale dell'impresa, come si è ad oggi sviluppato.
Nel diritto del lavoro, al di là della crisi della contrattazione collettiva e dei sindacati, l'attenzione non può che appuntarsi su INPS, INAIL e INL la cui efficienza appare comunque negli ultimi significativamente anni cresciuta grazie all'incremento delle risorse umane che ha consentito di aumentare il numero di accessi ispettivi effettuati nel 2024 di ben il 42% rispetto all'anno precedente, con un tasso di irregolarità riscontrato significativamente elevato, pari al 74%[26]. Il numero elevato di notizie di reato *ex* art. 603-*bis* c.p. registrato nel 2024 (1.226 in tutta Italia) fa pensare, in prospettiva, che si possa instaurare più che un approccio alternativo o suppletivo della Procura, una collaborazione sinergica tra quest'ultima, la Guardia di Finanza, l'INL e l'INPS.
Certo, richiamando il titolo che abbiamo scelto per questa breve introduzione al volume, l'interrogativo che si pone è quale sia l'"effetto Storari". Se l'intervento dell'AGCM ha portata nazionale, quello della PRM resta circoscritto al contesto milanese, alterando peraltro significativamente le condizioni di mercato e concorrenza per le imprese sul territorio nazionale. Come mai, a dispetto dell'elevato numero di notizie di reato *ex* art. 603-*bis* c.p. che riguardano l'intero territorio, soltanto la Procura milanese si è "avventurata" nell'utilizzo in chiave sperimentale della prevenzione patrimoniale non

25 La frase del P.M. Paolo Storari «Supplisco, confesso. Però supplisco oggettivamente forse a fin di bene», pronunciata nel corso di un convegno organizzato a Milano da Magistratura democratica, è stata ripresa dal quotidiano Il Foglio 28.11.2025.

26 V. INL, Risultati attività di Vigilanza, 2024. V. Erario Boccafurni, 2025 che sottolinea come il personale ammonti ora a 4.585 unità risultando uno dei più nutriti d'Europa con 1 ispettore ogni 5.886 lavoratori, oltre i parametri indicati dall'ILO che raccomanda un rapporto di 1 ogni 10.000. Gli accessi ispettivi presentano un elevatissimo tasso di irregolarità, pari al 74%, dovuto tuttavia, secondo Erario Boccafurni, alla capacità dell'intelligenza ispettiva di pianificare gli obiettivi da sottoporre a vigilanza, consentendo così di andare a colpo sicuro (Erario Boccafurni, 2025, 3).

ablatoria, quale strumento di rilegalizzazione e bonifica delle imprese? Alla domanda non sembra allo stato possibile dare una risposta.
E, tuttavia, se, per le ragioni viste e che verranno meglio sviluppate in questo volume, non è certo che l'amministrazione giudiziaria possa produrre un cambiamento reale nella cultura organizzativa delle imprese e offrire una soluzione duratura al paradosso/tensione tra legalità e competitività, essa sembra in grado di contribuire a rafforzare l'effettività del diritto del lavoro e dei suoi attori principali. Come spiega Anna Mori, l'A.G. può accrescere il potere associativo, istituzionale e negoziale dei sindacati, fortemente indebolito negli ultimi anni. Questo risultato positivo si potrebbe raggiungere specialmente se l'A.G. operasse sin dall'inizio non solo in stretta collaborazione con gli organi sociali – come avviene nei procedimenti pubblicati in appendice – ma anche con gli *stakeholders* più rilevanti, tra i quali *in primis* i sindacati e i lavoratori. Al contempo, il contributo della psicologia delle organizzazioni mostra come il coinvolgimento di questi ultimi potrebbe favorire l'innesco di processi di reale cambiamento della cultura organizzativa e di apprendimento di nuovi metodi di gestione della ineliminabile tensione tra sostenibilità e profitto.
Un ruolo inedito per le organizzazioni sindacali è stato peraltro tratteggiato sempre dal Tribunale di Milano in un recente decreto per condotta antisindacale[27] nel quale è stata accolta un'interpretazione innovativa della legittimazione ad agire ai sensi dell'art. 28 Stat. Lav. In particolare, per il Tribunale di Milano, dalla garanzia *antidumping* introdotta dal nuovo comma 1-*bis* dell'art. 29, d.lgs. n. 276 del 2003[28], discenderebbe il potere-dovere del sindacato comparativamente più rappresentativo di controllare e vigilare sulla corretta applicazione del CCNL e su fenomeni di *dumping* salariale. Nell'azione collettiva sindacale finirebbero così col confluire interessi privati ma anche generali, come avviene in Francia, dove il sindacato, al quale l'ordinamento attribuisce un'ampia legittimazione ad agire, è chiamato a svolgere per certi aspetti una funzione di rilievo pubblico contribuendo, insieme all'ispettorato dal lavoro e al pubblico ministero, al controllo del rispetto della legalità. Ironicamente, la riscoperta di un nuovo ruolo e di una nuova funzione per il sindacato comparativamente più rappresentativo si è innestata proprio sul CCNL che più ne ha decretato la crisi e il declino, vale a dire il

27 *T. Milano 4.12.2025.*

28 *La disposizione è stata introdotta dal d.l. 2 marzo 2024, n. 19 (c.d. «decreto PNRR»), convertito dalla l. 29 aprile 2024, n. 56, al fine di prevenire il fenomeno del dumping contrattuale negli appalti e subappalti privati e prevede che «al personale impiegato nell'appalto di opere o servizi e nel subappalto spetta un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello previsto dal contratto collettivo nazionale e territoriale stipulato dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto».*

CCNL Vigilanza e servizi fiduciari.
Un secondo importante risultato che l'esperienza milanese porta al il diritto del lavoro è quello di offrire un ulteriore decisivo argomento nel senso del necessario superamento del principio dell'irresponsabilità delle committenti per quanto avviene lungo la propria filiera. Si tratta di un percorso che, nel diritto del lavoro, è iniziato negli anni Novanta per approdare, di recente, in discipline quali la CSDDD, come pure il nuovo Codice dei contratti pubblici e il nuovo art. 29, comma 1-*bis*, d.lgs. n. 276 del 2003[29] che, nel complesso, contribuiscono a munire di fondamento giuridico il dovere della committente di vigilare sul rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori alle dipendenze dei propri fornitori, ivi compreso quello alla giusta retribuzione, lungo la filiera.
È vero però che l'approccio della PRM, portato alle sue estreme conseguenze, implica, in qualche misura, un decentramento di responsabilità dallo Stato alle multinazionali alle quali viene imposta un'attività di *audit* continuo sulla regolarità fiscale, sociale, contributiva dei propri fornitori[30].
In considerazione della valorizzazione di questo ruolo e ai fini di una maggiore certezza del diritto, meriterebbero di essere aggiornati i criteri di interpretazione delle norme che presiedono alla distinzione tra appalto e somministrazione irregolare, rendendo neutre rispetto alla imputazione del rapporto di lavoro tutte le condotte del committente di ingerenza nell'attività dell'appaltatore che siano giustificate dall'adempimento del dovere di vigilanza discendente dall'ordinamento giuridico.
In una prospettiva *de iure condendo*, l'importanza che la PRM e la AGCM attribuiscono alla costruzione di modelli organizzativi atti alla selezione accurata dei fornitori e alla vigilanza costante del loro operato induce a sollecitare il legislatore a ragionare della introduzione di obblighi di certificazione preventiva, nell'ottica della loro idoneità a prevenire efficacemente condizioni di sfruttamento lavorativo lungo la filiera.
Più in generale, l'intervento della PRM sollecita la ricerca di nuove forme di bilanciamento tra libertà di iniziativa economica, utilità sociale, salute, ambiente, sicurezza e dignità umana, senza dimenticare il monito di Friedman, secondo il quale il compito principale degli amministratori è e resta, in definitiva, il profitto, spettando allo Stato quello, fondamentale, di stabilire le regole del gioco[31]: obiettivo a tutt'oggi pressoché irrealizzabile nel contesto globale.

29 *Su cui v. Bellavista, 2024; Alvino, 2025.*

30 *V. le considerazioni di Lupària, 2025.*

31 *Friedman, 1970.*

Riferimenti bibliografici

Alvino I. (2025). Il livello dei trattamenti negli appalti privati alla luce del nuovo art. 29, co. 1 *bis*, d.lgs. n. 276/2003. *DML*: 41 ss.

Basile E. (2025). *Criminalità per l'impresa. Paradigmi punitivi e "terapeutici"*. Napoli: Jovene.

Bellavista A. (2024). Le catene di appalti e la tutela dei lavoratori. *DML*: 79 ss.

Catino M. (2025). *Trovare il colpevole. La costruzione del capro espiatorio nelle organizzazioni*. Bologna: il Mulino.

Erario Boccafurni E. (2025). I risultati dell'attività di vigilanza INL nell'anno 2024. *LDE*: 1 ss.

Flick G.M. (2025). *Il giudice e l'impresa*. Milano: Il Sole 24 Ore S.p.a.

Friedman M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times*, 13 settembre 1970.

Lupària L. (2025). L'ardire dello struzzo e les amoureux della giustizia terapeutica. In risposta a Costantino Visconti. *Sistema penale*. https://www.sistemapenale.it/it/opinioni/luparia-lardire-dello-struzzo-e-les-amoureux-della-giustizia-terapeutica-in-risposta-a-costantino-visconti.

Reich R.B. (2008). *Supercapitalismo. Come cambia l'economia globale e i rischi per la democrazia*. Roma: Fazi editore.

SEZIONE I
L'INTERVENTO DELLA PROCURA DELLA REPUBBLICA DI MILANO NELLA GESTIONE DELLE FILIERE: UNA LETTURA GIURIDICA

La cura "coattiva" dell'impresa: sfruttamento del lavoro e amministrazione giudiziaria

di Francesco Mucciarelli[1]

1. Premessa. 2. Lo sfruttamento del lavoro e la sua tutela penale. 3. Fenomeni devianti e diritto penale. 3.1. Lo specifico degli artt. 34 e 34-*bis* d. lgs 159/2011. 3.2. Morfologia e concretezza dell'AG. 3.3. L'agevolazione colposa e l'organizzazione. 4. Intersezioni con la disciplina del d. lgs 231 2001: tra specificità e generalità. 5. Conclusioni.

1. La considerazione dei provvedimenti di amministrazione giudiziaria *ex* art. 34 d. lgs 159/2011 emessi dal Tribunale di Milano – Sezione Misure di Prevenzione in accoglimento delle richieste del Pubblico Ministero suggerisce molteplici riflessioni, che possono essere ordinate secondo due distinti profili. Da un lato, quelle attinenti a un più generale interrogativo sulla funzione del diritto penale come strumento di disciplina e di repressione di comportamenti devianti dell'agire dell'impresa e, dall'altro, quelle che ineriscono più specificamente all'istituto previsto dal citato art. 34 e alla sua concreta applicazione[2].
Si cercherà di dar conto di entrambi gli aspetti, a partire dall'ambito sistematico e di valenza politico-criminale, riservando alla seconda parte le osservazioni riguardanti la meccanica interpretativo-applicativa della disciplina in discorso.

---

1 *Professore senior di diritto penale, Università commerciale "Luigi Bocconi".*

2 *Per un esame dei provvedimenti e la loro collocazione sistematica, essenziale il lavoro monografico di Zuffada, 2022. Per una metanalisi dell'approccio giudiziario in discorso, nel contesto di una riflessione più ampia sulla devianza in materia economica, v. Basile E., 2025, passim, che condivisibilmente ne segnala i limiti nella prospettiva di contrasto alla criminalità per l'impresa. L'esperienza giudiziaria milanese e le implicazioni che ne seguono sono state peraltro oggetto di una vasta gamma di contributi, fra i quali si segnalano, senza pretesa di completezza, Birritteri, 2021, 858, Birritteri, 2025a, 4, Birritteri, 2025b, 133, Braschi, 2022, 103, Davì, 2024, 1, Di Lello Finuoli, 2023, 1, Di Lello Finuoli, 2024, 19, Flick, Pujia, 2025, 1, Luparia, 2025, 1, Magi, Birritteri, 2025, 177, Manes, 2025, 1249, Maugeri, 2022, 106, Merlo 2020, passim, Merlo, 2022, 173, Merlo, 2023, 1, Mongillo, 2019, 630, Mongillo, 2023a, 515, Mongillo, 2025, 1; Mongillo, Parisi, 2019, 167, Morgante, 2025, 279, Palazzo, 2018, 1, Roia, Ramoni, 2022, 248, Seminara, 2021, 121, Seminara, 2022, 1, Seminara, 2023, 1, Visconti, 2025, 1, Vitarelli F., 2023, 83.*

2. Lo sfruttamento del lavoro "povero", nonché di quello in condizioni di assoluto disagio ha assunto dimensioni diffuse e profonde in molteplici ambiti delle attività economiche, soprattutto laddove risulta preponderante l'apporto di mano d'opera per le cui mansioni non è richiesto un particolare grado di specializzazione, insuscettibile (per ragioni strutturali o, meno frequentemente, di costi) di essere sostituita da processi meccanizzati. I riferimenti vanno, esemplificativamente, al settore agricolo per quanto concerne in special modo la raccolta di prodotti ortofrutticoli; al settore della logistica con riguardo alle attività di trasporto/consegna di merci e a quelle genericamente definibili di pulizia, portierato e guardiania; al settore dell'edilizia per quanto attiene in modo preponderante alla manovalanza; al settore della moda circa le attività di predisposizione dei prodotti o di parte di essi e il loro assemblaggio.
L'estensione dei comportamenti devianti di tal genere, attestata non soltanto dalle risultanze dei procedimenti di varia natura (per lo più, procedimenti penali con contestazione agli enti di illeciti *ex* d. lgs 231/2001 ovvero di prevenzione per applicazione di misure *ex* art. 34 d. lgs 159/2011), ma anche, in via indiretta, dai dati relativi al cd sommerso e al lavoro "in nero", autorizza senz'altro l'impiego del termine *fenomeno* a significare che si è al cospetto non di una serie – ancorché numerosa – di comportamenti illeciti di natura tuttavia contingente, ma di una condizione socio-economica pressoché strutturale, della quale i ricordati comportamenti devianti finiscono con l'essere una componente.
Se per certo non è scopo del presente lavoro analizzare il fenomeno in discorso, scrutinandone le caratteristiche e indagandone cause e ragioni, qualche notazione per un suo inquadramento si rende tuttavia funzionale a una miglior comprensione dei meccanismi reattivi (di prevenzione, contrasto e repressione) fino ad oggi elaborati dall'esperienza giudiziaria utilizzando gli strumenti normativi offerti dall'ordinamento[3].
Sebbene la diversità degli ambiti nei quali il fenomeno si manifesta sia, come s'è mostrato, consistente, un primo carattere comune sembra poter essere rintracciato nella esternalizzazione delle attività da parte del soggetto economico che sta al vertice della "filiera", del soggetto, cioè, che beneficia delle attività di produzione di servizi o di beni. Con una precisazione, doverosa sul piano della precisione descrittiva, ma non

3 Sul versante della reazione penalistica in senso classico (repressivo), per un esame delle figure d'incriminazione rilevanti v. per tutti Seminara, 2021, 121, Seminara, 2022, 1, Seminara, 2023, 1 nonché Merlo, 2020, passim. Con riguardo al sistema delle misure di prevenzione, partendo dall'inquadramento generale di Basile F., 2021, passim, si vedano, senza pretesa di completezza, oltre agli autori citati a nota 1, Arbotti, 2022, 695, Balato, 2025, 1, Di Landro, 2025, 1, Forte, 2025, 1, Mossa Verre, 2023, 187; Palazzo, 2017, 420, Valentini, 2025, 1, Visconti, 2014, 705, Visconti, Merlo, 2025, 57. In una prospettiva attenta altresì alle intersezioni con la disciplina del d. lgs 231/01, si vedano inoltre Basile E., 2025, passim, Centonze, Manacorda, 2023,12, Ceresa Gastaldo, 2019, 1, Ceresa Gastaldo, Fidelbo, Ruggiero, Caneschi, 2023, 391, Colacurci, 2022, passim, Lattanzi, Severino, 2021, XVII, Maiello, 2021, 632, Mongillo, 2021, 320, Mongillo, 2023b, 61, Paliero, 2021b, 1199.

particolarmente rilevante rispetto ai profili critici del fenomeno: in alcuni ambiti (si pensi, ad esempio, alle attività di pulizia, portierato e guardiania) il vertice della filiera è il destinatario-beneficiario ultimo dell'attività (in questo caso, di servizio); in altri casi (ad esempio, settore agricolo, della moda o dell'edilizia, così come del trasporto/consegna merci), il beneficiario ultimo dell'attività (in tali casi, di servizi o di produzione beni) è il "cliente" del vertice della filiera.

Fatta questa precisazione, è agevole constatare che, per quanto qui d'interesse, la catena del valore ha al suo sommo il soggetto che organizza il suo modo di produzione trasferendo a imprese esterne la produzione stessa (di beni o servizi). È da notare ancora che, eccettuato l'ambito della guardiania, pulizia, portierato (nel quale – come detto – il soggetto che commissiona l'attività ne beneficia direttamente senza ulteriori trasferimenti), negli altri casi l'ente che sta al vertice della catena produttiva del bene/servizio (e, dunque, del valore) rende possibile ed efficiente il servizio o la produzione del bene (si pensi alla logistica e, segnatamente, al settore delle consegne, o all'edilizia), mentre nel settore della moda e comunque in quelli dove il prodotto è destinato alla clientela del soggetto di vertice, quest'ultimo organizza funzionalmente l'attività altrui, aggiungendo il plusvalore costituito dal proprio brand, che viene associato al prodotto stesso[4].

Dalla pur sommaria descrizione delle caratteristiche salienti del fenomeno emerge un tratto che conviene evidenziare per la sua rilevanza rispetto al tema qui d'interesse: la produzione del bene/servizio finale (quello destinato al fruitore ultimo) avviene attraverso una articolazione di attività distinte, ognuna delle quali produce un valore aggiuntivo, che si incorpora nella merce/servizio. Fin superfluo commentare che ogni snodo di tale articolazione, consistendo nello svolgimento di un'attività lavorativa, presenta costi il cui contenimento incrementa in modo corrispondente il margine di profitto dell'impresa cui quell'attività fa capo. E non è certo notazione particolarmente perspicua o innovativa osservare che tale contrazione avviene in modo ben facile comprimendo gli oneri inerenti al costo della mano d'opera (a cominciare dal trattamento salariale in senso ampio – compresi quindi il compenso degli straordinari, il rispetto dell'orario di lavoro, la corresponsione dei contributi, ecc. –, proseguendo per le

4 *Il settore della moda presenta poi una caratteristica che ne condiziona l'operatività: morfologia e proprietà dei beni ne rendono sostanzialmente impossibile la produzione in forma industriale secondo il modello tayloriano-fordista, sicché si tratta di impiegare uno schema di matrice artigianale – con prevalenza della componente della mano d'opera – capace però di rilasciare all'esito del ciclo un numero relativamente alto di merci finite. Modello produttivo al quale è coessenziale la frammentazione degli attori che lo compongono, i quali, tutt'altro che infrequentemente, operano contemporaneamente all'interno di differenti filiere, dando così vita a una sorta di sistema artigianale di massa che, con le dovute cautele e approssimazioni, rimanda alle riflessioni di Ricolfi, 2019, passim.*

condizioni lavorative – orari, intervalli, pause, ecc. – e concludendo l'esemplificazione con il rispetto della normativa di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro)[5].
La vasta area d'illiceità cui s'è fatto appena sopra riferimento rappresenta propriamente il territorio nel quale alberga il fenomeno in discorso, area nella quale il detto fenomeno si traduce in comportamenti costitutivi di una molteplicità di reati (si pensi, esemplificando, alle contravvenzioni in materia d'igiene di sicurezza di cui al d. lgs 81/2008, agli illeciti in materia fiscale e contributiva), esemplare fra i quali spicca quello previsto dall'art. 603 commi 1 e 3 c.p..
Non v'è dubbio, quindi, che le condotte devianti che alimentano il fenomeno nel suo complesso trovino nell'ordinamento un'adeguata risposta sul versante repressivo sul piano delle astratte previsioni incriminatrici: figure d'illecito penale presidiano con la più severa delle comminatorie i beni giuridici protetti. Ma se la tutela può dirsi assicurata su tale piano, non altrettanto vale su quello della effettività.
Distinte e molteplici paiono le ragioni di tale non effettività, delle quali si cercherà di dar conto.

3. Sta dapprima una considerazione di carattere generale, che va ben al di là del problema contingente. Lo strumento del diritto penale è strutturalmente inadatto a fronteggiare fenomeni devianti. Costruito nella sua componente sostanziale intorno all'idea forte della tipicità, il diritto penale è univocamente vocato al rapporto fatto/fattispecie e non può cogliere l'articolata complessità di accadimenti sociali, quand'anche devianti. Allo stesso modo, la forma, attraverso la quale le violazioni dei precetti sanzionati penalmente vengono accertate, è modellata scontando l'esigenza di verificare – con le richieste garanzie – la (eventuale) corrispondenza del fatto storico al modello legale contemplato nella fattispecie incriminatrice.
Siffatte caratteristiche strutturali non si conciliano con le esigenze proprie del contrasto a fenomeni devianti su larga scala, intimamente connessi a condizioni socio-economiche peculiari, che, quantomeno in alcuni contesti, fanno persino smarrire o comunque attenuano la percezione del disvalore intrinseco delle condotte illecite[6].
E, si badi, la rammentata inadeguatezza prescinde dai contingenti e gravi problemi dell'amministrazione giudiziaria nazionale, che per vero portano all'esasperazione il

5 *Per un approfondimento della questione e delle inerenti implicazioni in tema di disciplina anche penale, v. volendo Mucciarelli, 2024d, 479.*

6 *Esemplare in proposito il tema della infedeltà fiscale, che per dimensione si presta a considerazioni significative, posta la ben modesta percezione del disvalore (peraltro corposo) delle condotte devianti: si vedano le notazioni di Basile E., 2021, 1 e, volendo, quelle di Mucciarelli, 2020, 142.*

citato profilo di inadeguatezza strutturale.
Semplificando e riducendo il problema al suo aspetto (anche simbolicamente) più evidente, una "relativa" lentezza del procedimento penale è conseguenza fisiologica delle garanzie non rinunciabili e proprie di un processo nel quale si dibatte dell'accertamento di illeciti le cui sanzioni incidono sui diritti fondamentali dell'individuo, ma la dimensione anomala che tale lentezza ha assunto nel nostro Paese la rende insostenibile sul versante sistematico, disfunzionale quanto a tutela effettiva dei beni presidiati e insopportabile sul piano etico.
Al peso di tali criticità, la cui natura patologica si è ormai cronicizzata, può in modo non azzardato essere ascritto il ricorso, tanto in sede legislativa quanto in via prasseologica, a modelli di reazione strutturati in maniera tale da ridurre drasticamente i tempi di latenza della risposta sanzionatoria, rendendola idonea ad almeno ridurre l'area della illegalità. Non è questa la sede per una ricostruzione anche soltanto sommaria degli interventi legislativi, bastevole essendo però notare come essi abbiano avuto sostanziale principio nella normativa "antimafia"[7] e, dunque, con le misure di prevenzione, successivamente "esportate" anche in altri ambiti di devianza criminale[8].
Sempre semplificando nel massimo grado, guardato nel suo complesso, il sistema delle misure di prevenzione consente il dispiegarsi di una serie di interventi di carattere ripristinatorio/correttivo, connotati comunque in senso afflittivo, interventi che trovano applicazione in assenza dell'accertamento (in senso pieno) della sussistenza di un reato e delle responsabilità per lo stesso, rendendo il procedimento molto più spedito.
Sul piano formale, è proprio il presupposto della "prevenzione" (con la sua natura di intervento preventivo rispetto all'accertamento) che autorizza sul versante dei principi il venir meno delle garanzie, altrimenti inderogabili quando si verte in materia di responsabilità penale (che, come ognun sa, sconta il previo accertamento del reato e delle inerenti responsabilità oltre ogni ragionevole dubbio nel contesto di un processo garantito)[9].

3.1. Venendo ora al profilo specifico delle previsioni degli artt. 34 e 34-*bis* d. lgs 159/2011, conviene dapprima notare che i provvedimenti emessi dal Tribunale di Milano si sono pressoché univocamente rivolti a situazioni di violazione dell'art. 603-*bis* c.p. ascritte a soggetti diversi dagli esponenti delle imprese sottoposte alla misura preventiva in discorso (amministrazione giudiziaria, d'ora innanzi AG), sul presupposto

7 *In proposito v. Lattanzi, Severino, 2021, XVII, Maugeri, 2022, 106, Mongillo, 2023, 515, Palazzo, 2018, 1, Visconti, 2014, 705.*

8 *In proposito si veda Attanasio, 2024, passim.*

9 *V. in generale Basile F., 2021, passim, Birritteri, 2025, 4, Consulich, 2023, 205; Mongillo, 2025, 1;*

di una agevolazione colposa (anche indiretta) di tale reato[10].
Agevolazione colposa che, al di là delle peculiari forme di manifestazione dei singoli casi, viene colta in un deficit organizzativo dell'impresa sottoposta al controllo giudiziario, soprattutto per quanto concerne l'ambito dei controlli circa le attività svolte dalle imprese terze che costituiscono la cd filiera.
In tali ambiti, conformemente alle richieste della Procura della Repubblica, è stata disposta l'AG dell'impresa, ovvero (più esattamente e più frequentemente) del ramo d'azienda coinvolto – a cagione dell'agevolazione colposa – nella altrui vicenda criminale.
Due paiono essere i temi meritevoli di speciale attenzione nella prospettiva, qui d'interesse, di ragionare, da un lato, sulla valenza del diritto (penale) della prevenzione sullo sfruttamento del lavoro e sulla intrinseca morfologia dell'intervento sul comportamento illecito e, più in generale, sul fenomeno deviante; dall'altro, sul profilo della agevolazione colposa (anche indiretta) e sulla sua scaturigine nel difetto di organizzazione, profilo, quest'ultimo, che presenta significativi punti di contatto con la disciplina della responsabilità degli enti *ex* d. lgs 231/2001 (alle cui interazioni con il presente territorio del diritto penale della prevenzione sarà poi dedicata qualche autonoma notazione).

3.2. Osservato sul piano sostanziale, anche alla luce della prassi instauratasi nell'attuazione dei provvedimenti del Tribunale di Milano, l'intervento dell'AG ha dato luogo a un percorso dialettico nel quale le imprese hanno apportato modifiche al loro preesistente assetto organizzativo. L'entità (quantitativa e qualitativa) delle variazioni muta in misura anche considerevole in rapporto alla "situazione di partenza" (*id est*: lo stato dell'organizzazione aziendale rilevato al momento dell'applicazione della misura), ma preme qui notare che il processo di aggiornamento ha natura rimediale, sostanzialmente condivisa tra AG e impresa in una dinamica alla quale non sono certo estranei i meccanismi esplorati dalla *Nudge Theory*[11]. Non deve però sfuggire che tale esito muove tuttavia da un provvedimento che ha una sua propria deterrenza, che implica o può implicare aggravamenti e che, per altri versi, può dischiudere scenari ulteriormente

10 *V. Zuffada, 2022, passim, Consulich, 2025, 1, Mongillo, Parisi, 167, Pelissero, 2021, 100.*

11 *Come noto, la Nudge Theory, una sorta di 'spinta gentile', si fonda sull'idea di un intervento nella architettura delle scelte, in modo tale da condizionare/alterare il comportamento delle persone senza imporre proibizioni esplicite e dirette e senza modificare in modo sostanziale i benefici economici che possono essere tratti dalla decisione 'suggerita' rispetto a quelle alternative che si intendono evitare. V. per tutti, Thaler, Sunstein, 2009, passim. Tuttavia per una più accurata definizione dei concetti di "Sistema Riflessivo" e di "Sistema Automatico" (che caratterizzerebbero il pensiero umano in tale prospettiva), v. Kahneman, 2012, passim. In proposito si vedano inoltre, Sunstein, 2014, passim, Sunstein, Vermeule, 2020, 25, Thaler, 2018, passim, Fondaroli, 2022, 1527, Gragnani, 2021, 1, Savadori, 2020, 355, Tuzet, 2020, 518, Vida, 2020, 175. Per una diversa prospettiva si veda Frost, 2021, passim.*

afflittivi, il tutto in un contesto nel quale l'effetto reputazionale (soprattutto per alcuni settori merceologici) ha valenza assolutamente preponderante[12].
Considerati in un'ottica squisitamente penalistica, i risultati cui giunge l'AG non hanno contenuto afflittivo o punitivo in senso tecnico, risolvendosi in modifiche della struttura organizzativa e di controllo dell'impresa (modifiche, fra l'altro, pressoché sempre condivise): si tratta dunque di interventi di carattere conformativo-rimediale, nei quali è assente qualunque componente sanzionatoria nel senso proprio del termine[13].
Usando una metafora medico-sanitaria, sembra di essere al cospetto di un'attività terapeutica che, in via mediata, persegue scopi di prevenzione rispetto a reati commessi da altri (rispetto al soggetto "curato").
Uscendo di metafora ed esemplificando con situazioni frequentemente ricorrenti nella prassi fin qui nota: se il rafforzamento del sistema dei controlli e l'affinamento delle procedure di qualificazione dei fornitori e dei *sub*-fornitori permette di individuare in via anticipata condizioni di rischio di sfruttamento del lavoro, l'interruzione dei rapporti con quel fornitore/*sub*-fornitore (ovvero la non stipulazione di accordi commerciali con lo stesso), corrispondentemente riduce (in modo ulteriore) il pericolo che il reato di cui all'art. 603-*bis* c.p. possa essere commesso da quel fornitore/*sub*-fornitore (quantomeno in rapporto all'ente rispetto al quale l'attività terapeutica dell'AG è stata svolta)[14].
Se le constatazioni che precedono non paiono del tutto infondate, non azzardato notare che si è al cospetto di un territorio di confine, distante dal modello classico del diritto penale come diritto eminentemente sanzionatorio, posto che l'illecito (nel caso, l'art. 603-*bis* c.p.), che dovrebbe attivare la reazione, è costituito dal fatto di un terzo (nel caso, il fornitore/*sub*-fornitore), tuttavia in qualche misura collegato all'antico *ius terribile* non soltanto per schemi d'intervento e di applicazione (pur veicolati nelle forme delle misure di prevenzione), ma anche per la sua componente stigmatizzante, posto che, al di là della mancanza di una incolpazione in senso tecnico, tale componente viene ampiamente e profondamente percepita (costituendo altresì un consistente

12 In proposito non deve sfuggire che il sistema delle impugnazioni, assicurando comunque la sopravvivenza della misura sino all'esito dell'impugnazione stessa, non scalfisce il piano della negatività reputazionale.

13 V. in proposito Birritteri, 2025, 4, Manes, 2025, 1249, Morgante, 2025, 279; in generale v. Basile E., 2022, 909

14 Mette conto segnalare che la dinamica alla quale si è fatto riferimento mostra, ancora una volta, come anche interventi di tal genere siano inadeguati a fronteggiare il fenomeno deviante: pur nella loro maggior speditezza, le misure di prevenzione in discorso raggiungo la specifica situazione illecita, lasciando inalterata la possibilità di reiterazione delle condotte rispetto a soggetti diversi da quello cui la misura è stata applicata: il fornitore/sub-fornitore scorretto può reiterare le proprie condotte illecite nell'ambito di rapporti commerciali con altri committenti.

elemento di deterrenza).
Sebbene la considerazione degli interventi dell'AG manifesti – come già notato e come risulta dai provvedimenti giudiziari di chiusura delle amministrazioni – un alto grado di condivisione con le scelte dell'impresa, un ulteriore profilo di riflessione è senz'altro costituito dal tema della libertà d'impresa, che proprio nelle scelte conformative dell'organizzazione trova uno dei suoi campi d'elezione.
Nessun dubbio, ovviamente, che tale libertà non sia affatto incondizionata, sottoposta ai limiti e alle condizioni della realtà e a quelli che promanano dalla Carta costituzionale e che si concretizzano nell'ordito normativo del sistema[15], ma non può sfuggire come la peculiare configurazione che, anche sul piano prasseologico, ha assunto l'applicazione delle misure *ex* art. 34 d. lgs 159/2011, dischiuda ambiti ulteriori in tema di limiti all'attività d'impresa. Ben s'intenda: limiti che, al fondo, trovano una giustificazione sostanziale nella prevenzione di comportamenti gravemente devianti, ma che dovrebbero forse indurre a riflessioni più attente sul piano sistematico. Tanto più che – e qui il tema si collega ad un altro aspetto critico della questione – l'applicazione delle misure di prevenzione ai fatti devianti in discorso è limitata a una ben ristretta area del territorio nazionale.
La circostanza da ultimo rilevata non costituisce però un *unicum* in materia: non può sfuggire, ad esempio, che il d. lgs 231/2001 (la normativa che dovrebbe costituire l'asse portante della reazione "penalistica" alla criminalità d'impresa o, più lucidamente e modernamente, alla criminalità *per* l'impresa[16]) in un quarto di secolo di vigenza ha trovato riscontri giudiziari percentualmente rari al cospetto di un catalogo di reati-presupposto ormai assai ampio, episodici e per lo più concentrati in ambiti territoriali circoscritti[17].
Se al medesimo genere di ridotta e disomogenea risposta applicativa della disciplina afferente alla devianza d'impresa appartiene anche la ricordata concentrazione ambrosiana con riguardo alle misure di prevenzione in discorso, la nota di esclusività costituisce un dato obiettivamente singolare, la cui interpretazione si affiderebbe a mere congetture.
Oltre le congetture, qualunque siano per dar conto della singolarità, v'è un aspetto profondamente critico: l'attività delle imprese operanti al di fuori dell'area di competenza milanese è in concreto sottratta alla disciplina, con effetti di innegabile distorsione della concorrenza, del tutto ingiustificabili all'interno del medesimo ordinamento, fo-

15 *Sul punto, più diffusamente v. volendo Mucciarelli, 2024d, 479.*

16 *Il riferimento alla categoria della criminalità per l'impresa come autonoma e innovativa nozione è tratto da Basile E., 2025, passim.*

17 *Illuminanti in proposito le notazioni di Ceresa Gastaldo, 2019, 1. Si vedano altresì le considerazioni di Taverriti, 2024, 300.*

rieri di vantaggi per gli imprenditori meno scrupolosi[18].

3.3. Cifra comune nelle AG è rappresentata dall'organizzazione d'impresa e dai suoi deficit. Letta da altro punto di vista e tenendo altresì in considerazione i percorsi argomentativi dei provvedimenti genetici delle amministrazioni stesse, è agevole cogliere proprio nel deficit organizzativo la scaturigine di quella agevolazione colposa che fonda l'applicazione della misura.
Indipendentemente dalle forme specifiche assunte dal citato deficit nei singoli casi, preme qui notare che la ragione giustificatrice dell'intervento "terapeutico" dell'AG consiste in un *difetto organizzativo* (formula che comprende non soltanto carenze sul versante dell'architettura del sistema, compreso quello dei controlli, ma anche quelle eventualmente presenti sul piano della concreta attuazione: esemplificando, corretto espletamento delle attività di audit presso fornitori/*sub*-fornitori).
La nozione stessa di difetto organizzativo suggerisce di richiamare alcune notazioni, che accedono direttamente alla nozione medesima.
Per un verso il deficit organizzativo rimanda in modo immediato all'idea che l'impresa corrisponde (e, per certi profili, si esaurisce) nella sua stessa organizzazione. Organizzazione che, come tale, presenta una natura obiettivizzata, in ciò pienamente coerente con i caratteri di un ente che, nella sua oggettività, non agisce (nel senso antropomorfico del termine) né è suscettibile di valutazioni di colpevolezza secondo paradigmi anche remotamente psicologici: soltanto a prezzo di inammissibili e distorcenti metafore antropomorfiche si potrebbe parlare di volontà dell'ente o di sua negligenza: con le parole del diritto penale degli individui, di dolo o di colpa dell'ente[19].
Ferma tale precisazione, il difetto di organizzazione si presenta tuttavia come estremo apprezzabile per le valutazioni necessarie in materia di responsabilità dell'ente, quando cioè occorra verificare se all'ente è ascrivibile un fatto illecito ovvero una situazione alla quale conseguano effetti sanzionatori o comunque limitativi circa la sua attività tipica. La natura squisitamente oggettiva della nozione di organizzazione e

18 Vale qui ricordare l'insegnamento antiveggente e il monito della più autorevole delle dottrine, secondo cui l'«imposition de limites pénalement sanctionnées est compatible avec la liberté d'initiative, à la condition qu'elle soient clairement et précisément établies. L'incertitude sur la vigueur d'une loi pénale en raison d'un possible conflit avec le droit communautaire ne fait que favoriser les entrepreneurs les moins scrupuleux, prêts à prendre le risque d'une condamnation. La concurrence en est évidemment faussée»: Pedrazzi, 1981, 49.

19 Sul tema della colpa di organizzazione nell'economia della responsabilità dell'ente ex d. lgs 231/01, v. nell'ampia bibliografia, i lavori fondamentali di Caputo, 2013, 101, Consulich, 2025b, 1, Mongillo, 2023c, 704, Orsina, 2024, passim, Paliero, 2008, 1516, Paliero, 2018, 175, Paliero, 2021a, 64, Paliero, 2023, 3346, Paliero, Piergallini, 2006, 167, Piergallini, 2013a, 376; Piergallini, 2013b, 842, Piergallini, 2013c, 161, Piergallini, 2023, 3356, Villani, 2016, passim.

l'altrettanto oggettiva valutazione di un suo eventuale difetto mette al riparo da derive psicologistiche del tutto implausibili (e confondenti) e autorizza a ritenere che proprio in tale estremo (il deficit organizzativo) consiste e si esaurisce la colpa di organizzazione, sulla quale si fonda la *ratio puniendi* dell'illecito ascritto all'ente secondo il paradigma del d. lgs 231/2001[20].

Se difetto di organizzazione e colpa di organizzazione costituiscono un binomio coerente e funzionale rispetto alle dinamiche ascrittive della responsabilità dell'ente secondo la disciplina del citato d. lgs 231/2001, al medesimo percorso argomentativo si riporta la giurisprudenza del Tribunale di Milano nelle vicende in discorso.

Come s'è già notato, l'agevolazione colposa deriva da un difetto dell'organizzazione dell'impresa: espresso in forma differente, le carenze organizzative dell'impresa committente hanno agevolato la commissione di un reato (nel caso, art. 603-*bis* c.p.) da parte di soggetti diversi dagli esponenti/dipendenti dell'impresa committente stessa, al di fuori di qualunque ipotesi di concorso di persone nel reato. Sicché, nella prospettiva della ricordata giurisprudenza, l'agevolazione colposa si presenta come una obiettiva carenza dell'organizzazione, la cui mera esistenza ha reso possibile la realizzazione dell'altrui fatto illecito penalmente rilevante.

Ribadito che fra deficit organizzativo e commissione del reato c'è un rapporto in qualche misura soltanto indiretto, nel senso che la carenza d'organizzazione fa venir meno condizioni che avrebbero reso più difficile la commissione del reato stesso, va notato che, coerentemente con la ricostruzione ermeneutica del Tribunale di Milano, la citata agevolazione colposa non dà luogo ad alcuna forma di responsabilità dell'impresa rispetto al reato, sebbene tale *status* (quello di deficit organizzativo) sconti necessariamente un addebito (l'inadeguata organizzazione).

Addebito bensì oggettivo, posta tipologia e natura dello stesso (concernente in via esclusiva l'organizzazione dell'ente), la cui connotazione "colposa" sembra doversi intendere non già come un riferimento al giudizio di colpa nella sua piena valenza penalistica classica, ma come valutazione oggettiva dello scarto esistente tra organizzazione "ideale" e organizzazione concreta dell'ente in quel dato momento. In altri termini, come giudizio normativo puro, privo di qualunque connotazione psicologizzante (del resto incompatibile con la struttura propria dell'ente)[21].

Ancorché il deficit organizzativo non fondi alcuna forma di responsabilità rispetto al reato commesso da altri e sebbene sul piano formale esso non determini l'applicazione

---

20 In proposito, sul punto specifico, v. volendo Mucciarelli, 2024d, 479, Mucciarelli, in corso pubblicazione.

21 Sul tema dell'addebito colposo in relazione a tale profilo, v. Caputo, 2013, 101, Caputo, 2021, 1, Castronuovo, 2009, passim, Castronuovo, 2013, 183, Consulich, 2025b, 1, Paliero, 2021a, 64, Piergallini, 2017, 222, Scoletta, 2024, 132.

di alcuna sanzione (coerentemente con le caratteristiche delle misure di prevenzione), tale estremo, da un lato, presenta un profilo di obiettiva irregolarità (la carenza organizzativa come tale costituisce una violazione delle regole di buon governo dell'ente) e, dall'altro, integra la condizione per l'applicazione di una misura di prevenzione (nel caso, l'AG), a sua volta implicante limitazioni della libertà di organizzazione dell'impresa: libertà – occorre ribadirlo – comunque mai incondizionata: si pensi, esemplificativamente, agli adeguati assetti organizzativi richiesti dall'art. 2086 c.c. e alla disciplina degli artt. 3 e 4 CCI nonché ai potenziali riflessi – anche di valenza penale – di carenze in tale ambito al cospetto di scenari di bancarotta[22].
Non sembra dunque azzardato concludere che la misura in discorso (l'AG), se pur non integra una sanzione in senso tecnico, ha tuttavia un profilo afflittivo non soltanto sul piano reputazionale, posta la sua portata limitativa sul piano delle scelte di organizzazione.
Richiamando la metafora sanitaria, si potrebbe dire che si tratta di un intervento terapeutico "coattivo", fermo restando che nella pratica attuazione l'esito dell'intervento si risolve in soluzioni organizzative (*terapeutiche*) largamente condivise.

4. Si è già avuto occasione di notare che tra deficit organizzativo, che fomenta l'addebito di agevolazione colposa, e colpa di organizzazione, cardine della responsabilità dell'ente *ex* d. lgs 231/2001, corrono legami assai stretti, ai quali conviene fare pur breve cenno.
Una precisazione appare tuttavia opportuna: le entità concettuali comparabili sono propriamente la "colpa di agevolazione" e la colpa di organizzazione, alle quali conseguono effetti del tutto diversi nei due settori di riferimento: nell'un caso, l'applicazione di una misura di prevenzione, nell'altro, lo scenario sanzionatorio contemplato nel d. lgs 231/2001[23].
La matrice comune può allora essere meglio colta nel più volte menzionato deficit organizzativo, la cui sussistenza costituisce il nucleo essenziale tanto della agevolazione colposa (in modo analitico: ciò che determina le condizioni che agevolano l'altrui commissione del reato) quanto la colpa di organizzazione (in modo analitico: il fatto dell'ente la cui punibilità *ex* d. lgs 231/2001 è tuttavia subordinata alla commissione di un reato-presupposto secondo le modalità stabilite dall'art. 5 d. lgs cit.: autoria da parte di un soggetto qualificato, interesse/vantaggio dell'ente).
Che il difetto di organizzazione si traduca – come s'è osservato – in un giudizio nor-

22 In proposito, v. volendo Mucciarelli, 2024a, 431; con riferimento al medesimo profilo con riguardo alla tutela del mercato, v., altresì Mucciarelli, 2024b, 17, Mucciarelli, 2024c, 1.

23 V. in particolar modo Consulich, 2025a, 207.

mativo puro è constatazione valevole in entrambi gli ambiti nei quali la nozione viene impiegata, posto che soltanto avendo riguardo al profilo dell'organizzazione dell'ente nella sua obiettività è poi possibile argomentare in modo logicamente consistente in ordine alla (eventuale) carenza/inadeguatezza dell'organizzazione stessa rispetto agli scopi di tutela che l'organizzazione medesima dovrebbe presidiare[24].

Emerge tuttavia in questo snodo una differenza notevole sul piano della disciplina normativa, differenza destinata a riflettersi sul versante prasseologico-applicativo.

Rammentato ancora una volta che si è al cospetto di un giudizio normativo puro e che quindi, vertendosi in materia di giudizi di relazione, occorre disporre di un parametro di riferimento rispetto al quale predicare lo scarto tra situazione attuale e concreta e quella che avrebbe dovuto essere (*id est*: quella richiesta dall'ordinamento nel contesto), è agevole avvedersi che nello schema del d. lgs 231/2001 tale parametro di riferimento è offerto (semplificando) dagli artt. 6 e 7 d. lgs cit., nonché dalle *leges artis* disponibili in materia e indirettamente richiamate dalle ricordate disposizioni (impiegando le parole del diritto penale degli individui, autorevole dottrina ha correttamente e perspicuamente fatto riferimento a un modello di colpa specifica[25]).

Nel frangente relativo alle misure di prevenzione il giudizio in discorso, che pur mantiene intatta la propria natura normativa, non trova un referente di comparazione simile a quello di cui s'è detto a proposito della colpa di organizzazione *ex* d. lgs 231/2001. L'assenza di un *tertium comparationis* pre-determinato sul piano legislativo (seppur con le criticità note in materia anche nella disciplina del citato d. lgs 231/2001), se da un lato appare meno grave posto che non si è al cospetto un ambito sanzionatorio in senso stretto, dall'altro non può aprire la strada a valutazioni affidate alla logica estemporanea e soltanto apparente del caso per caso.

Richiamando ancora il lessico del diritto penale classico, il paradigma del giudizio sul deficit organizzativo rilevante ai fini dell'agevolazione colposa sembra assumere le sembianze di quello della colpa generica, con un'avvertenza che trae fondamento nella peculiarità dell'oggetto del giudizio. Discorrendo di organizzazione d'impresa, l'omologo delle regole di fonte sociale evocate dall'art. 43 c.p. è rappresentato da una vasta ammagliatura normativa, che ha il suo principio nel già rammentato art. 2086 c.c. e che si specifica in regole e discipline di settore, relative ai singoli ambiti dell'organizzazione d'impresa, partitamente considerati.

Sicché la considerazione di tale profilo autorizza a ritenere che anche nel caso dell'apprezzamento del deficit organizzativo funzionale al giudizio di colpa di agevolazione, al giudice sia possibile individuare la regola organizzativa (preesistente) eventualmente violata (al riparo quindi dal rischio di formulare egli stesso la regola propria del caso

24 *Si veda ancora, volendo, Mucciarelli, 2024d, 479, Mucciarelli, in corso pubblicazione.*

25 *v. Paliero, 2018, 175, Paliero, 2021a, 64, Piergallini, 2022, 76.*

specifico, rischio che – come è stato da ultimo esattamente notato dalla giurisprudenza di legittimità – reca con sé l'ulteriore effetto deteriore dell'*hindsight bias*[26]).
Nessun dubbio tuttavia che, anche alla luce di tale ultima notazione, la valutazione del deficit organizzativo che viene in gioco con riferimento alla agevolazione colposa, ha un grado di rigidità inferiore a quello dell'analogo accertamento in tema di colpa organizzativa ai fini del d. lgs 231/2001: ciò che in qualche misura può dirsi compatibile con il rilievo che, a differenza di quest'ultimo ambito, in quello delle misure di prevenzione non si verte – almeno formalmente – in materia sanzionatoria propriamente detta.
Oltre il profilo sopra cennato concernente quello specifico del deficit organizzativo, il rapporto fra d. lgs 231/2001 e misure di prevenzione nella peculiare accezione alle stesse impressa dall'esperienza giudiziaria della Procura della Repubblica e del Tribunale di Milano mostra un aspetto più generale, che merita autonoma considerazione.
Il d. lgs 231/2001 come disciplina generale dell'illecito dell'ente costituisce la risposta di carattere sistematico alla devianza dell'attività d'impresa e si presenta come modello sanzionatorio, che punisce il deficit organizzativo sotto la condizione che il reato-presupposto sia stato commesso da un dirigente/dipendente dell'ente nell'interesse o a vantaggio di quest'ultimo.
Prescindendo dalle notazioni critiche che si attira tale scelta di subordinare la sanzionabilità della colpa di organizzazione alla realizzazione del reato-presupposto da parte della persona fisica[27], è però non revocabile in dubbio che una reazione sanzionatoria (contemplante anche pene assai gravi come quelle interdittive) debba essere presidiata da un sistema di accertamento dell'illecito e di applicazione delle sanzioni dotato di adeguate garanzie. Il che innesca lo scenario di patologica lentezza/inefficienza/ineffettività, particolarmente pernicioso nel settore della criminalità per l'impresa.
Si osservi ancora che se la constatazione che precede è, fra le altre, una delle ragioni alla base del riflusso verso le misure di prevenzione in questo specifico ambito, il venir meno dell'esigenza di muovere una contestazione in termini penalmente consistenti in ordine alla commissione (in concorso) del reato (nel caso, art. 603-*bis* c.p.), rende l'intervento di contrasto alla situazione d'illiceità senz'altro meno difficoltoso (la contestazione dovrebbe infatti muoversi lungo la strada accidentata di un'ipotesi di concorso in forma omissiva rispetto all'altrui agire commissivo, ipotesi concorsuale ovviamente sostenuta da un atteggiamento doloso e non soltanto colposo da riferire alla persona fisica dirigente/dipendente dell'impresa al vertice della "filiera").

---

26 Il riferimento è a Cass. pen. Sez. IV, 21 ottobre – 21 novembre 2025, n. 37972, Pres. Dovere, rel. Ranaldi. Il tema specifico è affrontato in particolare da Mucciarelli, 2022, 679.

27 In proposito si vedano le notazioni di Consulich, 2025a, 207, Maiello, 2021, 632, Mucciarelli, 2024d, 479.

Né i timidi meccanismi premiali previsti dal d. lgs 231/2001[28] (nessuno dei quali conduce, comunque, alla estinzione dell'illecito o alla non punibilità) si attagliano alla prospettiva invece risolutamente rimediale accolta nell'esperienza giudiziaria milanese che, a fronte di interventi capaci, da un lato, di eliminare – seppur in modo indiretto – le condizioni di illiceità penale e, dall'altro, idonei a sanare il deficit organizzativo, importa – coerentemente con il sistema delle misure di prevenzione – l'assenza di qualunque conseguenza sanzionatoria (prescindendo ovviamente dagli effetti sul piano reputazionale, che si iscrivono tuttavia in un ambito diverso e più complesso, in ogni caso collegato anche ai procedimenti sanzionatori in senso tecnico).
Ragionando sempre in una prospettiva eminentemente prasseologica, anche l'attivazione, all'interno di procedimenti *ex* d. lgs 231/2001, di richieste di applicazione in fase cautelare di sanzioni interdittive, che pur si risolve assai frequentemente attraverso il meccanismo rimediale dell'art. 17 d. lgs cit., sconta pur sempre la pendenza di un procedimento la cui conclusione non deriva in modo automatico dall'avvenuto ripristino della legalità (per usare una formula alla moda). Come noto, se all'esito dell'udienza fissata a seguito della richiesta di applicazione della sanzione interdittiva in fase cautelare, il Giudice ritiene di accogliere l'istanza dell'ente di un termine per l'adeguamento del modello e la realizzazione delle altre condizioni fissate dal ricordato art. 17, il Giudice stesso applica la sanzione interdittiva richiesta, disponendone contestualmente la sospensione, mentre la revoca della stessa potrà intervenire al soddisfacente esito degli interventi rimediali. Ferma la pendenza del procedimento, che avrà il proprio termine fisiologico di assoluzione o di condanna indipendentemente dall'eventuale avvenuta revoca della misura cautelare per essere stato il percorso rimediale favorevolmente compiuto.

5. Discutere dell'efficacia del modello d'intervento che si è andato configurando a partire dalle richieste di misure di prevenzione *ex* art. 34 d. lgs 159/2011, dei conseguenti provvedimenti applicativi e dei percorsi rimediali poste in essere in forme condivise tramite le AG, in relazione al fenomeno deviante dello sfruttamento del lavoro, è tema che si presta a risposte articolate.
Sta dapprima una notazione di carattere metodologico: in assenza di dati sperimentali che forniscano indicazioni anche di larga massima sull'andamento del fenomeno in discorso alla luce degli interventi giudiziari, prospettare conclusioni è esercizio sterile, che si esaurisce in considerazioni di natura intuitiva, sfornite di base empirica.
Tanto precisato e ricordando l'affermazione di Nero Wolfe secondo cui anche l'intui-

28 In proposito, v. Colacurci, 2022, passim, Davì, 2024, 1; Fidelbo, Ruggiero, 2016, 9, Mongillo, 2023b, 61, Piergallini, 2019, 529 e, volendo, Mucciarelli, 2018, 1146.

zione è una forma di conoscenza, non è certo asserzione peregrina riconoscere che gli interventi in argomento hanno avuto un effetto positivo, quanto meno rispetto ai singoli casi oggetto delle misure stesse.
Che tale effetto possa determinare una tendenziale conformazione verso la legalità è invece questione affatto diversa, sicuramente non liquidabile con visioni ottimistiche, legate a una – tutta da dimostrare – diffusa propensione alla legalità.
Le dinamiche del capitalismo contemporaneo, che hanno assunto una dimensione peculiarmente vorace nel perseguimento della logica del profitto, come mostrano gli indicatori circa l'accumulo parossistico di una ricchezza sempre maggiore in strati sempre più ridotti di popolazione[29], suggeriscono che la cultura della legalità viva una fase fortemente recessiva, sicché ipotizzare che modelli virtuosi, emersi e consolidati dopo gli interventi delle AG, possano costituire il parametro di riferimento al quale si conformano spontaneamente gli operatori economici nella loro grande maggioranza, sembra il frutto dell'ottimismo della speranza piuttosto che il giudizio disincantato della ragione.
L'efficacia rimediale, intesa qui in senso ampio, tale da comprendere anche l'eliminazione di situazioni contingenti di illiceità penale, ha innegabilmente una valenza positiva, sebbene limitata dalla sua ristretta portata territoriale, né l'amplificazione del messaggio positivo veicolato dai media può ambire a generare effetti significativi sul piano culturale, sia in relazione a quelli collegati alla deterrenza sia con riguardo a quelli connessi a una consapevole condivisione del sottostante valore etico.
Si è già fatto cenno ai problemi che la contenuta area geografica d'intervento genera sul versante della concorrenza, segnatamente in rapporto a un mercato fortemente interconnesso: ambiti preponderanti di totale impunità sortiscono l'effetto specialmente pernicioso di favorire gli imprenditori meno scrupolosi, che possono operare traendo benefici significativi da comportamenti illeciti, al sicuro da qualunque rischio sanzionatorio.
È allora da domandarsi se gli strumenti normativi per fronteggiare questa – come altre – forme di devianza nel mondo economico siano adeguati o se debbano essere ancora sottoposti a un serio intervento riformatore.
Non è questa la sede per avventurarsi in un viaggio destinato a toccare lidi lontani, bastando però qui la notazione che sistemi di carattere premiale, fondati quasi esclusivamente sull'auto-controllo e sull'auto-gestione, rischiamo paradossalmente di essere criminogeni, se non strutturati in modo avveduto e contornati da un sistema di regole eteronome e di controlli effettivamente efficaci[30].

29 Per specifici riscontri v. volendo, Mucciarelli, 2024d, 479.

30 Sulla questione dell'autonormazione v. il lavoro monografico di Bianchi, 2021, passim. Nella vasta bibliografia, si vedano, a partire dalle risalenti riflessioni di Pedrazzi, 1993, 1049, in particolare

È – detto semplicemente – la cultura delle regole[31], la cultura della legalità e del suo rispetto il punto di riferimento sul quale concentrare ogni sforzo, a cominciare da quelli del legislatore e dei singoli operatori, riservando all'autorità giudiziaria il suo essenziale ruolo di custode dell'osservanza della legge.

Riferimenti bibliografici

Arbotti (2022). La prevenzione patrimoniale "recuperatoria" al cospetto della realtà di impresa: ambizioni legittime, perduranti criticità, rischi occulti. *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 3-4, p. 695 ss.

Attanasio D. (2024). La devianza criminale d'impresa: uno studio nella prospettiva delle misure di prevenzione patrimoniali, tesi dottorale, Università degli Studi di Torino Press.

Balato (2025). Su alcuni aspetti funzionali del controllo giudiziario delle aziende. *Sist. pen.*, 31 gennaio.

Basile E. (2021). Recenti riforme penal-tributarie e responsabilità degli enti. Controverse ricadute di una svolta politico-criminale. *Riv. dir. trib.*, p. 1 ss.

Basile E. (2022). La società (non) punibile: del come e del perché. In: C. Piergallini, G. Mannozzi, C. Sotis, C. Perini, F. Consulich, a cura di, *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, vol. II, Milano: Giuffrè.

Basile E (2025). *Criminalità per l'impresa. Paradigmi punitivi e 'terapeutici'*. Napoli: Jovene.

Basile F. (2021). *Manuale delle misure di prevenzione. Profili sostanziali*, 2a ed., Torino: Giappichelli.

Bianchi D. (2021). *Autonormazione e diritto penale*, Torino.

i contributi di Bianchi, 2023, 1, Caputo, 2013, 101; Castronuovo, 2009, 57, 98, 315, 428; Centonze, 2009, 219; Coffee, 2005, 27, De Francesco, 2023, 1, Paliero, 2021, 70, Piergallini, 2016, 117, Taverriti, 2020, 1931, Taverriti, 2021, 129, nonché, volendo, Mucciarelli, 2024d, 479.

31 V. in proposito Pedrazzi, 1993, 1049, Twining, Miers, 1990, passim.

Bianchi D. (2023). Risultati attesi ed effetti indesiderati della "autoregolazione regolata" in materia penale. *Leg. pen.*, 17 novembre, p. 1 ss.

Birritteri E. (2021). I nuovi strumenti di bonifica aziendale nel Codice Antimafia: amministrazione e controllo giudiziario delle aziende. *Riv. trim. dir. pen. econ.*, p. 858 ss.

Birritteri E. (2025a). L'eccezionalismo italiano nella lotta al crimine organizzato: vantaggi, insidie e prospettive della prevenzione antimafia "cooperativa". *Arch. pen.*, 1, p. 4 ss.

Birritteri E. (2025b). Controllare senza curare? Note critiche su contenuti e limiti dei poteri del giudice nella procedura di cui al sesto comma dell'art. 34-bis del Codice antimafia, a margine dell'ordinanza di rimessione alle sezioni unite. *Dir. pen. cont. Riv. trim.*, 3, p. 133 ss.

Braschi S. (2022). Il reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro. In: M. Ferraresi e S. Seminara, a cura di, *Caporalato e sfruttamento del lavoro: prevenzione, applicazione, repressione. Un'indagine di diritto penale, processuale penale e del lavoro*. Modena: Adapt University Press.

Caputo M. (2013), La mano invisibile. Codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità degli enti. *Dir. pen. cont.*, 1, p. 101 ss.

Caputo M. (2021), Misura e grado della colpa, *Criminalia, 2021, p. 222 ss.*

Castronuovo D. (2009). *La colpa penale*, Milano: Giuffrè.

Castronuovo D. (2013). La colpa "penale". Misura soggettiva e colpa grave. In: M. Donini, R. Orlandi, a cura di, *Reato colposo e modelli di responsabilità.* Bologna: Bologna University Press, p. 183 ss.

Centonze F. (2009). La co-regolamentazione della criminalità d'impresa nel d.lgs. 231 del 2001. Il problema dell'importazione dei *"compliance programs"* nell'ordinamento italiano. *Analisi giuridica dell'economia*, p. 219 ss.

Centonze F., Manacorda S. (2023). Introduzione. Il "circolo virtuoso" della regolazione e l'evoluzione del d. lgs. n. 231/2001. In: F. Centonze e S. Manacorda, a cura di, *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti. Dato empirico e dimensione applicativa*. Bologna: Mulino.

Ceresa Gastaldo M. (2019). Legalità d'impresa e processo penale. I paradossi di una giustizia implacabile in un caso su dieci. *Dir. pen. cont.*, 7 giugno.

Ceresa Gastaldo M., Fidelbo G., Ruggiero R.A., Caneschi G. (2023). Esercizio dell'azione a carico dell'ente e condotte riparatorie: valorizzazione del modello post factum e regolazione della discrezionalità del p.m. per rilanciare il d. lgs. n. 231/2001. In: F. Centonze e S. Manacorda, a cura di, *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti. Dato empirico e dimensione applicativa*. Bologna: Il Mulino.

Coffee J. C. (2005). Il cedimento degli "intermediari reputazionali" e la riforma del *Sarbanes-Oxley Act*. In: C. Amatucci, a cura di, *I controlli esterni nelle società quotate*, Milano: Giuffrè.

Colacurci M. (2022). *L'illecito "riparato" dell'ente. Uno studio sulle funzioni della compliance penalistica nel d. lgs. n. 231/2001*. Torino: Giappichelli.

Consulich F. (2023). La responsabilità senza reato della persona giuridica. Riflessioni penalistiche sulla prevenzione patrimoniale applicata all'ente. *Rivista 231*, p. 205 ss.

Consulich F. (2025a). La persona giuridica come centro di punibilità permanente. *Dir. pen. cont. Riv. trim.*, 1, p. 207 ss.

Consulich F. (2025b). Ente negligente e rimprovero pubblico. Breve anatomia del giudizio di colpa applicato alle organizzazioni complesse. *Leg. pen.*, 9 dicembre.

Davì E. (2024). *Compliance*, riparazione e diversione. Prime sperimentazioni italiane dei *pre-trial agreements* nel campo della responsabilità da reato delle imprese. *Arch. pen.*, p. 1 ss.

De Francesco G.A. (2023). Uno sguardo fugace sulla c.d. autonormazione. *Leg. pen.*, 17 aprile, p. 1 ss.

Di Landro A. (2024). Lavoro minorile, sfruttamento del lavoro, maltrattamenti, riduzione in schiavitù o servitù e le peculiari questioni relative all'accattonaggio con minori: incertezze e ambiguità, prospettive *de iure condito* e *de iure condendo*. *Leg. pen.*, 30 gennaio.

Di Landro A. (2025). Lavoro minorile, sfruttamento e moderne schiavitù – Parte II – Prospettive di diritto comparato e diritto dell'UE. L'esperienza inglese e i nuovi obbli-

ghi di trasparenza e diligenza delle imprese nelle «catene delle attività». *Leg. pen.*, 30 ottobre.

Di Lello Finuoli M. (2023). La *compliance* riparativa: un "giunto cardanico" tra responsabilità da reato degli enti e misure di prevenzione. *Arch. pen.*, 2, p. 1 ss.

Di Lello Finuoli M. (2024). *Fashion Industry* e "lavoro povero": l'amministrazione giudiziaria delle aziende di moda per la prevenzione del caporalato. *Sist. 231*, 1, p. 1 ss.

Fidelbo G., Ruggiero R.A. (2016), Procedimento a carico degli enti e messa alla prova: un possibile itinerario. *Rivista 231*, p. 9 ss.

Flick G.M., Pujia D.F. (2025). Contrasto al "fenomeno" dello sfruttamento del lavoro e principio di legalità: binomio impossibile?. *Sist. pen.*, 26 marzo.

Fondaroli D. (2022). *Homo oeconomicus.* La responsabilità in attività d'impresa tra condizionamenti comportamentali e "spinta gentile". In: C. Piergallini, G. Mannozzi, C. Sotis, C. Perini, M. Scoletta, F. Consulich, a cura di, *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*. Milano: Giuffrè.

Forte (2025). I presupposti di accesso al controllo giudiziario volontario al vaglio delle Sezioni Unite: una "*dissenting opinion*". *Sist. pen.*, 11 settembre.

Frost R. (2021). *Normatività e potere*. Milano: Mimesis.

Gragnani A. (2021). *Nudging* e libertà costituzionale. *Dirittifondamentali.it*, 19 aprile.

Kahneman D. (2012). *Pensieri lenti e veloci*. Milano: Mondadori.

Lattanzi G., Severino P. (2021). Introduzione. Prevenzione e repressione della criminalità economica e responsabilità delle persone giuridiche. In: G. Lattanzi e P. Severino, a cura di, *Responsabilità da reato degli enti, vol. I, Diritto sostanziale*. Torino: Giappichelli.

Luparia L. (2025). L'ardire dello struzzo e *les amorureux* della giustizia terapeutica. *Sist. pen.*, 3 settembre.

Magi R., Birritteri E. (2025). L'amministrazione e il controllo giudiziario delle attività economiche nel codice antimafia. In: A. Gullo, V. Mongillo, a cura di, *Manuale della prevenzione economico-aziendale antimafia*. Torino: Giappichelli.

Maiello V. (2021). Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità da reato dell'ente. In: D. Piva, a cura di, *Responsabilità degli enti ex d. lgs. n. 231/2001 tra diritto e processo*, Torino: Giappichelli.

Manes V. (2025). I paradigmi prasseologici della "prevenzione terapeutica" d'impresa: dalla profilassi aziendale al governo indiretto del mercato. *Dir. pen. proc.*, p. 1249 ss.

Maugeri A. (2022). Prevenire il condizionamento criminale dell'economia: dal modello ablatorio al controllo terapeutico delle aziende. *Dir. pen. cont. Riv. trim.*, 1, p. 106 ss.

Merlo A. (2020). *Il contrasto allo sfruttamento del lavoro e al "caporalato" dai braccianti ai* riders. *La fattispecie dell'art. 603*-bis *c.p. e il ruolo del diritto penale*, Torino: Giappichelli.

Merlo A. (2022). Contrastare lo sfruttamento del lavoro attraverso gli strumenti della prevenzione patrimoniale: "*Adelante con juicio*". *Dir. pen. cont. Riv. trim.*, 1, p. 173 ss.

Merlo A. (2023). Alla ricerca della via italiana ai *non prosecution agreement*. Il caso Esselunga. *Sist. pen.*, 31 luglio.

Mongillo V. (2019). *Forced labour* e sfruttamento lavorativo nella catena di fornitura delle imprese: strategie globali di repressione e prevenzione. *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 3-4, p. 630 ss.

Mongillo V. (2021), La nomina del commissario giudiziale. In: Lattanzi e P. Severino, a cura di, V. Mongillo, M. Bellacosa, *Il sistema sanzionatorio*, in *Responsabilità da reato degli enti, vol. I, Diritto sostanziale*. Torino: Giappichelli.

Mongillo V. (2023a). Anatomia della prevenzione economico-aziendale antimafia. *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 3-4, p. 515 ss.

Mongillo V. (2023b). Il sistema delle sanzioni applicabili all'ente collettivo tra prevenzione e riparazione. Prospettive *de iure condendo*. In: L. Cornacchia, E.d. Crespo, a cura di, *Responsabilità da reato degli enti collettivi. Profili dogmatici e politico-criminali a oltre vent'anni dal d. lgs. 231/2001*. Torino: Giappichelli.

Mongillo V. (2023c), La colpa di organizzazione: enigma ed essenza della responsabilità "da reato" dell'ente collettivo *Cass. pen.*, 3, p. 704 ss.

Mongillo V. (2025), Struttura, scopi e prospettive della prevenzione economico-aziendale antimafia. In: A. Gullo, V. Mongillo, a cura di, *Manuale della prevenzione economico-aziendale antimafia*. Torino: Giappichelli.

Mongillo V., Parisi N.(2019). L'intervento del giudice penale e dell'autorità amministrativa nella gestione societaria, tra impresa lecita, "socialmente pericolosa" e mafiosa: alla ricerca di un disegno. *Rassegna Economica*, 1, p. 167 ss.

Morgante G. (2025). Le misure di interdizione e controllo giudiziale nella prevenzione della criminalità non mafiosa. In: A. Gullo, V. Mongillo, a cura di, *Manuale della prevenzione economico-aziendale antimafia*. Torino, Giappichelli.

Mossa Verre M., (2023). La "messa alla prova" degli enti è esclusa anche dalla Cassazione a Sezioni Unite. *Sist. pen., rivista*, 5, p. 187 ss.

Mucciarelli (2018). Sanzioni e attività d'impresa: qualche nota. In: C.E. Paliero, F. Viganò, F. Basile, G. Gatta, a cura di, *La pena ancora: fra attualità e tradizione. Studi in onore di Emilio Dolcini*. Milano: Giuffrè.

Mucciarelli (2020). Le dichiarazioni fraudolente fattispecie da ripensare?. *Dir. pen. cont. Riv. trim.*, p. 142 ss.

Mucciarelli F. (2022) Forma della condotta, spiegazione causale come premessa logica: le notazioni originarie di Carlo Enrico Paliero. In: C. Piergallini, G. Mannozzi, C. Sotis, C. Perini, M. Scoletta, F. Consulich, a cura di, *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, II. Giuffrè: Milano.

Mucciarelli F. (2024a). Crisi d'impresa (profili penali). *Enc. Dir., - I tematici*, VIII.

Mucciarelli F. (2024b). Materialità e offensività dell'alterazione, investitore ragionevole e giudizi nella manipolazione del mercato. *Dir. pen. cont. Riv. trim.*, 3, p. 17 ss.

Mucciarelli F. (2024c). Mercato finanziario e tutela penale. *Leg. pen.*, 13 febbraio.

Mucciarelli F. (2024d). Il diritto penale della colpa e la responsabilità degli enti: tra (irrisolte) questioni dogmatiche e (pressanti) esigenze politico-criminali. In: C.E. Paliero, V. Mongillo e R. Bartoli, a cura di, *La scienza della legislazione penale: riforme e prospettive di razionalizzazione*, Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane. Anche in *Sist. pen.* 18 novembre 2025.

Mucciarelli F., Colpa di organizzazione. In: F. Palazzo e C.E. Paliero, diretto da, *Trattato teorico-pratico di diritto penale. La responsabilità da reato degli enti collettivi*. Torino: Giappichelli, in corso di pubblicazione.

Orsina A. (2024). *La responsabilità da reato dell'ente tra colpa di organizzazione e colpa di reazione*. Torino: Giappichelli.

Palazzo F. (2017). Sanzione e riparazione all'interno dell'ordinamento giuridico italiano: *de lege lata* e *de lege ferenda*. In: E. M. Ambrosetti, a cura di, *Studi in onore di Mauro Ronco*. Torino: Giappichelli.

Palazzo F. (2018), Per un ripensamento radicale del sistema di prevenzione *ante delictum*. *disCrimen*, 12 settembre.

Paliero C.E. (2008). La società punita: del *come*, del *perché* e del *per cosa*. *Riv. it. dir. proc. pen.*, p. 1516 ss.

Paliero C.E. (2014). Il diritto liquido. Pensieri post-delmasiani sulla dialettica delle fonti penali. *Riv. it. dir. proc. pen.*, p. 1099 ss.

Paliero C.E. (2018). La colpa di organizzazione tra responsabilità collettiva e responsabilità individuale. *Riv. trim. dir. pen. econ.*, p. 175 ss.

Paliero C.E. (2021a). Colpa di organizzazione e persone giuridiche. In: M. Donini, a cura di, Il reato colposo. *Enc. dir.*, Milano, Giuffrè, p. 64 ss.

Paliero (2021b). Il sistema sanzionatorio dell'illecito dell'ente: sistematica e *rationale*. *Riv. it. dir. proc. pen.*, p. 1199 ss.

Paliero C.E. (2023). Colpa penale e colpa di organizzazione: analogie, epifanie e dissolvenze. *Cass. pen.*, p. 3346 ss.

Paliero C.E., Piergallini C. (2006). La colpa di organizzazione. *Rivista 231*, p. 167 ss.

Pedrazzi C. (1981). Droit Communautaire et droit pénal des Etats Membres. In: AA.VV., a cura di, *Droit Communautaire et droit pénal. Colloque du 25 octobre 1979*, Milano, p. 49 ss., ora in Pedrazzi C. (2003). *Diritto penale*, vol. I, Milano: Giuffrè.

Pedrazzi C. (1993). Codici etici e leggi dello Stato. *Riv. trim. dir. pen. econ.*, p. 1049 ss.

Pelissero M. (2021). La disciplina della responsabilità da reato delle persone giuridiche. Principi generali. In: G. Lattanzi e P. Severino, a cura di, *Responsabilità da reato degli enti, vol. I, Diritto sostanziale*. Torino: Giappichelli.

Piergallini C. (2002). *Societas delinquere et puniri non potest*: la fine tardiva di un dogma. *Riv. trim. dir. pen. econ.*, p. 571 ss.

Piergallini C. (2013a). Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d.lgs. n. 231/2001 (parte I). *Cass. pen.*, p. 376 ss.

Piergallini C. (2013b). Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d.lgs. n. 231/2001 (parte II). *Cass. pen.*, p. 842 ss.

Piergallini C. (2013c). Colpa di organizzazione e impresa. In: M. Donini, R. Orlandi, a cura di, *Reato colposo e modelli di responsabilità. Le forme attuali di un paradigma classico*. Bologna: Bologna University Press.

Piergallini C. (2015). Autonormazione e diritto penale. *Dir. pen. proc.*, 3, p. 261 ss.

Piergallini C. (2016). Ius sibi imponere: controllo penale mediante autonormazione?. In: C.E. Paliero, S. Moccia, G.A. De Francesco, G. Insolera, M. Pelissero, R. Rampioni, L. Risicato, a cura di, *La crisi della legalità. Il "sistema vivente" delle fonti penali*, Napoli.

Piergallini C. (2017). Colpa (diritto penale). *Enc. dir., Annali*. Milano: Giuffrè, p. 222 ss.

Piergallini C. (2019). Premialità e non punibilità nel sistema di responsabilità degli enti. *Dir. pen. proc.*, 2019, p. 52 ss.

Piergallini C. (2022). Una sentenza "modello" della Cassazione pone fine alla estenuante vicenda "Impregilo". *Dir. pen. cont. Riv. trim.*, p. 76 ss.

Piergallini C. (2023). L'uso obliquo della colpa di organizzazione: ripensamenti e regressioni. *Cass. pen.*, p. 3356 ss.

Ricolfi (2019)- *Società signorile di massa,* Milano: La Nave di Teseo.

Roia F., Ramoni I. (2022). L'amministrazione giudiziaria come strumento di prevenzione dello sfruttamento lavorativo nella giurisprudenza del Tribunale di Milano. In: M. Ferraresi, S. Seminara, a cura di, *Caporalato e sfruttamento del lavoro: prevenzione,*

applicazione, repressione. Un'indagine di diritto penale, processuale penale e del lavoro, Modena: Adapt University Press.

Savadori L. (2020). *Nudge:* opportunità o moda passeggera?. *G. Ital. di psicol.*, p. 355 ss.

Scoletta M. (2024). *Sub* art. 6. Profili penalistici. In: D. Castronuovo, G. De Simone, E. Ginevra, A. Lionzo, D. Negri, G. Varraso, a cura di, *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*. Milano: Wolters Kluwer.

Seminara S. (2021). Nuove schiavitù e società "civile": il reato di sfruttamento del lavoro. *Dir. pen. proc.*, p. 121 ss.

Seminara S. (2022). Sui confini tra i delitti di schiavitù, servitù e sfruttamento del lavoro. *Sist. pen.*, 4 ottobre.

Seminara S. (2023). L'incriminazione che non c'è: il lavoro forzato. *Dir. pen. cont. Riv. trim.*, 3, p. 1 ss.

Sunstein C.R., Vermeule A. (2020). *Law & Leviathan. Redeeming the Administrative State*, Harvard University Press.

Taverriti S.B. (2020). Autonormazione e prospettive autopoietiche della gestione della penalità. *Riv. it. dir. proc. pen.*, p. 1931 ss.

Taverriti S.B. (2021). Che cosa genera il sonno del Leviatano? Modelli e movimenti dell'autonormazione nelle pieghe dell'ordinamento penale statale, *Criminalia*, p. 129 ss.

Taverriti S.B. (2024). La responsabilità degli enti per i reati in matria di salute e sicurezza sul lavoro nella giurisprudenza del Tribunale di Milano. Un'analisi quantitativa e qualitativa delle decisioni ex art. 25-septies negli anni 2016-2022. *Dir. pen. cont. Riv. trim.*, p. 300 ss.

Thaler R. (2018), *Misbehaving. La nascita dell'economia comportamentale*, Torino: Einaudi.

Thaler R.H., Sunstein C.R. (2009). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press (trad. it. *Nudge – La spinta gentile*, Milano: Feltrinelli).

Tuzet G. (2020). Nudge: la struttura normativa. *G. Ital. di psicol.*, p. 518 ss.

Twining W., Miers D. (1990). *Come far cose con regole. Interpretazione e applicazione del diritto*, trad. it. a cura di Gambarino, Milano: Giuffrè.

Valentini V. (2025). Domatori del rischio extra-aziendale e diritto penale degli appalti. Le virtù selettive della imputazione (di eventi) per competenza (del *risk management*). *Leg. pen.*, 11 marzo.

Vida S. (2020). Povertà del *nudge* e *nudge* della povertà,. In: N. Riva, a cura di, *L'antipaternalismo liberale e la sfida della vulnerabilità*. Roma: Carocci.

Villani E. (2016). *Alle radici del concetto di 'colpa di organizzazione' nell'illecito dell'ente da reato*. Napoli: Jovene.

Visconti C. (2014). Strategie di contrasto dell'inquinamento criminale dell'economia: il nodo dei rapporti tra mafie e imprese. *Riv. it. dir. proc. pen.*, p. 705 ss.

Visconti C. (2025), Lo struzzo s'è desto? Noterelle polemiche sulle misure di prevenzione "terapeutiche". *Diritto di difesa*, 19 agosto.

Vitarelli F. (2023). Lo sfruttamento del lavoro dei "riders" tra prevenzione e repressione. *Società*, 83.

Zuffada E. (2022). *Homo Oeconomicus pericolosus. Le misure di prevenzione come strumento di contrasto della criminalità economica. Uno studio della prassi milanese*. Milano: Giuffrè.

Le tecniche di applicazione dei diritti dei lavoratori negli appalti: il metodo Storari

di Arturo Maresca[1]

1. La carenza di protezione dei lavoratori negli appalti. 2. Le differenti finalità del decentramento produttivo. 3. Le norme a tutela del lavoro negli appalti. 4. L'insufficienza/inefficacia della strumentazione giuslavoristica funzionale all'applicazione dei diritti. 5. Le misure alternative emergenti al di fuori dei confini del diritto del lavoro.

1. Le brevi considerazioni che intendo svolgere muovono da un dato difficilmente contestabile, quello delle significative, in termini quantitativi e qualitativi, irregolarità che si riscontrano nel trattamento dei lavoratori impiegati negli appalti, specialmente quando le filiere produttive si sgranano e si allunga la distanza tra il committente produttore del bene finale e l'ultimo dei subappaltatori (o terzisti) che concorrono alla realizzazione del bene.
Si tratta di una questione che mette in evidenza e consente di misurare la capacità del diritto del lavoro di assolvere alla funzione che gli è propria, quella di apprestare una tutela delle condizioni di lavoro, specialmente, di chi opera in contesti produttivi marginali, ma proprio per questo con un'accentuata necessità di protezione.
Una tutela – e non dovrebbe essere necessario neppure menzionarlo – che è tale solo quando sia effettiva; cioè, concretamente fruibile da quei lavoratori *in carne ed ossa* (per riprendere la frase di Massimo D'Antona) che ne sono destinatari.
Il richiamo all'effettività della tutela riguarda, oltre il beneficio per i lavoratori, anche le ricadute di essa sulla concorrenza tra le imprese che competono sui mercati, imponendosi per la capacità di innovazione, efficienza e qualità, non già per lo sfruttamento del lavoro.
Del resto, concorrenza e valore del lavoro sono da sempre due capisaldi del sistema produttivo che devono svilupparsi parallelamente nel reciproco rispetto, senza che accada di sacrificare l'uno per foraggiare l'altro.
Per questo le regole che tutelano le condizioni di lavoro negli appalti sono, allo stesso tempo, regole della concorrenza tra le imprese, in quanto la competizione, molto accesa in questo settore, viene limitata dall'inderogabile parificazione delle condizioni minime economiche e normative applicate ai lavoratori (v. art. 29, co. 1-*bis*, D. lgs., 10

1 *Emerito di Diritto del lavoro nella Sapienza Università di Roma.*

settembre 2003, n. 276).
Tutto ciò suggerisce di affrontare il tema in modo pragmatico, con attenzione per gli effetti che si producono sulle tutele dei lavoratori, seguendo un'impostazione che considera il problema non in astratto o sul piano ideologico, ma per la sua incidenza sulle condizioni di lavoro dei dipendenti e sulla concorrenza illecita che si fonda sul ribasso di esse.

2. Se è pur vero che le motivazioni delle scelte organizzative dell'impresa, ivi compresa quella di ricorrere all'appalto o ad altre forme di decentramento produttivo, non rilevano sul piano legale anche in considerazione della loro insindacabilità nel merito (fatto salvo il motivo illecito unico e determinante di cui all'art. 1345 c.c.), può essere utile un rapido cenno alle finalità che determinano il fenomeno per le implicazioni sulle condizioni economiche e normative applicate ai lavoratori.
Molto schematicamente e senza alcuna pretesa di approfondimento, l'attuazione del decentramento può essere funzionale all'affidamento di parti della produzione (ma anche della commercializzazione) ad imprese che, per tecnologie o specializzazione, sono in grado di garantire un miglioramento della qualità delle attività loro affidate. Il committente, quindi, punta a migliorare il prodotto finale che si arricchisce per l'apporto di competenze non rinvenibili all'interno dell'organizzazione della propria impresa. In questo caso, il decentramento è mirato ad ottimizzare l'efficienza del ciclo produttivo attraverso una ripartizione delle attività per competenze, consentendo così al produttore finale di selezionare le fasi del processo produttivo su cui concentrarsi, di norma quelle a maggior valore aggiunto.
Questa scelta può presentare vantaggi anche per la maggiore flessibilità della filiera produttiva che permette di velocizzare i tempi di realizzazione e di fronteggiare la necessità di variare l'offerta indotta dalla volubile domanda dei consumatori che il mercato impone di assecondare con rapidità, se non addirittura di anticipare.
Tutto ciò a condizione che il funzionamento della catena produttiva sia efficiente, cosa non sempre scontata.
Quindi, il tema, ricorrente e di non poco momento, che si pone attiene alla strategia dell'impresa: prevalentemente accentrata o, invece, esternalizzata. Cioè, semplificando all'estremo il ragionamento, l'alternativa tra un'organizzazione che punta sulle capacità dell'imprenditore, in un caso, di datore di lavoro nella gestione del personale dipendente e, nell'altro, di capo di una filiera di *partner* commerciali con cui negoziare l'integrazione e la fidelizzazione della loro attività non già quale mero fornitore, ma soggetto coinvolto attivamente nell'ottimizzazione del processo produttivo.
Quelle fin qui sommariamente descritte sono ipotesi che potremmo definire particolarmente virtuose.

Ma il decentramento potrebbe perseguire un'esigenza di recupero di efficienza del fattore lavoro in termini di flessibilità e/o di costi che l'impresa committente non è in grado di realizzare attraverso la gestione diretta del personale dipendente.
Ciò può avvenire per una molteplicità di ragioni che, anche qui con una semplificazione estrema, possono essere ricondotte ad insuperabili (o almeno ritenute tali) difficoltà gestionali che riguardano i lavoratori dipendenti poco disponibili a flessibilizzare i tempi ed i contenuti professionali della prestazione, ma anche i rapporti sindacali per il livello conflittuale delle relazioni che genera all'interno dell'azienda un clima oppositivo e controproducente o, infine, i costi e le rigidità derivanti dalla contrattazione collettiva applicata, insuscettibile a quegli adattamenti che l'impresa ritiene (a torto o a ragione) necessari per migliorare la produttività.
Di fronte a questa situazione (si ripete, soggettivamente vissuta o oggettivamente presente) la scelta dell'impresa può essere quella di aggirare le criticità affidando a terzi le attività più pesanti e meno gradite al proprio personale, confidando nelle capacità gestionali delle imprese appaltatrici che, di norma, possono contare su una maggior disponibilità del personale dipendente, l'assenza (o, comunque, minori) di vincoli sindacali ed una contrattazione collettiva con costi più bassi e flessibilità più ampie. Ciò consente all'appaltatore di applicare condizioni di lavoro (ad esempio, di orari, riposi, ritmi, straordinari, ecc.) che il committente ben difficilmente riuscirebbe a praticare al proprio personale.
Fin qui siamo all'interno di operazioni definite gergalmente di *efficientamento* indiretto perché realizzate dal committente tramite l'appaltatore che assolve a questo compito nel rispetto delle tutele minime di protezione del lavoro.
Cambia in modo radicale la situazione quando, invece, l'azione dell'appaltatore o del terzista si fonda strutturalmente sulla violazione delle norme di tutela del lavoro con una gamma di comportamenti gravi, seppur molto diversi tra di loro, che va dall'applicazione di contratti collettivi c.d. pirata, all'utilizzazione di lavoratori sottopagati o irregolari, alla violazione delle norme di sicurezza del lavoro, allo sfruttamento intenzionale del lavoro così come configurato dall'art. 603-*bis* c.p.. In questo caso i costi di produzione si contraggono sensibilmente, ma si tratta di un *beneficio* che espone il committente a rischi non solo patrimoniali, essendo egli obbligato in solido con il datore di lavoro per i crediti retributivi maturati dal dipendente, ma anche penali per la possibilità che si configuri a suo carico un concorso nei reati commessi dall'appaltatore, in quanto, nella consapevolezza o nella mancata vigilanza del committente, consentono a quest'ultimo di realizzare quel vantaggio economico basato sull'utilizzo illegale del lavoro a cui ricorre l'appaltatore.

3. La protezione legale dei lavoratori impiegati negli appalti si articola in una duplice prospettiva.
La prima riguarda il contrasto al fenomeno dell'interposizione illecita di manodopera (quella lecita, invece, può essere attivata per il tramite del contratto tipico di somministrazione di lavoro, art. 30, D. lgs., 15 giugno 2015, n. 81) identificabile nell'assoggettamento dei lavoratori dipendenti dall'appaltatore al potere direttivo del committente che comporta l'imputazione a quest'ultimo del contratto di lavoro.
La seconda concerne, *in primis*, le condizioni di lavoro economiche e normative applicate dall'appaltatore (e dai subappaltatori) ai dipendenti e, poi, la solidarietà prevista a garanzia del loro adempimento.

A) Nel primo caso l'illegittimità dell'appalto si palesa (artt. 1655 c.c. e 29, co. 1, D. lgs., n. 276/2003) per l'interferenza del committente nella gestione del personale dipendente dall'appaltatore, nonché per l'assenza in capo a quest'ultimo dell'organizzazione dei mezzi (materiali ed immateriali) necessari per realizzare l'opera o il servizio appaltato oppure perché non se ne assume il rischio.
L'identificazione dell'interposizione illecita è apparentemente agevole sul piano teorico perché, in definitiva, si tratta di accertare se l'oggetto della prestazione dall'appaltatore – come essa in concreto viene eseguita, a prescindere da quanto formalizzato nel contratto – è costituito da un'opera o un servizio oppure dalla mera fornitura di lavoro subordinato e, quindi, se l'operato dell'appaltatore si materializza, in un caso, nell'esercizio di un'attività di impresa svolta per il committente oppure, nell'altro, di datore di lavoro dei dipendenti impiegati per la realizzazione dell'opera o del servizio appaltati.
Com'è noto, però, tale identificazione si complica notevolmente nell'applicazione pratica, specialmente quando il lavoro dei dipendenti dell'appaltatore si svolge a contatto con il personale del committente e l'attività dei primi è strettamente inerente a quella che il committente, assumendone direttamente l'organizzazione, ha deciso di ritagliarsi nell'ambito dell'intero ciclo produttivo.
Le difficoltà che in questo caso emergono possono essere affrontate tenendo ben distinti i due contratti – quello di appalto e quello di lavoro subordinato – all'interno dei quali dovranno essere ricondotti i comportamenti delle parti coinvolte, cioè il committente, l'appaltatore-datore di lavoro ed il personale da esso dipendente, per evitare commistioni e sconfinamenti del committente nella gestione dei rapporti di lavoro.
Infatti, l'interposizione si profila allorché il committente si ingerisce nel rapporto di lavoro interagendo direttamente con i dipendenti dell'appaltatore, anziché confrontarsi con l'appaltatore per controllare e, se del caso, ricondurre quest'ultimo all'esatto adempimento contrattualmente dovuto.
In parole più esplicite, si vuol dire che nello svolgimento dell'appalto la relazione con-

trattuale tra il committente e l'appaltatore ben può riguardare il controllo del primo sulla corretta esecuzione da parte del secondo dell'opera o del servizio oggetto dell'appalto. Il che consente al committente di verificare l'operato dell'appaltatore e di richiamarlo all'esatta esecuzione del contratto di appalto, evidenziando ad esempio la non corrispondenza dell'opera o del servizio alla qualità, ai tempi, ecc. contrattualmente convenuti. Invece, è precluso al committente di intervenire direttamente sui dipendenti dell'appaltatore per conformare la loro prestazione lavorativa all'oggetto dell'appalto, non avendo il committente alcun titolo che lo legittimi a gestire il rapporto di lavoro al quale deve rimanere del tutto estraneo.

Del resto, le interazioni tra committente ed appaltatore si possono spingere fino a legittimare il c.d. appalto a regia. Infatti, come si legge nella giurisprudenza della Cassazione, «questa Corte ha più volte affermato (v. Cass. 10550/01; 8075/99; 3092/87; 11132/94), nel cosiddetto appalto "a regia" la vigilanza e l'ingerenza esercitate dal committente sull'esecuzione dei lavori da parte dell'appaltatore esulano dai normali poteri di verifica e sono così penetranti da privare l'appaltatore di ogni margine di autonomia, riducendolo a strumento passivo dell'iniziativa del committente sì da giustificarne l'esonero dalla responsabilità per difetti dell'opera, una volta provato il ruolo di *nudus minister* del committente da lui rivestito»[2].

Si può aggiungere che la corretta relazione tra committente ed appaltatore può replicarsi anche nel caso in cui quest'ultimo si avvale di un preposto che opera come suo *alter ego*.

Quanto appena detto trova un limite nella natura della relazione tra committente e appaltatore (o un suo preposto) che deve rimanere nell'ambito del contratto di appalto e, quindi, dello scambio tra due imprenditori finalizzato alla realizzazione da parte del secondo dell'opera o del servizio commissionati dal primo.

Senza, ovviamente, che questa relazione possa trasmutare in altro, vale a dire in una mera attività di lavoro (e non imprenditoriale) dell'appaltatore (o del suo preposto) assoggettata alla direzione e controllo del committente. In questo caso, infatti, l'appaltatore finirebbe per operare alle dipendenze e sotto la direzione del committente e ciò comporterebbe la riqualificazione come lavoro subordinato del rapporto con il committente avendo l'appaltatore (o il suo preposto) assunto di fatto le funzioni di un capo squadra. Con l'ulteriore conseguenza che, in questo caso, i lavoratori diretti dall'appaltatore (o dal preposto), anche se non direttamente dal committente, potrebbero far valere il diritto ad essere considerati dipendenti di quest'ultimo.

Quindi, ciò che rileva nell'identificazione dell'interposizione non è l'elemento soggettivo della condotta del committente finalizzata a ridurre il costo del lavoro necessario per la realizzazione del bene finale e neppure l'intenzionale volontà di sfruttamento del

2 *Così Cass. 11.02.2005, n. 2752, negli stessi termini v., da ultimo, Cass. 25.03.2022, n. 9733.*

lavoro altrui (che ha una sua autonoma rilevanza nell'art. 603-*bis* c.p.), ma oggettivamente l'assunzione della posizione di datore di lavoro dei dipendenti dell'appaltatore, anche quando ciò avviene applicando loro un trattamento del tutto adeguato e conforme a quello stabilito dalla legge e dalla contrattazione collettiva applicabile.
Proprio per questo l'interposizione si viene a configurare soltanto quando la relazione tra il committente (o i suoi collaboratori) ed i dipendenti dell'appaltatore assume le forme dell'assoggettamento di questi ultimi alle direttive del primo riproducendo, così, i tratti della subordinazione in capo al committente.
Le osservazioni fin qui accennate riportano il ragionamento al punto di partenza, cioè alla distinzione tra i comportamenti legittimi del committente riconducibili al contratto di appalto e quelli che, invece, si sostanziano in un'indebita ingerenza nel rapporto di lavoro dei dipendenti dell'appaltatore il quale, con la sua complicità o comunque la sua accondiscendenza, viene usurpato dal committente della posizione di datore di lavoro.
Una posizione che, come indica l'art. 29, co. 1, D. lgs., n. 276/2003, non riguarda la titolarità formale del contratto di lavoro ed il pagamento della retribuzione oppure il versamento della contribuzione previdenziale, bensì l'aspetto più pregnante dell'esercizio dei poteri che caratterizzano la gestione del rapporto di lavoro da parte del datore di lavoro.

L'accertamento fin qui tratteggiato si rileva ancor più problematico quando la gestione dei lavoratori impiegati nell'appalto avviene per il tramite di una piattaforma che, ad esempio, impartisce direttive, indicando le attività, i tempi ed i ritmi che il dipendente deve osservare nella esecuzione della sua prestazione.
In sostanza, si tratta di capire non già se il *device* (un dispositivo palmare, un tablet) adoperato dal lavoratore sia di proprietà del committente o dell'appaltatore (differenza, come si dirà subito dopo, di per sé poco rilevante), ma se il *software* caricato sul *device* connette il lavoratore direttamente con il committente in modo tale che il flusso generato non si limiti a mere informazioni provenienti direttamente da quest'ultimo, ma si sostanzi in prescrizioni del committente finalizzate ad organizzare e dirigere l'attività lavorativa dei dipendenti dell'appaltatore.
In questi casi il fatto costitutivo dell'interposizione illecita di manodopera può comportare una verifica più problematica, specialmente quando la gestione dei servizi conferiti in appalto si avvale, ad esempio, di una logistica di magazzino programmata dal committente, tramite un *software*, per ottimizzare le attività dei lavoratori di stoccaggio e di dimensionamento delle scorte, nonché di ricezione, prelievo e spedizione delle merci. Una situazione analoga può presentarsi anche all'interno di un *call center* quando il committente non si limita a mettere a disposizione degli operatori le banche dati per attingere le informazioni da fornire agli utenti, ma utilizza un *software*

gestionale che indirizza in modo puntuale, controlla e corregge minuziosamente l'attività dell'addetto nella comunicazione con l'utente, sia pure quando ciò avviene per una finalità doverosa: quella di documentare la correttezza della comunicazione, dovendone rispondere il committente alle autorità di controllo che vigilano sulla tutela degli utenti[3].
Com'è stato poc'anzi accennato, l'appaltatore può, senza che ciò infici la legittimità dell'appalto, utilizzare macchinari e strumenti forniti dal committente, salvo il caso in cui l'apporto di tali mezzi evidenzi l'insussistenza di una capacità imprenditoriale in capo all'appaltatore. Una valutazione che, peraltro, deve essere effettuata distinguendo tra appalti che richiedono l'impiego di rilevanti mezzi o materiali (c.d. pesanti), in questo caso il requisito dell'autonomia organizzativa che caratterizza l'appalto deve essere verificato con riferimento, se non sulla titolarità, quanto meno all'organizzazione di questi mezzi; mentre negli appalti *labour intensive* caratterizzati da un elevato e prevalente utilizzo di manodopera (c.d. leggeri), l'autonomia imprenditoriale dell'appaltatore può anche concentrarsi ed esaurirsi nell'effettiva organizzazione e gestione dei propri dipendenti[4].

B) Quando gli appalti sono legittimi, assumono rilievo le norme che riguardano le condizioni di lavoro dei dipendenti dell'appaltatore (e degli eventuali subappaltatori) che operano in una duplice prospettiva: a) degli *standards* inderogabili normativi ed economici; b) delle garanzie previste a tutela dei crediti retributivi e contributivi.

B1) Senza alcuna pretesa di affrontare la tematica, ciò che si deve porre in evidenzia è la funzione della recente previsione modificativa dell'art. 29, co. 1-*bis*, D. lgs. n. 276/2003 con la quale si dispone che «al personale impiegato nell'appalto di opere o servizi e nel subappalto spetta un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello previsto dal contratto collettivo nazionale e territoriale stipulato dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto».
La norma non realizza la parità di trattamento tra dipendenti del committente e dell'appaltante che avrebbe avuto come effetto quello di azzerare il vantaggio compe-

---

3 Nel caso affrontato da App. Venezia 30.03.2023 l'illegittimità dell'appalto è stata affermata a seguito dell'accertamento che l'attività dei dipendenti dell'appaltatore era organizzata e gestita tramite un software *del committente che stabiliva ritmi e modalità di esecuzione della loro prestazione. Per un commento v. Russo, 2023. V., anche, la sentenza di primo grado, poi confermata in appello, T. Padova 16.07.2019, DRI, 2019, n. 4, 1202 nt. De Michiel.*

4 In tal senso v., da ultimo, Cass. 12.11.2025, n. 29828.

titivo del ricorso all'appalto rappresentato dal risparmio sul costo del lavoro. Ammesso e non concesso (come si è segnalato) che questo sia il vantaggio che ha determinato la scelta del committente di rivolgersi a terzi per l'esecuzione delle attività, anziché internalizzarle affidandole al proprio personale dipendente.
La rilevanza della norma si palesa in una duplice prospettiva.
Quella lavoristica, inerente alla tutela economica e normativa dei lavoratori impiegati negli appalti, che si realizza imponendo il rispetto di trattamenti non inferiori a quelli stabiliti dal contratto collettivo nazionale (ma anche territoriale) che deve essere, non solo, sottoscritto dalle associazioni (sindacali e imprenditoriali) più rappresentative, ma anche strettamente pertinente all'attività oggetto dell'appalto. Un livello di tutela legale maggiore di quello riconosciuto alla generalità dei lavoratori, ma anche agli altri dipendenti dello stesso appaltatore non impiegati nell'appalto. In altre parole, chi lavora negli appalti ha più diritti di un qualsiasi lavoratore che non può pretendere l'applicazione di un contratto collettivo c.d. *leader*, ma soltanto la tutela costituzionale della retribuzione sufficiente e proporzionata (art. 36 Cost.).
Come già anticipato, un ulteriore, ma non meno rilevante effetto della norma, è quello di regolare la concorrenza tra le imprese che operano nel settore degli appalti; una concorrenza molto agguerrita anche quando l'affidamento dell'appalto non avviene attraverso una gara e che ora potrà continuare a svilupparsi a beneficio di tutti, senza però trasformarsi in *dumping* sociale che punta sulla riduzione del costo del lavoro, anziché sulla capacità imprenditoriale di innovare l'offerta di servizi di qualità.

B3) La valutazione delle tutele ora ricordate si collega strettamente alla solidarietà prevista dall'art. 29, co. 2, D. lgs. n. 276/2003 tra il committente e l'appaltatore (nonché gli eventuali subappaltatori) relativa ai "*trattamenti retributivi*" dovuti ai lavoratori impiegati nell'appalto. È pur vero che la garanzia della solidarietà preesisteva (fin dall'anno 2003) alle tutele economiche introdotte, dopo oltre venti anni, dal legislatore nel 2024 (con il D.l., 2 marzo 2024, n. 19, conv. L. 29 aprile 2024, n. 56), ma non c'è dubbio che il raccordo tra le due disposizioni realizza una protezione di maggior favore per il lavoratore anche nella comparazione con quella generale, non soltanto per gli *standards* minimi imposti sul piano economico, ma anche per la garanzia di solvibilità di questi crediti retributivi.
In questa prospettiva, peraltro, si deve aggiungere che la funzione della solidarietà dell'art. 29, co. 2 viene generalmente ascritta alla garanzia patrimoniale assicurata al lavoratore, ma in realtà la solidarietà assolve (anche e, forse, prevalentemente) ad un compito diverso e più generale: quello di coinvolgere il committente nel controllo della corretta applicazione dei "*trattamenti retributivi*" dovuti al personale dipendente dall'appaltatore-datore di lavoro, rendendolo direttamente responsabile in caso di inadempimento.

Un controllo che dovrebbe sopperire e surrogarsi a quello di cui è titolare, formalmente, l'Ispettorato del lavoro che, però, lo esercita con le note limitazioni.
Una conferma delle aspettative riposte dal legislatore nella funzione e nell'efficacia della solidarietà si può desumere dall'osservazione: a) della insussistenza del beneficio della preventiva escussione dell'appaltatore che comporta per il committente, più che una posizione di garanzia, l'assunzione di una responsabilità *di prima istanza*, assai poco mitigata dall'improbabile azione di ripetizione delle somme pagate al lavoratore che il committente può esercitare nei confronti dell'appaltatore; b) dell'utilizzo della solidarietà anche nel caso in cui, a fronte dell'illegittimità dell'appalto, è prevista la costituzione del rapporto di lavoro in capo al committente che, pur se riconosciuto datore di lavoro, resta pur sempre assoggettato al regime della solidarietà a dimostrazione dell'efficacia attribuita da essa dal legislatore.

B4) Infine, si deve ricordare che la solidarietà, confinata dall'art. 29, co. 2 all'interno del contratto di appalto, è stata estesa dalla Corte costituzionale (con la sentenza 6.12.2017, n. 254) anche al contratto di subfornitura con una motivazione che, pur dando atto della «eccezionalità della responsabilità del committente», «rispetto alla disciplina ordinaria della responsabilità civile», necessariamente collegata alla condotta di un determinato soggetto, evidenzia invece come la responsabilità solidale sia appropriata ad operare nell'ambito del «lavoro indiretto».
Infatti, la Corte individua la *ratio* di tale responsabilità con la necessità «di evitare il rischio che i meccanismi di decentramento, e di dissociazione fra titolarità del contratto di lavoro e utilizzazione della prestazione, vadano a danno dei lavoratori utilizzati nell'esecuzione del contratto commerciale». Una necessità che, se fosse disattesa, solleverebbe un «contrasto con il precetto dell'art. 3 Cost.», «atteso che la tutela del soggetto che assicura una attività lavorativa indiretta non può non estendersi a tutti i livelli del decentramento»[5].

4. La rappresentazione, seppur sintetica, delle norme protettive del lavoro negli appalti consente, da una parte, di valutarne l'adeguatezza sul piano formale, ma allo stesso tempo di constatarne la sostanziale insufficienza, in quanto nelle filiere degli appalti – come inizialmente accennato – si registrano diffuse irregolarità nella sicurezza del

5 *Va, invece, delimitato l'ambito di applicazione della responsabilità solidale del committente con l'appaltatore, in quanto «la locuzione "trattamenti retributivi" (art. 29, comma 2, D. lgs. n. 276 del 2003) dev'essere interpretata in maniera rigorosa, nel senso della natura strettamente retributiva degli emolumenti che il datore di lavoro risulti tenuto a corrispondere ai propri dipendenti e tra questi non rientra l'indennità sostitutiva delle ferie e dei permessi non goduti cui è in prevalenza attribuita una natura mista» (così Cass. 21.01.2025, n. 1450).*

lavoro, nell'adempimento degli obblighi contributivi, nell'applicazione dei trattamenti economici e normativi che, in alcuni casi, connotano, addirittura strutturalmente, le modalità di impiego dei lavoratori nel decentramento delle filiere produttive.
Si potrebbe obiettare che quello ora formulato è un rilievo che non può essere circoscritto al lavoro nelle filiere degli appalti. L'obiezione è sicuramente corretta e condivisibile, ma si deve misurare con due osservazioni.
La prima riguarda specificamente il sistema degli appalti nel quale la *convenienza* a forme di utilizzo irregolare del lavoro non si esaurisce all'impresa che lo pratica, ma risalendo *per li rami* si riflette anche su chi attiva, alimenta e si giova del decentramento, commissionando ad altri attività essenziali per la realizzazione del prodotto finale, senza farsi carico della, ormai ineluttabile (anche normativamente), sostenibilità sociale della filiera produttiva quanto alle garanzie dei diritti dei lavoratori.
La seconda osservazione va collocata all'interno di una prospettiva ben più generale e riguarda la funzione di tutela del diritto del lavoro che deve, sì, riguardare tutti i lavoratori subordinati, ma dovrebbe prestare più attenzione alle situazioni dove si avverte un bisogno di protezione maggiore per la debolezza dei lavoratori che, proprio per questo, dovrebbero essere elettivamente garantiti. In altre parole, l'affermazione di un diritto quando esso è privo di effettività finisce per negarne la funzione così come programmata dall'ordinamento; ed è una situazione in una certa prospettiva addirittura peggiore della carenza del diritto, perché offre una falsa rappresentazione di un bilanciamento sociale voluto e, quindi, ritenuto necessario, ma ribaltato da forze che mostrano di essere superiori a quelle della legge.
Aggiungo che il fenomeno a cui ora si è accennato, a mio avviso, non è sempre oggetto dell'attenzione che merita.
Accade, infatti, che l'attenzione dei più sia riposta prevalentemente sull'affermazione del diritto, anziché sulla sua applicazione; come se fosse possibile attingere alla protezione da esso promessa senza tenere nel dovuto conto le differenze tra titolarità, esercizio e realizzazione del diritto che solo se si concretizzano inscindibilmente consentono di soddisfare l'interesse per il quale il diritto viene riconosciuto[6].

---

6 Mi consento una digressione personale. Nella prima lezione del corso di diritto del lavoro cerco di spiegare ai miei studenti che i lavoratori irregolari (per intendermi con loro uso l'espressione lavoratori in nero*) sono titolari degli stessi diritti al pari di quelli regolari, grazie all'inderogabilità delle norme poste a tutela che preserva la titolarità dei diritti del lavoratore da ogni tentativo di sottrazione o manipolazione. Quindi, aggiungo (per ottenere il massimo effetto suggestivo) che i lavoratori irregolari hanno gli stessi diritti dei lavoratori regolari, non essendo vero che essi siano senza diritti. Una volta illustrato questo punto di partenza, cerco poi di fare un secondo passaggio, dando conto del motivo per cui la titolarità dei diritti dei lavoratori irregolari non è un'affermazione astratta, ma concreta perché quei diritti sono esigibili (giustiziabili), ma occorre andare a reclamarli da un giudice oppure invocare l'intervento dell'Ispettorato del lavoro o la tutela sindacale. E questo determina lo scarto tra l'affermazione di un diritto (la titolarità) e l'applicazione del diritto (la realizzazione).*

Come si diceva il settore degli appalti è quello nel quale l'applicazione dei diritti mostra segni di evidente sofferenza, ciò avviene in quanto i presidi costituzionali del lavoro mostrano tutti i loro limiti.
Non si può, né si vuole certamente negare l'importanza della tutela giurisdizionale predicata dall'art. 24 Cost. e da un processo del lavoro a misura dei diritti di chi lavora, così come non si vuole affatto disconoscere la tutela collettiva celebrata con il riconoscimento assoluto della libertà e attività sindacale dall'art. 39, co. 1 Cost., ma si deve riflettere e prendere atto dei limiti alla loro effettiva operatività che, in concreto, si traduce in un contributo insoddisfacente all'applicazione dei diritti.
Ricorrendo anche in questo caso ad un ragionamento schematico e semplificante e, perciò, molto approssimativo si deve considerare che l'affermazione della tutela in sede giudiziaria implica per chi la invoca un percorso non facile e non facilitante.
Infatti, il lavoratore si deve rivolgere ad un avvocato che, a sua volta, deve interpellare il giudice presso il quale lo stesso lavoratore si deve recare personalmente e, alla fine, quando il diritto viene riconosciuto, questo riconoscimento ha effetto esclusivamente tra le parti del processo, restando estranei al giudicato tutti gli altri dipendenti dello stesso datore di lavoro che pure si trovano nelle medesime condizioni.
Si può affermare, senz'altro, che *è stata fatta giustizia*, ma si tratta – così come non potrebbe che essere – di una giustizia del caso singolo che si materializza al di fuori del luogo di lavoro nel quale l'applicazione dei diritti dovrebbe avvenire, senza quindi ripristinare le tutele nei confronti di tutti i lavoratori che ne sono stati privati, al pari di chi ha ottenuto il provvedimento del giudice.
Quanto appena detto ha, peraltro, un'ulteriore implicazione che riguarda la valutazione della *convenienza economica* del lavoro illegale per chi se ne avvale, attesa la percentuale limitata di coloro che si rivolgono al giudice del lavoro.
Assai diverso è il discorso che riguarda la tutela che il sindacato fornisce ai lavoratori a sostegno dei loro diritti, in questo caso la criticità si pone in relazione all'effettiva presenza del sindacato che tende, paradossalmente (ma per motivazioni facilmente comprensibili), a diradarsi o, addirittura, ad azzerarsi nei luoghi di lavoro dove sarebbe più necessaria per contrastare le condizioni irregolari di lavoro.
È un dato innegabile quello che segnala nelle filiere degli appalti una presenza del sindacato inversamente adeguata rispetto alla necessità del suo presidio: più si allunga la filiera produttiva e maggiore è la latitanza del sindacato nelle parti terminali di essa.
Ciò deriva dalle oggettive difficoltà di aggregazione dei lavoratori che operano in quelle aziende; è pur vero, però, che la storia recente del sindacalismo induce a riflettere su quanto appena detto, poiché mette in evidenza la capacità dei sindacati di base di sviluppare in quei contesti un'efficace azione di proselitismo, ben più incisiva di quella del sindacato confederale che, invece, avrebbe la possibilità, per la sua estesa ca-

pacità di rappresentanza, di dar vita ad una rete protettiva trasversale che potrebbe coprire la filiera produttiva in tutte le sue articolazioni.
La strategia del sindacato confederale di tutela del lavoro in appalto è, invece, prevalentemente orientata a vincolare le imprese committenti limitando il ricorso all'appalto o obbligandole a pretendere dagli appaltatori l'applicazione di trattamenti economici e normativi da riconoscere al personale dipendente. Una strategia che, peraltro, si deve confrontare con le tutele oggi messe in campo dall'art. 29, co. 1-*bis* e che, comunque, opera *dall'alto* in modo discendente con una modalità, quasi, alternativa alla diretta rappresentanza collettiva dei lavoratori negli appalti, lasciando così spazio a quelle organizzazioni sindacali che, invece, puntano ad acquisirla.
Da quel poco che si è fin qui detto appare, allora, evidente che ciò che manca o, meglio, è insufficiente è un sistema di controllo pubblico della legalità del lavoro che *porti* le tutele del lavoro laddove si registra il maggior bisogno di esse e del loro ripristino.
È questa, com'è noto, la funzione che la legge assegna all'Ispettorato Nazionale del Lavoro ed alle sue articolazioni territoriali essendo ad esse attribuita la competenza alle indagini nei luoghi di lavoro per verificare la conformità dei trattamenti applicati ai lavoratori alle prescrizioni di legge, garantendo non solo i lavoratori, ma, come più volte evidenziato, contrastando le pratiche di *dumping* sociale che inquinano la corretta concorrenza tra le imprese.
L'azione dell'Ispettorato non è, però, soddisfacente rispetto alle necessità che si sono evidenziate, seppure recentemente gli accertamenti hanno fatto registrare un incremento quantitativamente significativo (gli accessi ispettivi nel 2024 sono cresciuti del 42% rispetto all'anno precedente), anche se tale miglioramento in rapporto al tasso di irregolarità riscontrato (del 74%), ne evidenzia ancora i limiti.
Va precisato che ciò dipende dall'esiguità dell'organico degli ispettori impegnati sul campo nelle indagini e, quindi, dal numero di ispezioni effettuate rispetto al numero delle imprese da controllare. Una carenza che, peraltro, non è facile colmare in tempi brevi anche perché la formazione di un ispettore richiede competenze specifiche e complesse che non si acquisiscono rapidamente e che oggi non dovrebbero assolutamente trascurare le competenze relative all'analisi dei dati che possono essere acquisiti attraverso una molteplicità di fonti ed incrociati per ricostruire l'attività dell'impresa e le modalità di utilizzo del lavoro.

5. Le considerazioni appena svolte mettono in evidenza che la strumentazione tipica del diritto del lavoro si palesa insufficiente a contrastare le diffuse irregolarità che si registrano nel lavoro negli appalti, ciò induce a guardare con estrema attenzione ed interesse a ciò che si profila *altrove*, cioè in altri settori dell'ordinamento giuridico, dove emergono misure alternative di contrasto al lavoro illegale. Misure che, seppure

circoscritte e localizzate, hanno avuto un notevole impatto mediatico con effetti tangibili, diretti ed indiretti, a dimostrazione della loro efficacia.
Come si è premesso inizialmente la valutazione di queste iniziative deve avvenire, almeno in questa sede, non tanto sul piano formale, ma su quello sostanziale per verificarne in concreto l'idoneità ad incidere sulle pratiche imprenditoriali che si avvalgono di un'organizzazione che si pone l'obiettivo della massimizzazione del profitto e, come mezzo, il ricorso al lavoro illegale.
Una illegalità, però, da occultare nella consapevolezza che essa è intrinsecamente incompatibile con il prestigio del produttore finale, la qualità del prodotto o del servizio da collocare sul mercato e con le sensibilità valoriali del consumatore/utente. Di qui la scelta di confinare l'utilizzo irregolare del lavoro nella parte terminale della filiera produttiva in modo tale da non poter contaminare il prodotto, ed è in questo segmento della filiera che viene concentrata l'attività lavorativa di carattere esecutivo per la quale è richiesta un'importante componente di lavoro subordinato.
Dissimile, ma non per questo priva di rilievo sul piano delle responsabilità è la casistica nella quale l'iniziativa di avvalersi del lavoro irregolare si annida e si sviluppa all'interno della filiera non per una scelta programmata *a monte* dal committente, ma su iniziativa degli appaltatori/terzisti indotta dall'interesse ad incrementare i propri margini di guadagno o dalla competizione tra gli imprenditori dell'indotto sollecitata dal produttore finale per ottenere un miglioramento dei prezzi o della qualità dei prodotti/servizi da acquisire.
In questo caso la responsabilità del committente si può profilare quando su di lui ricade la responsabilità sociale in ordine alle condizioni di lavoro dei dipendenti impiegati nella filiera, anche per aver deciso di assumere tale responsabilità (ad esempio, con l'adozione di codici etici) o per averla pubblicizzata promuovendo il prodotto presso i consumatori. Inoltre, la responsabilità può essere desunta dal corrispettivo che il committente paga agli appaltatori per i servizi o i prodotti realizzati, quando il prezzo corrisposto è così esiguo da rendere evidente ed ineluttabile lo sfruttamento del lavoro.

A) Alla casistica ora sommariamente descritta ha dedicato la sua attenzione la Procura della Repubblica di Milano (PRM) nella persona del Dottor Paolo Storari che ha affinato un metodo di intervento che è oggetto della bella ricerca curata da Ilario Alvino e Orsola Razzolini presentata in questo volume. Un metodo oggetto delle analisi e delle critiche dei penalisti, ma destinato a suscitare il crescente interesse dei giuslavoristi.
La prima osservazione riguarda il fatto che, nonostante i risultati raggiunti e l'esposizione mediatica, il metodo Storari è rimasto, almeno fino ad oggi, un caso pressoché isolato. Infatti, non risulta che analoghe iniziative siano state intraprese da altre Procure e, sicuramente, ciò non dipende dal fatto che il ricorso al lavoro illegale sia

circoscritto nell'ambito territoriale di competenza della PRM.
Certamente non sono in grado di spiegare il motivo per cui il metodo Storari non ha avuto la diffusione che si poteva immaginare, ma non c'è dubbio che le qualità personali sia tecniche che organizzative di Paolo Storari hanno avuto un peso determinante, anche se escluderei che tali qualità non possano essere rinvenute all'interno di altre Procure.
Un aspetto che, ipotizzo, potrebbe aver avuto un peso determinante nei risultati raggiunti è il supporto fornito alla PRM dalla Guardia di Finanza per l'attività di polizia economico-finanziaria che essa svolge con competenze tecniche e gestionali non comuni nell'analisi dei documenti aziendali. Competenze che consentono di ricostruire i flussi delle commesse, di seguire i movimenti degli incassi, delle fatture e dei costi di produzione e del lavoro; un incrocio di dati che può fornire indicazioni determinanti. Ma il supporto alla PRM non è soltanto quello fornito dalla Guardia di Finanza, in quanto Paolo Storari si avvale ed interagisce anche con l'Ispettorato territoriale del lavoro e con altri esperti della materia. Insomma, i risultati ottenuti sono anche merito del lavoro della squadra che Paolo Storari ha saputo organizzare, amalgamare e far funzionare, in quanto quella in esame non è questione che possa essere affrontata soltanto in base alle conoscenze giuridiche del singolo magistrato.
Si può, forse, dire che il modello realizzato dalla PRM è analogo a quello sperimentato, attuato ed anche formalizzato da altre Procure che affidano il contrasto di specifici fenomeni criminosi a gruppi di lavoro, composti non soltanto da magistrati e dalla polizia giudiziaria, che si caratterizzano per l'elevato livello di specializzazione.
Il metodo Storari si distingue per le finalità perseguite e, peraltro, esplicitamente dichiarate che non sono quelle di sanzionare, cioè di punire l'autore del reato, ma in prima battuta di ricondurre le imprese ad un esercizio corretto della loro attività. A ben vedere, quindi, per Paolo Storari il punto di attenzione su cui intervenire è l'organizzazione criminale dell'impresa fondata strutturalmente sullo sfruttamento illegale del lavoro.
Ciò può avvenire nei casi in cui la gestione dell'attività imprenditoriale evidenzi condotte penalmente rilevanti, ad esempio quando emerge la violazione dell'art. 603-*bis* c.p., ma anche nel caso della sistematica illiceità del ricorso all'appalto che realizza forme di interposizione di manodopera, ricordando che con la recente modifica dell'art. 18, co. 5-*bis*, D. lgs., n. 276/2003 (apportata dall'art. 29, co. 4, lett. c), DL, n. 19/2024, con L. n. 56/2024) i «casi di appalto privo dei requisiti di cui all'articolo 29, comma 1, e di distacco privo dei requisiti di cui all'articolo 30, comma 1, l'utilizzatore e il somministratore sono puniti con la pena dell'arresto fino a un mese o dell'ammenda di euro 60 per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di occupazione».
Nel momento in cui vengono intercettate queste situazioni, il metodo Storari punta ad incidere sull'organizzazione dell'impresa non già perseguendo le persone fisiche che

hanno commesso i reati per applicare loro la pena, ma intervenendo sulla gestione dell'impresa per ricondurla alla legalità, conformandone l'organizzazione alla corretta pratica commerciale.
Ciò avviene attraverso un'ampia utilizzazione delle misure di prevenzione ed in particolare ricorrendo all'istituto dell'amministrazione giudiziaria che non sottrae la gestione dell'impresa a chi ne ha la titolarità, ma si risolve in una sorta di affiancamento/monitoraggio attuato in funzione del ripristino della legalità gestionale dell'attività economica.
L'intervento dell'amministrazione giudiziaria si colloca, quindi, a valle dei reati commessi e opera in funzione di recupero alla legalità dell'attività dell'impresa che ha, come immediata ricaduta, il ripristino dei diritti dei lavoratori che avviene reindirizzando l'impresa ad un impiego corretto del fattore lavoro il cui uso illegale ne connotava la gestione.
Ciò potrà riguardare sia il corretto ricorso al contratto di appalto con l'applicazione dei trattamenti economici e normativi dovuti ai lavoratori da parte dei rispettivi datori di lavoro/appaltatori sia l'internalizzazione da parte del committente delle attività quando il conferimento dell'appalto si palesa impraticabile dando luogo a forme di interposizione illecita di manodopera. Tutto ciò avviene nell'ambito della gestione dell'impresa in amministrazione giudiziaria e dei piani rimediali da essa attuati.
Gli effetti così prodotti, si proiettano, quindi, nella futura gestione dell'impresa lasciando all'impresa la responsabilità per le pregresse violazioni dei diritti dei lavoratori che potranno essere oggetto delle iniziative di questi ultimi in sede giudiziaria di fronte ai tribunali del lavoro oppure conciliativa tramite gli accordi collettivi o individuali che potranno essere raggiunti.
Ciò vuol dire che il peso economico e gestionale delle violazioni pregresse – ed i costi spesso assai rilevanti che esse implicano – ricadranno sulla rinnovata gestione dell'impresa che se ne dovrà fare carico.
Se non è, quindi, l'applicazione della sanzione penale il fulcro del metodo Storari, si può invece osservare che l'effetto emergente si registra sul piano reputazionale per l'eco mediatico che ormai hanno i provvedimenti di amministrazione giudiziaria, specialmente quando essi sono applicati alle imprese che hanno un marchio prestigioso da difendere nei confronti non solo dei consumatori, ma della comunità sociale.
In questi casi la riprovazione collettiva e la conseguente disaffezione dei consumatori potrebbe avere ricadute importanti e molto temute che si possono misurare guardando, ad esempio, ai rilevanti investimenti finalizzati a promuovere l'immagine dell'impresa ed ai costi ingenti affrontati per pubblicizzare i propri prodotti.
Non c'è dubbio, quindi, che il profilo reputazionale assume oggi un significativo rilievo nella prevenzione degli illeciti che riguardano l'uso illegale del lavoro.

B) Quanto appena detto consente di accennare ad una ulteriore ricaduta del metodo Storari, intendo riferirmi ai provvedimenti recentemente adottati dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) nell'esercizio dell'attività di tutela del consumatore dalle pratiche commerciali scorrette e dalla pubblicità ingannevole.
Si tratta di due provvedimenti adottati dall'AGCM il primo del 13 maggio 2025, n. 31548 (Christian Dior) e quello successivo del 29 luglio 2025, n. 31638 (Armani).
Anche in questo caso l'accertamento del ricorso al lavoro illegale costituisce il presupposto dell'intervento dell'AGCM, ma tale intervento – diversamente da quanto avviene con l'amministrazione giudiziaria – non riguarda direttamente la gestione dell'attività produttiva, ma la parte terminale di essa, cioè la commercializzazione dei prodotti.
I procedimenti aperti nei confronti delle due imprese avevano, infatti, ad oggetto le comunicazioni inveritiere da esse rilasciate relative all'etica ed alla responsabilità sociale e idonee ad influire sulle decisioni di natura commerciale dei consumatori. Queste comunicazioni sono state ritenute in contrasto con le modalità di impiego dei lavoratori nelle filiere produttive che, invece, si caratterizzavano per l'applicazione di condizioni retributive, normative (specialmente per quanto riguarda gli orari di lavoro) e igienico-sanitarie non conformi alla legge.
Peraltro i due procedimenti, convergenti per i comportamenti oggetto di esame, hanno avuto un esito formalmente diverso.
Infatti, nel primo caso (Christian Dior) il procedimento è stato chiuso senza l'accertamento dell'infrazione e, quindi, senza l'applicazione di sanzioni, in quanto l'impresa ha assunto nei confronti dell'AGCM una serie di impegni finalizzati a dotarsi di un'organizzazione e di strumenti idonei a garantire il contrasto al lavoro illegale nella filiera produttiva (tra i quali, come si legge nel provvedimento dell'AGCM, «modifiche al sito di Dior per aumentare la trasparenza in merito alla sostenibilità nella Filiera Produttiva»; «rafforzamento dell'attuale processo di selezione e audit dei fornitori»; «sostegno attivo alla promozione degli standard etici nella filiera produttiva» e «formazione interna e esterna [...] in favore dei fornitori esterni e dei relativi sub-fornitori tese a illustrare in dettaglio la disciplina in materia di diritto del lavoro e sicurezza sul lavoro nonché i principi etici previsti dal Codice di Condotta dei Fornitori, così contribuendo alla più ampia diffusione della conoscenza di queste materie da parte della propria Filiera Produttiva»). L'AGCM ha ritenuto tali impegni adeguati e, di «particolare rilevanza», l'impegno per 2.000.000 di euro finalizzato a «sostenere economicamente iniziative volte all'identificazione delle vittime di sfruttamento lavorativo e all'accompagnamento verso percorsi dedicati di protezione, formazione, assistenza ed inclusione socio-lavorativa. Ciò in quanto tali iniziative avranno come beneficiari lavoratori esposti a condizioni irregolari di impiego e includeranno i lavoratori delle varie filiere produttive di settore».
Il compiacimento dell'AGCM per la conclusione di questo procedimento si coglie anche nell'enfatico comunicato stampa dell'Autorità del 21 maggio 2025 intitolato «Grazie

all'azione dell'Autorità, da Dior 2 milioni di euro in 5 anni per le vittime di sfruttamento sul lavoro».

Il procedimento a carico di Armani si concludeva, invece, con l'accertamento della scorrettezza della pratica commerciale «per la sua idoneità a indurre il consumatore ad assumere una decisione di natura commerciale che non avrebbe altrimenti preso» se avesse avuto consapevolezza dell'utilizzazione del lavoro illegale. La sanzione amministrativa pecuniaria veniva, però, ridotta ad euro 3.500.000, in considerazione del fatto che l'impresa si era «proficuamente attivata per adeguarsi al piano prescrizionale dell'Amministratore Giudiziario in modo tale da concludere positivamente e con anticipo la relativa procedura. Ciò assume rilievo nella misura in cui l'insieme delle modifiche alla composizione della filiera produttiva e al sistema dei controlli, consentendo di gestire il rischio di commissione di reati rilevanti ai sensi dell'articolo 603 *bis* c.p.».
Come si è evidenziato l'addebito mosso dall'AGCM riguarda non già direttamente l'uso illegale del lavoro, ma le azioni di promozione del prodotto presso i potenziali clienti ai quali veniva falsamente rappresentato dal produttore finale che egli garantiva il rispetto dei diritti dei lavoratori nella filiera produttiva.
Anche sul piano della tecnica dell'intervento dell'AGCM si deve tornare ad evidenziare che, in un caso (Armani), l'impresa viene sanzionata, mentre nell'altro (Christian Dior) gli impegni assunti nei confronti dell'Autorità sono stati valutati da essa idonei a contrastare il lavoro illegale, senza perciò la necessità di applicare alcuna sanzione.
Anche in questi casi, per il prestigio delle imprese coinvolte, si può ribadire in relazione all'intervento dell'Autorità quanto già detto circa la rilevanza che assume il profilo reputazionale.
Le osservazioni accennate in quest'ultimo paragrafo, pur nella loro sinteticità, dimostrano che le misure tese a perseguire il fenomeno del lavoro illegale non devono essere necessariamente reperite nell'armamentario del diritto del lavoro. Infatti, il lavoro illegale deve essere considerato in tutte le sue articolazioni ed implicazioni e collocato all'interno dell'attività dell'impresa perché le azioni per contrastare l'inquinamento che esso produce in questo campo possono offrire risposte efficaci, a volte più efficaci di quelle lavoristiche.

Riferimenti bibliografici

Russo M. (2023). Poteri datoriali e interposizione illecita di manodopera alla luce delle nuove tecnologie. *LDE*, n. 3: 1 ss.

De Michiel F. (2019). Appalti nella logistica: poteri datoriali e interposizione alla prova della tecnologia. *DRI*, n. 4: 1202 ss.

Riqualificazione di appalti fittizi in somministrazione di manodopera: profili di diritto tributario

di Pietroluca Dascanio e Giuliantonio Vaira[1]

1. Introduzione. 2. I criteri distintivi dell'appalto genuino e della somministrazione regolare. 3. Gli schemi fraudolenti. 4. Gli indici sintomatici dell'appalto non genuino. 5. Conseguenze ai fini IVA: l'indetraibilità. 5.1 La discrepanza impositiva tra contratto d'appalto genuino e somministrazione regolare. 5.2 Il tema della illiceità della somministrazione. 5.3 La tesi dell'inesistenza giuridica. 6. Imposte sui redditi: il tema della deducibilità dei costi tra prassi e giurisprudenza. 7. L'indeducibilità dei componenti negativi ai fini IRAP (cenni). 8. La responsabilità degli enti (D.Lgs. n. 231/2001). 9. Conclusioni e prospettive *de jure condendo*.

1. Il contesto economico contemporaneo è caratterizzato da un ricorso sempre più diffuso a modelli di esternalizzazione (*outsourcing*), in particolare nei settori ad alta intensità di manodopera quali la logistica e la grande distribuzione organizzata. Tali strategie, volte all'ottimizzazione dei costi e all'incremento della flessibilità operativa, si realizzano prevalentemente attraverso la stipulazione di contratti di appalto di servizi.
Nondimeno, il fenomeno presenta un'area di confine in cui la legittima esternalizzazione può degenerare in pratiche elusive o fraudolente, riconducibili alla somministrazione irregolare di manodopera dissimulata sotto la forma di fittizi contratti di appalto. Tale distorsione ha suscitato, con intensità crescente, l'interesse delle autorità fiscali e giudiziarie, dando luogo a complesse attività di indagine e di accertamento che intersecano il diritto del lavoro, il diritto penale e il diritto tributario.
La tutela primaria, prestata dal D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276, ha natura giuslavoristica e mira a garantire il corretto funzionamento del mercato del lavoro, contrastando le condotte di somministrazione illecita e fraudolenta di manodopera attraverso l'istituzione di specifiche contravvenzioni penali.
Senonché, le ricadute di natura fiscale che scaturiscono dalla riqualificazione del rapporto possono avere riflessi ben più gravosi, incidendo in maniera significativa non solo sul piano impositivo, ma anche su quello sanzionatorio, amministrativo e penal-tributario.

---

1 Rispettivamente Ufficiale e Ispettore della Guardia di Finanza. Il contributo è stato redatto a titolo personale e non coinvolge la posizione dell'Amministrazione di appartenenza.

Il disconoscimento di un appalto genuino può comportare, in capo al committente, il recupero dell'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA) portata in detrazione nonché la ripresa a tassazione, ai fini dell'IRES e dell'IRAP, dei costi relativi alle prestazioni ricevute. Tali risvolti fiscali possono assumere rilevanza penale e avere potenziali riverberi sulla responsabilità amministrativa degli enti, ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, fino a sfociare nell'adozione di misure ablative del patrimonio.
Dopo una sintetica introduzione in ordine ai concetti di appalto e di somministrazione di lavoro e ai loro fattori differenzianti, il contributo procederà ad analizzare con maggiore dettaglio le principali problematiche in materia di IVA, IRES e IRAP, evidenziando i contrasti tra gli orientamenti della giurisprudenza nazionale e i principi affermati dalla Corte di giustizia dell'Unione europea.

2. La distinzione tra un legittimo contratto di appalto e una vietata interposizione di manodopera è una questione centrale e complessa, la cui disciplina si rinviene nel dialogo tra il Codice Civile e la legislazione speciale in materia di lavoro.
L'appalto è un contratto tipico a prestazioni corrispettive, previsto dall'art. 1655 del Codice civile, con il quale una parte (l'appaltatore) assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, il compimento di un'opera o di un servizio. Sotto questo profilo, sull'appaltatore grava un'obbligazione di risultato, in quanto il suo compito non si esaurisce nella mera predisposizione dei mezzi necessari, ma implica il conseguimento concreto del risultato pattuito.
La somministrazione di lavoro è definita dall'articolo 30 del D.Lgs. 81/2015 come il contratto, a tempo indeterminato o determinato, con il quale un'agenzia autorizzata (somministratrice) mette a disposizione di un utilizzatore uno o più lavoratori suoi dipendenti, i quali, per tutta la durata della missione, svolgono la propria attività nell'interesse e sotto la direzione e il controllo dell'utilizzatore. In tale negozio giuridico, l'agenzia somministratrice assume obblighi formali di natura contrattuale e contributiva, mentre il rischio economico e la gestione operativa restano in capo al committente.
L'ordinamento giuridico italiano riserva l'esercizio della somministrazione di lavoro esclusivamente ad agenzie autorizzate iscritte a un apposito albo ministeriale. Tale restrizione legale è primariamente finalizzata alla tutela del prestatore di lavoro. L'autorizzazione è subordinata a stringenti requisiti finanziari (a garanzia della solvibilità retributiva e contributiva), strutturali e di onorabilità, volti a prevenire fenomeni di sfruttamento dei lavoratori e ad assicurare loro parità di trattamento e standard di sicurezza.
I criteri distintivi tra appalto e somministrazione sono delineati dall'art. 29 del D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276 ("Legge Biagi"), che differenzia i due istituti sulla base di tre elementi cardine: l'organizzazione dei mezzi necessari, l'assunzione del rischio d'im-

presa e l'esercizio del potere organizzativo e direttivo sui lavoratori impiegati.
L'evoluzione interpretativa, sia dottrinale che giurisprudenziale, ha progressivamente spostato il fulcro dell'analisi. Inizialmente, sotto l'impero della Legge n. 1369/1960, vigeva una presunzione quasi assoluta di illiceità per gli appalti caratterizzati da un prevalente impiego di manodopera (*labour intensive*) e da uno scarso apporto di capitali e attrezzature[2].
L'introduzione del D.Lgs. n. 276/2003 ha rappresentato un momento di significativa evoluzione nella disciplina dell'appalto di servizi, segnando il superamento dell'interpretazione tradizionale che subordinava la genuinità del contratto alla presenza di una rilevante dotazione di mezzi materiali in capo all'appaltatore.
Il legislatore, chiarendo che l'"organizzazione dei mezzi" può consistere anche nell'esercizio del potere organizzativo e direttivo nei confronti dei lavoratori impiegati, ha riconosciuto dignità giuridica a modelli di impresa fondati prevalentemente sulla valorizzazione del capitale umano e non necessariamente su risorse materiali o tecnologiche.
In tale prospettiva si collocano i cosiddetti *appalti leggeri*, nei quali l'apporto professionale e organizzativo dell'appaltatore costituisce il principale fattore produttivo e il tratto distintivo rispetto alla mera somministrazione di manodopera. Il valore aggiunto dell'appaltatore, in questi casi, risiede dunque non nella disponibilità di beni strumentali "pesanti", ma nella capacità di pianificare, coordinare e dirigere le prestazioni lavorative in modo autonomo, realizzando un risultato economicamente e funzionalmente proprio.
Tale evoluzione ha comportato un cambio di paradigma nell'accertamento dei rapporti contrattuali. L'analisi, tradizionalmente incentrata su elementi oggettivi e facilmente verificabili, come la titolarità di mezzi e attrezzature, si è orientata verso criteri funzionali e comportamentali, la cui valutazione richiede un apprezzamento di natura qualitativa e discrezionale.
Il discrimine non è più costituito dalla mera disponibilità di beni strumentali da parte dell'appaltatore, bensì dalla concreta gestione della prestazione lavorativa: l'appaltatore esercita un'effettiva autonomia organizzativa? Assume il rischio economico correlato al risultato del servizio e non solo alla fornitura di ore/uomo?
Questa traslazione del *focus* ispettivo verso la dimensione del potere direttivo e gestionale ha ampliato l'area grigia in cui si colloca la distinzione tra un coordinamento necessario e legittimo tra committente e personale dell'appaltatore, funzionale all'adempimento del servizio, e un'ingerenza che configura un effettivo esercizio del potere direttivo, tipico della somministrazione di manodopera dissimulata.

2 *Cfr. Cass. 9.07.2020, n. 23615.*

3. Sotto il profilo terminologico, è necessario operare una distinzione tra la somministrazione illecita e la somministrazione fraudolenta, entrambe disciplinate dall'art. 18 del D.Lgs. 276/2003, ma caratterizzate da elementi costitutivi e profili soggettivi distinti.
La prima (comma 1) si realizza quando l'attività di somministrazione è esercitata da soggetti privi della prescritta autorizzazione ministeriale, in violazione delle disposizioni di accreditamento previste dall'ordinamento, configurandosi pertanto quale illecito penale autonomo.
La fattispecie fraudolenta (comma 5-*ter*) si configura quando la somministrazione è realizzata con la specifica intenzione di eludere norme inderogabili di legge o di contratto collettivo applicabili ai lavoratori impiegati, integrando così un illecito connotato da dolo specifico.
La diffusione di schemi riconducibili alla somministrazione fraudolenta risponde a precise logiche di opportunità economica. In tale contesto, l'impresa utilizzatrice o committente funge da principale promotore della domanda e costituisce il soggetto che ricava il vantaggio strategico più significativo, mediante l'ottenimento di un risparmio sui costi del lavoro e una riduzione degli oneri derivanti dall'osservanza delle tutele normative e contrattuali.
La spinta fondamentale è la ricerca di sostanziose riduzioni di costo.
Tale obiettivo può essere perseguito attraverso la strategia del *dumping* contrattuale: l'impresa utilizzatrice elude l'applicazione del CCNL di settore, siglato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative interponendo uno pseudo appaltatore che applica contratti (cosiddetti "pirata") che prevedono minimi salariali e tutele normative significativamente inferiori.
Inoltre, il committente (riqualificato in utilizzatore) beneficia, spesso con dolo o colpa grave, di uno schema in cui l'appaltatore (riqualificato in somministratore) evade sistematicamente gli obblighi di versamento contributivi e tributari. Il primo paga una fattura per un "servizio" che sconta un costo del lavoro artificialmente ridotto, reso possibile proprio dai mancati versamenti da parte del secondo.
Potendo l'utilizzatore esternalizzare intere fasi produttive a un costo del lavoro artificialmente depresso, tale pratica gli consente di presentarsi sul mercato con prezzi di beni o servizi inaccessibili per i concorrenti che operano nella legalità. Il beneficio, dunque, si traduce in un'arma competitiva per acquisire quote di mercato.
In tali contesti il somministratore non è un imprenditore genuino. Il suo profitto non deriva da un'efficiente organizzazione dei fattori produttivi, ma dalla gestione stessa della frode: riceve un corrispettivo (pagamento di fattura) dall'utilizzatore, che include l'IVA; anziché versarli, trattiene per sé l'IVA incassata, i contributi previdenziali dovuti all'INPS e le imposte (es. IRAP).

Tali entità sono sovente precostituite per essere insolventi, capitalizzate al minimo, prive di beni patrimoniali, amministrate da prestanome e progettate per avere un ciclo di vita breve (1-2 anni), al termine del quale vengono messe in liquidazione o fatte fallire, lasciando ingenti debiti verso l'Erario e gli enti previdenziali, rendendo impossibile qualsiasi recupero coattivo.
I lavoratori coinvolti in appalti illeciti subiscono danni che investono ambiti economici, di sicurezza e di diritti fondamentali. Sul piano economico si registrano salari inferiori, erosione del TFR e lacune previdenziali dovute a omessi versamenti contributivi. In materia di salute e sicurezza, la frammentazione delle responsabilità e l'elusione degli obblighi formativi aumentano il rischio di infortuni. Infine, i diritti individuali e collettivi risultano compromessi, sebbene l'ordinamento consenta al lavoratore di far valere in giudizio tutte le tutele retributive, previdenziali e sindacali direttamente contro l'utilizzatore effettivo della prestazione.
Ulteriori danni causati da tali pratiche illecite sono di natura erariale - come verrà meglio approfondito nel prosieguo della trattazione - oltre che previdenziale, concretizzata nell'evasione contributiva.
Il mercato stesso è l'ultima "vittima": le aziende che operano legalmente (versando i contributi, applicando i CCNL appropriati e investendo nella sicurezza) sono oggetto di concorrenza sleale (art. 2598 c.c.) da parte di coloro che ricorrono a questi schemi fraudolenti.

4. In sede ispettiva, la valutazione della genuinità di un appalto si fonda su un accertamento eminentemente fattuale, volto a individuare una serie di indici sintomatici idonei a rivelare l'eventuale natura simulatoria del contratto. La giurisprudenza e la prassi amministrativa hanno nel tempo elaborato un insieme di indicatori ricorrenti, la cui presenza congiunta e coerente consente di fondare la contestazione in ordine alla sussistenza di un appalto non genuino.
Tra gli elementi di maggiore rilievo si annovera, in primo luogo, la mancanza del rischio d'impresa in capo all'appaltatore, configurabile allorché il corrispettivo contrattuale non risulti correlato al risultato economico del servizio, ma sia parametrato alle ore di lavoro prestate o al numero di lavoratori impiegati. In tali ipotesi, l'appaltatore non assume alcun rischio economico connesso all'efficienza organizzativa o agli imprevisti dell'attività, limitandosi di fatto a fornire manodopera a un costo predeterminato.
Un ulteriore indice significativo è rappresentato dall'esercizio del potere direttivo e di controllo da parte del committente, che si manifesta quando quest'ultimo, direttamente o per il tramite di propri preposti, impartisca istruzioni operative ai lavoratori dell'appaltatore, ne organizzi i turni di lavoro, gestisca presenze, ferie e permessi, esercitando in concreto un potere gerarchico analogo a quello tipico del datore di lavoro.

È altresì rilevante l'inserimento organico dei lavoratori dell'appaltatore nella struttura del committente, situazione che ricorre qualora non sussista una chiara distinzione tra il personale delle due imprese e i dipendenti dell'appaltatore operino in modo promiscuo o intercambiabile, venendo percepiti come parte integrante dell'organizzazione del committente e privi di una linea gerarchica autonoma.
L'utilizzo sistematico di mezzi e attrezzature del committente costituisce, poi, un ulteriore elemento indiziario. Pur non essendo più, di per sé, decisivo, l'impiego di beni strumentali appartenenti al committente, in assenza di un significativo apporto di *know-how* o di una tecnologia propria da parte dell'appaltatore, conserva valore sintomatico, soprattutto se tale circostanza non trovi adeguata valorizzazione economica nel contratto.
Infine, la mancanza di una reale struttura imprenditoriale in capo all'appaltatore rafforza la presunzione di illiceità, qualora emerga che quest'ultimo sia privo di una sede operativa effettiva, di un'autonomia organizzativa e di un percorso imprenditoriale idoneo a giustificare la specializzazione nel servizio oggetto dell'appalto.
La valutazione di tali elementi non può tuttavia essere condotta in modo atomistico. L'illiceità dell'appalto non discende, infatti, dalla mera presenza di un singolo indice, ma dalla loro valutazione complessiva e convergente, la quale deve consentire di accertare che l'appaltatore non ha svolto un'attività produttiva autonoma, bensì si è limitato a fornire prestazioni di lavoro, trasformando così l'appalto in una forma dissimulata di somministrazione di manodopera.

5. La riqualificazione degli appalti in somministrazioni illecite di manodopera espone il committente e l'appaltatore (*rectius*, l'utilizzatore e il somministratore) non solo a sanzioni amministrative e penali in ambito giuslavoristico, ai sensi del D.Lgs. n. 276 del 2003, ma anche a significative conseguenze fiscali e penal-tributarie.
In questo contesto, verranno esaminate le argomentazioni elaborate dalla giurisprudenza tributaria e dalla prassi amministrativa, con specifico riguardo alle ricadute di tale riqualificazione in materia di Imposta sul Valore Aggiunto.
Si accennerà, altresì, alla giurisprudenza della Corte di giustizia europea, in considerazione della sua funzione nomofilattica che assicura il rispetto e l'interpretazione uniforme del diritto comunitario in ciascuno degli Stati membri.
L'IVA nazionale, infatti, non si configura come un sistema autonomo, ma costituisce il recepimento della normativa unionale, primariamente la Direttiva 2006/112/CE che istituisce un sistema comune armonizzato. Tale direttiva e i principi generali del diritto UE come la neutralità e la proporzionalità, prevalgono sulla legge interna in virtù del principio del primato.

La Corte di giustizia dell'Unione europea (CGUE) detiene il monopolio dell'interpretazione autentica. Attraverso il rinvio pregiudiziale (art. 267 TFUE), la CGUE definisce "nozioni autonome" e assicura l'applicazione uniforme del diritto IVA: le sue sentenze sono vincolanti per amministrazioni e giudici nazionali.
Di conseguenza, il giudice nazionale ha l'obbligo di interpretare il diritto interno in modo conforme alla direttiva. Qualora ciò non sia possibile, egli deve disapplicare la norma nazionale contrastante, inclusa un'eventuale giurisprudenza nazionale consolidata difforme[3].
La giurisprudenza eurounitaria rappresenta, pertanto, la fonte ermeneutica preminente ai fini della corretta individuazione e qualificazione dell'obbligazione IVA.

5.1 Dalla natura di imposta generale plurifase sui consumi discende direttamente il principio di neutralità fiscale dell'IVA. L'obiettivo, definito dalla normativa comunitaria (*in primis* la Direttiva 2006/112/CE, art. 1, par. 2), è di tassare esclusivamente il consumatore finale, rendendo l'imposta neutrale per i soggetti passivi che intervengono nel ciclo produttivo e distributivo.
Nell'ordinamento interno, tale principio trova concreta esplicazione nei meccanismi della rivalsa e della detrazione, rispettivamente disciplinati dagli articoli 18 e 19 del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633, i quali assicurano, in via sistematica, la traslazione dell'onere impositivo e la neutralità del tributo lungo la catena delle operazioni economiche.
Prima di analizzare le implicazioni relative all'imposta armonizzata nei casi di riqualificazione dei contratti d'appalto in somministrazione illecita di manodopera, è opportuno premettere la distinzione nel trattamento IVA tra le prestazioni effettuate in regime di appalto genuino e quelle derivanti da una fornitura di manodopera regolarmente somministrata.
Per espressa previsione normativa (art. 3, comma 1, del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633), il contratto di appalto è annoverato tra le prestazioni di servizi, le quali sono imponibili ai sensi dell'art. 1 del medesimo decreto[4]. Ne deriva che, da un lato, l'appaltatore esercita il diritto di rivalsa addebitando l'imposta in fattura, mentre, dall'altro, l'appaltante/committente corrisponde l'IVA all'emittente della fattura e la detrae in sede di liquidazione periodica, computandola a credito, così realizzando il principio di neutralità del tributo.

---

3 Sentenze Cgce, 9.09.2021, XR c. D.P.P., causa C-107/19, ECLI:EU:C:2021:722 e Cgce, 10.03.2022, G.M.T. Kft c. Vas Megyei Kormányhivatal, causa C-177/20, ECLI:EU:C:2022:175.

4 In deroga al regime ordinario di applicazione dell'imposta, ai sensi dell'art. 17, comma 6, del D.P.R. 633/1972, disposizioni particolari trovano applicazione ai subappalti nel settore edilizio nonché alle prestazioni di servizi di pulizia, demolizione, installazione di impianti e completamento relative ad edifici, per i quali è previsto il meccanismo dell'inversione contabile (reverse charge).

La somministrazione di lavoro, invece, è parzialmente imponibile. In particolare, i rimborsi degli oneri retributivi e previdenziali che il soggetto utilizzatore di prestatori di lavoro temporaneo è tenuto a corrispondere all'impresa fornitrice - oneri da quest'ultima effettivamente sostenuti in favore dei propri prestatori di lavoro temporaneo - devono intendersi non compresi nella base imponibile dell'IVA, ai sensi dell'art. 26-*bis* della L. 196/1997, c.d. *"Legge Treu"*[5]. Mentre rimane assoggettato a IVA il cosiddetto *mark-up*, ovvero il margine aggiuntivo che l'agenzia di somministrazione applica per coprire i propri costi di gestione e poter realizzare un utile.
Per quanto sopra, ordinariamente l'appaltatore emette fattura assoggettando a imposta l'intero corrispettivo, mentre il somministratore distingue due componenti nel documento fiscale: una quota (largamente preponderante) relativa al "costo del lavoro" fuori campo IVA e una quota (meno rilevante) relativa al *mark-up* imponibile IVA.
Sicché, in caso di riqualificazione di un appalto in somministrazione, lo pseudo-appaltante risulta aver detratto per intero un'imposta che avrebbe potuto detrarre solo in minima parte se avesse correttamente inquadrato l'operazione nella fattispecie di somministrazione di manodopera.
Di seguito, verranno illustrate le principali questioni sollevate dall'Amministrazione finanziaria e gli orientamenti giurisprudenziali prevalenti, i quali tendono a negare al committente la facoltà di detrarre l'IVA relativa alle fatture passive che attestano prestazioni riqualificate come somministrazioni illecite di manodopera.

5.2 Si osserva che, specie in relazione ai contratti di appalto *labour intensive*, le liquidazioni periodiche dell'appaltatore si chiudono ordinariamente con rilevanti posizioni debitorie (Iva da versare) giacché tutte le operazioni attive vengono assoggettate a imposta mentre in relazione al principale fattore di costo, cioè il lavoro subordinato, non si esercitano detrazioni trattandosi di prestazioni rese da soggetti non passivi IVA.
Dal punto di vista fiscale la somministrazione irregolare può presentarsi sotto diverse forme: da quella in cui non vi è un sostanziale danno per l'erario, qualora a monte della

5 *Cfr. circolare 5/E dell'Agenzia delle Entrate, in data 16 maggio 2025, in materia di nuovo trattamento del prestito o distacco di personale agli effetti dell'imposta sul valore aggiunto conseguente all'abrogazione del comma 35, art. 8 della Legge 67/1988. Secondo la previgente disciplina non erano rilevanti, ai fini IVA, i prestiti o i distacchi di personale a fronte dei quali è versato solo il rimborso del relativo costo, mentre la nuova normativa, introdotta con l'art. 16-ter del D.L. 131/2024, in vigore dal 1 gennaio 2025, adeguandosi alla giurisprudenza unionale (sentenza Cgce, 11.03.2020,* San Domenico Vetraria S.p.a. c. Agenzia delle Entrate, *causa C-94/19, ECLI:EU:C:2020:193) prevede la rilevanza IVA del distacco a prescindere dalla circostanza che il relativo importo sia inferiore, pari o superiore all'ammontare dei costi che il datore di lavoro ha sostenuto per il personale distaccato. Come rammentato dalla circolare 5/E del 2025, tale novità non riguarda la somministrazione di manodopera a termine, per la quale continua ad applicarsi la specifica disciplina di cui all'articolo 26-bis della legge 24 giugno 1997, n. 196.*

detrazione lo pseudo-appaltante abbia pagato allo pseudo-appaltatore l'IVA esposta in fattura e quest'ultimo l'abbia effettivamente versata, ai casi più perniciosi in cui il meccanismo di rivalsa e detrazione dell'IVA viene utilizzato fraudolentemente per trasferire indebiti vantaggi all'appaltante.
Infatti, seguendo schemi truffaldini talora modellati dallo stesso appaltante, quest'ultimo detrae l'ingente imposta indicata nelle fatture, ma l'emittente delle stesse scientemente non la versa (solitamente non versa neppure gli oneri previdenziali) di guisa che, pur risultando formalmente ottemperante al pagamento dell'intero corrispettivo esposto in fattura (IVA compresa), l'appaltante/committente ottiene prezzi inferiori a quelli che avrebbe sostenuto assumendo in proprio la manodopera per garantirsi il medesimo risultato lavorativo.
Secondo la giurisprudenza eurounitaria[6], «il principio della neutralità fiscale non consente una distinzione generale fra le operazioni lecite e le operazioni illecite. Ne deriva che la qualificazione di un comportamento come riprovevole non comporta, di per sé, una deroga all'imposizione, ma di una tale deroga si tiene conto solo in situazioni specifiche nelle quali, a causa delle caratteristiche particolari di talune merci o di talune prestazioni, è esclusa qualsiasi concorrenza tra un settore economico lecito e un settore illecito[7]».
In una prospettiva di diritto unionale, quindi, appare dirimente distinguere tra le operazioni che, pur connotate da profili di illiceità, si pongono in potenziale concorrenza con attività economiche lecite - ad esempio, la vendita non autorizzata di alcol - e quelle che, per la loro intrinseca contrarietà all'ordinamento, risultano ontologicamente escluse dal circuito economico legale.
Per le prime, la Corte di giustizia ha affermato la perdurante operatività del principio di neutralità dell'imposta, con la conseguenza che tali operazioni restano soggette a IVA e, correlativamente, conferiscono all'acquirente il diritto alla detrazione.
Diversamente, nelle ipotesi in cui l'attività sia per sua natura illecita - ad esempio, il traffico di sostanze stupefacenti o la circolazione di banconote contraffatte - la Corte di giustizia dell'Unione europea esclude l'assoggettabilità all'imposta, atteso che tali operazioni non possono in alcun modo competere con attività economiche lecite; ne discende, pertanto, l'impossibilità di esercitare il diritto alla detrazione dell'IVA eventualmente assolta.

---

6 Sentenza Cgce, 6.07.2006, Axel Kittel c. Stato belga e Stato belga c. Recolta Recycling SPRL, cause riunite C-439/04 e C-440/04, ECLI:EU:C:2006:446.

7 Sentenze Cgce, 29.06.1999, Staatssecretaris van Financiën c. Coffeeshop "Siberië" vof, *causa C-158/98, ECLI:EU:C:1999:334 e Cgce, 29.06.2000,* Tullihallitus c. Kaupo Salumets e altri, *causa C-455/98, ECLI:EU:C:2000:352.*

Nonostante si possa osservare che esiste un mercato lecito di somministrazione di lavoro (debitamente autorizzata) con cui entrare potenzialmente in concorrenza, la Suprema Corte ha reiteratamente[8] qualificato la somministrazione illecita come fattispecie rientrante nell'eccezione al principio di neutralità. Secondo il giudice di legittimità il divieto di dissociazione tra imputazione formale del rapporto di lavoro e utilizzazione effettiva di tale rapporto comporta che la fornitura di mere prestazioni lavorative sia esclusa dal circuito economico. Di talché, l'imposta sul valore aggiunto assolta in relazione a tali prestazioni non può formare oggetto di detrazione.
In una rilevante pronuncia di legittimità[9], è stato ulteriormente chiarito che la configurabilità del reato prescinde dal verificarsi di un danno erariale immediato, sussistendo la fattispecie anche nell'ipotesi in cui l'IVA esposta in fattura sia stata regolarmente versata dal soggetto emittente.

5.3 L'impianto accusatorio dell'Amministrazione Finanziaria si rafforza ulteriormente quando la condotta assume profili di rilevanza penale. Al centro di tale strategia vi è la nozione di "operazione giuridicamente inesistente", di natura prettamente pretoria, che si identifica con le ipotesi di simulazione relativa in cui la causale indicata nel documento fiscale (ad esempio, una fattura per "appalto di servizi") non corrisponde al reale negozio giuridico sottostante (la "somministrazione di manodopera").
Tale nozione non ha un'espressa definizione normativa, trattandosi di un'elaborazione giurisprudenziale risalente, consolidata sotto il vigore della Legge n. 516/1982, cosiddetta "manette agli evasori"[10]. In quel contesto normativo, privo di una definizione di "operazione inesistente", i giudici avevano esteso tale concetto fino a ricomprendervi ogni tipo di divergenza tra la realtà commerciale e la sua espressione documentale.
Il D.Lgs. 10 marzo 2000, n. 74 ha introdotto, all'art. 1, lett. a)[11], una definizione normativa di fatture per operazioni inesistenti, distinguendo tra l'*inesistenza oggettiva*, concernente operazioni non realmente effettuate in tutto o in parte, e l'*inesistenza soggettiva*, relativa alla falsa individuazione dei soggetti coinvolti, ossia l'emittente e il destinatario delle fatture. L'esegesi testuale della disposizione può indurre a ritenere che il legislatore abbia voluto escludere dal perimetro punitivo le fatture che si limitano a rappresentare una realtà economica difforme (falso giuridico) ma non integralmente fittizia.

---

8 Ex multis Cass. civ., Sez. V, Ordinanze, 20.12.2024, nn. 33532, 33533 e 33537; Cass. civ., Sez. V, 07.12.2018, n. 31720.

9 Cass. pen., Sez. III, 2.02.2022, n. 11633.

10 Paccagnella, Artusi, 2025, 1.

11 Per la nuova disciplina, a decorrere dal 1° gennaio 2026, cfr. art. 73 del D.Lgs. n. 173/2024.

Diversamente, la giurisprudenza di legittimità ha continuato a reputare penalmente rilevanti anche le operazioni cosiddette "giuridicamente inesistenti", riconducendo la divergenza qualitativa talvolta nell'alveo delle operazioni oggettivamente inesistenti[12], talaltra in quello delle operazioni soggettivamente inesistenti[13].
Secondo l'impostazione interpretativa prevalente, che riconduce tale casistica al paradigma delle operazioni soggettivamente inesistenti, la prestazione lavorativa non è resa dalla società appaltatrice - la quale si limita a fungere da mero schermo formale - bensì direttamente dai singoli lavoratori. Poiché il reale prestatore del servizio non coincide con il soggetto che emette la fattura, ma con i lavoratori stessi, l'operazione deve ritenersi soggettivamente inesistente, con conseguente esclusione del diritto alla detrazione dell'IVA.
La qualificazione dell'operazione come inesistente, nelle sue varie declinazioni, apre la strada alla contestazione di reati tributari in capo sia all'emittente delle fatture (il fittizio appaltatore) sia all'utilizzatore (il committente). Per l'emittente si configura il delitto di "emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti" (art. 8, D.Lgs. n. 74/2000), mentre per il committente si profila il delitto di "dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti" (art. 2, D.Lgs. n. 74/2000).
La giurisprudenza ha più volte affermato la configurabilità di tali reati in questo contesto, sottolineando che, ai fini IVA, l'inesistenza soggettiva è pienamente rilevante per integrare la fattispecie criminosa. Inoltre, hanno chiarito che il delitto tributario può concorrere con la contravvenzione giuslavoristica di somministrazione illecita (art. 18, D.Lgs. n. 276/2003), non sussistendo tra le due fattispecie un rapporto di specialità[14].
Assume rilievo significativo il fatto che il configurarsi di una fattispecie penale tributaria consente, già in sede di indagini preliminari, l'adozione di un sequestro preventivo finalizzato alla confisca diretta del profitto del reato o di beni di valore equivalente, conformemente a quanto previsto dall'art. 12-*bis* del D.Lgs. n. 74 del 2000.

Un ulteriore argomento a sostegno del recupero impositivo si basa sulla nullità civilistica del contratto di appalto (riqualificato in contratto di somministrazione), in quanto contrario a norme imperative (art. 1418 c.c.).
Secondo un orientamento nazionale, tale vizio civilistico inficerebbe la rilevanza fiscale dell'operazione nel suo complesso, rendendo l'IVA indetraibile.

---

12 Cass. pen., Sez III, Sent., 4.10.2012, n. 38754; Cass. pen., Sez. III, 6.03.2008, n. 13975.

13 Ex multis, *Cass. pen., Sez. III, 2.12.2020, n. 8809; Cass. pen., Sez. IV, 15.09.2022, n. 33994; Cass. pen., Sez. III, 29.03.2023, n. 19595; Cass. civ., Sez. V, Ord., 30.12.2019, n. 34727.*

14 Ex multis, *cfr. Cass. pen., Sez. III, 26.06.2020, n. 20901; Cass. pen., Sez. III, 2.12.2020, n. 8809; Cass. pen., Sez. III, 27.01.2022, n. 16302.*

Tra le più significative statuizioni del Supremo Collegio che sorreggono tale tesi, possono richiamarsi i seguenti principi di diritto:

- «nel caso di appalto non genuino, non sussiste alcun valido contratto di appalto e il rapporto di somministrazione di lavoro, apparentemente instaurato con l appaltatrice, è nullo con conseguente impossibilità di detrarre l'IVA da parte della società contribuente»[15];
- «la fatturazione di tali prestazioni da parte dell'intermediario non legittima l'appaltante o interponente a detrarre l'IVA relativa o a dedurre tali costi ai fini della determinazione del reddito imponibile, mancando alla base un valido rapporto contrattuale con l'intermediario»[16].

In tema di rilevanza fiscale delle patologie negoziali, si segnala una recente pronuncia (Cass. civ., Sez. V, Sent., 12 giugno 2024, n. 16279) che, pur essendo scaturita in un contesto estraneo all'illecita intermediazione di manodopera, si presta ad essere letta in chiave sistematica quale precedente di rilievo anche per tale ambito applicativo.
Oggetto del giudicato è un contratto di compravendita immobiliare che l'Amministrazione finanziaria aveva ritenuto affetto da nullità, sul presupposto che il rogito fosse stato stipulato da un notaio vincolato da rapporti di parentela con uno dei contraenti, con conseguente disconoscimento del diritto alla detrazione d'imposta in capo alla società acquirente.
A tal riguardo, la Corte di Cassazione ha ritenuto irrilevante ai fini fiscali la nullità civilistica del contratto di compravendita affermando che, in applicazione della sentenza della CGUE C-114/22, del 25 maggio 2023[17], il cessionario non è privato del diritto alla detrazione per il solo fatto che il contratto è viziato da nullità civilistica se non è dimostrato che sussistono gli elementi per qualificare tale operazione come fittizia secondo il diritto unionale, oppure che essa, se effettivamente realizzata, trae origine da un'evasione di imposta o da un abuso di diritto.

---

15 Cass. civ., Sez. V, Ordinanza, 26.06.2020, n. 12807 - Massima RV658043-01.

16 Cass. civ., Sez. V, 17.10.2014, n. 22020 - Massima RV632765; Cass. civ., Sez. V, 29.09.2015, n. 21982.

17 Con sentenza del 25 maggio 2023, Dyrektor Izby Administracji Skarbowej w Warszawie c. W. Sp. z o.o., *causa C-114/22, ECLI:EU:C:2023:430, la Corte di giustizia UE ha statuito che è illegittimo il divieto, basato sulla «normativa nazionale, in forza del quale il soggetto passivo è privato del diritto alla detrazione dell'imposta sul valore aggiunto assolta a monte, per il solo fatto che un'operazione economica imponibile è considerata simulata e viziata da nullità ai sensi delle disposizioni del diritto civile nazionale, a meno che non sia necessario dimostrare che sussistono gli elementi che consentono di qualificare, alla luce del diritto dell'Unione, tale operazione come simulata oppure, qualora detta operazione sia stata effettivamente realizzata, che essa trae origine da un'evasione dell'imposta sul valore aggiunto o da un abuso di diritto».*

Con la pronuncia in esame, la giurisprudenza di legittimità ha fatto propri i principi elaborati dalla Corte di giustizia, secondo cui non può operare un automatismo tra l'invalidità civilistica del negozio e l'illegittimità della detrazione dell'imposta.
La nullità o l'illiceità del contratto, considerate in sé, non assumono rilievo ai fini dell'imposta sul valore aggiunto, potendo la detrazione essere legittimamente negata soltanto quando difetti l'effettività economico-fenomenica dell'operazione – ossia nel caso di prestazioni o cessioni meramente simulate o fittizie – oppure quando, pur in presenza di un'operazione reale, emerga un comportamento abusivo o evasivo.
In tale ultima evenienza, il diniego del diritto alla detrazione presuppone che il soggetto passivo abbia direttamente partecipato all'evasione ovvero che sapesse o dovesse ragionevolmente sapere secondo il parametro dell'ordinaria diligenza (c.d. "colpevole ignoranza") che l'operazione si iscriveva in un più ampio disegno fraudolento[18].

6. L'utilizzo di fatture dissimulanti un'illegittima somministrazione di manodopera e la divergenza tra la realtà fenomenica e quella giuridica ad esso connaturata impongono una riflessione critica circa il trattamento che l'Amministrazione finanziaria e la giurisprudenza riservano alle operazioni *de quibus* ai fini delle imposte sui redditi.
Il consolidato orientamento della Suprema Corte in forza del quale il reato *ex* art. 2 del D.Lgs. n. 74/2000 (*"Dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti"*) è integrato in tale comparto impositivo dalla sola inesistenza oggettiva (*i.e.* assenza di realtà economica), non trova invero agevole applicazione nei circuiti fraudolenti basati sull'illecita somministrazione celata dietro la stipula di fittizi contratti di appalto di servizi.
La fattura inesistente ricevuta sottende un correlativo onere funzionale alla produzione di ricavi e, di conseguenza, imporrebbe il riconoscimento di un utilizzo - quantunque illecito - del personale, potendosi con ciò ritenere relativa a operazioni *soggettivamente* (non *oggettivamente*) inesistenti. Potrebbe in sintesi agevolmente inferirsi che alla contestazione di un'indebita detrazione di IVA non possa accompagnarsi un'indeducibilità dell'onere in tema di imposte dirette.
La questione è invece risultata argomentata distonicamente in svariati arresti giurisprudenziali della Corte di Cassazione, che hanno fatto leva, come si evidenzierà *infra*, sulla nullità del negozio giuridico sottostante e sull'assenza del requisito di "certezza" del costo di cui all'art. 109 del T.U.I.R..
Emblematica è in tal senso la sentenza Cass. pen., Sez. III, 28 ottobre 2022, n. 45114[19],

18 Sull'argomento: Orazzini, 2025, 40.

19 I medesimi principi sono stati richiamati da altre sentenze, ex multis Cass. pen., Sez. III, 29.03.2023, n. 19595 e Cass. pen., Sez. III, 23.05.2025, n. 34407.

in quanto, nel sanzionare ogni tipo di divergenza tra la realtà commerciale e la sua espressione documentale, la Corte ha fatto derivare dalla nullità del negozio giuridico la mancanza di certezza e determinatezza dei costi e, in ultima analisi, l'indeducibilità ai fini delle imposte sui redditi. Muovendo dalla definizione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti fornita dall'art. 1, comma 1, lett. a) del D.Lgs. n. 74/2000, gli ermellini ritengono appieno ricompresa in detta nozione la categoria dell'inesistenza giuridica per simulazione relativa del contratto stipulato, diverso da quello realmente intercorso tra le parti.

Il ricorrente aveva richiamato il costante indirizzo della giurisprudenza di legittimità secondo cui il reato di cui all'art. 2 poteva ritenersi integrato con riguardo all'evasione delle imposte dirette solo in caso di operazioni oggettivamente simulate; la scure della Corte si è tuttavia abbattuta sulla rappresentazione non veritiera degli aspetti fiscalmente rilevanti documentati in fattura. Dagli accordi simulatori finalizzati a occultare il rapporto di lavoro subordinato di alcuni operai con la s.r.l. amministrata dal ricorrente, la Cassazione ha fatto derivare la nullità dei contratti d'appalto tra le società coinvolte e l'assenza dei requisiti di certezza e determinatezza di cui all'art. 109 del T.U.I.R., con conseguente integrale indeducibilità degli oneri ai fini delle imposte sui redditi.

Il percorso logico si espone invero ad autorevoli critiche[20] in quanto si porrebbe in violazione dei principi di capacità contributiva (art. 53 Cost.) e di inerenza laddove la prestazione lavorativa sia stata indiscutibilmente eseguita, i lavoratori siano stati impiegati nel ciclo produttivo del committente e i corrispettivi siano stati effettivamente pagati. In tali casi negare la deducibilità di un costo reale, effettivo e inerente all'attività d'impresa equivale a tassare un reddito lordo - non un utile netto - e quindi una ricchezza inesistente, peraltro contravvenendo, come si argomenterà nel prosieguo, tanto alla *ratio legis* dell'art. 8 del D.L. 2 marzo 2012, n. 16[21] quanto al consolidato indirizzo giurisprudenziale coerente con la citata disposizione di legge.

Pur non negando che un'operazione economica sia stata posta in essere, seppur con una qualificazione giuridica differente e fiscalmente più vantaggiosa, è altrettanto vero che essa (sulla base della riqualificazione del contratto) non è quella rappresentata nella documentazione fiscale utilizzata e detenuta ai fini di prova nei confronti dell'amministrazione finanziaria.

Il citato D.L. n. 16/2012 (convertito con modificazioni dalla Legge 26 aprile 2012, n. 44) ha introdotto talune importanti disposizioni sul tema della indeducibilità dei costi e delle spese dei beni o delle prestazioni di servizi direttamente utilizzati per il com-

20 Leo, 2021, 551.

21 Recante "Disposizioni urgenti in materia di semplificazioni tributarie, di efficientamento e potenziamento delle procedure di accertamento".

pimento di atti o attività qualificabili come delitto non colposo, nonché in materia di sanzionabilità dell'utilizzo di componenti reddituali negativi relativi a beni o servizi non effettivamente scambiati o prestati.
In particolare, l'art. 8, al comma 1, è intervenuto sulla disposizione recata dal comma 4-*bis* dell'articolo 14 della Legge 24 dicembre 1993, n. 537[22], che è stata sostituita con la finalità di determinare e circoscrivere l'ambito dell'indeducibilità ai costi e alle spese di beni e servizi direttamente utilizzati per il compimento di atti o attività che configurano condotte delittuose non colpose. La relazione illustrativa al decreto chiarisce, al paragrafo 2.3 ("Riflessi della norma in tema di fatture soggettivamente inesistenti"), quanto segue: «[...] per effetto di tale disposizione, l'indeducibilità non trova applicazione per i costi e le spese esposti in fattura o altri documenti aventi analogo rilievo probatorio che riferiscono l'operazione a soggetti diversi da quelli effettivi [...]».
Giacché l'indeducibilità opera ove vi sia stato un diretto utilizzo dei beni o servizi per il compimento dell'attività delittuosa, i costi relativi all'acquisizione di beni o servizi che, ancorché documentati da fatture per operazioni soggettivamente inesistenti, non siano stati utilizzati per il compimento di alcun reato, sono deducibili ove ricorrano i requisiti generali di deducibilità dei costi previsti dal testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917.
"Pertanto, sebbene i costi rappresentati da fatture soggettivamente inesistenti non siano, per ciò stesso, riconducibili a quelli direttamente utilizzati per il compimento dei delitti e, quindi non ricadono, di regola, nel campo di applicazione della disposizione in commento, la loro deducibilità è comunque subordinata all'esistenza dei requisiti di effettività, inerenza, competenza, certezza, determinatezza o determinabilità previsti dal testo unico delle imposte sui redditi"[23].
Tale chiarificazione espressa tramite prassi amministrativa è già stata anticipata in via giurisprudenziale dalla Corte di Cassazione[24], la quale aveva affermato che «un'operazione soggettivamente inesistente può dare luogo a costi deducibili, purché il contribuente ne dimostri l'effettiva sussistenza, l'ammontare e l'inerenza». Per le imposte dirette, a differenza di quanto previsto per l'IVA, la regolarità della fattura è

*22 Il comma 4-*bis *recita: «Nella determinazione dei redditi di cui all'articolo 6, comma 1, del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, non sono ammessi in deduzione i costi e le spese dei beni o delle prestazioni di servizio direttamente utilizzati per il compimento di atti o attività qualificabili come delitto non colposo per il quale il pubblico ministero abbia esercitato l'azione penale o, comunque, qualora il giudice abbia emesso il decreto che dispone il giudizio ai sensi dell'articolo 424 del codice di procedura penale ovvero sentenza di non luogo a procedere ai sensi dell'articolo 425 dello stesso codice fondata sulla sussistenza della causa di estinzione del reato prevista dall'articolo 157 del codice penale [...]».*

23 Circ. n. 32/E del 3/8/2012 (Agenzia delle Entrate - Direzione Centrale Accertamento).

24 Cass. civ., Sez. V, 27.09.2011, n. 19786/2011.

elemento irrilevante ai fini della deducibilità di un costo, consentita tutte le volte in cui vengono soddisfatte le condizioni dell'articolo 109 del TUIR, secondo il quale «le spese e gli oneri specificamente afferenti i ricavi e altri proventi, che pur non risultando imputati al conto dei profitti e delle perdite concorrono a formare il reddito, sono ammessi in deduzione se e nella misura in cui risultano da elementi certi e precisi».
La sentenza della Corte interviene a chiarire gli attributi di "esistenza" e "certezza" di un costo, sottolineando anche l'ampliamento del regime della prova a favore del contribuente intervenuto con il D.P.R. n. 695 del 1996. In particolare, i giudici di legittimità[25] hanno ribadito che i costi documentati da fatture soggettivamente inesistenti, purché sopportati a fronte di operazioni effettive e reali, sono deducibili dal reddito d'impresa, ma solo in presenza di "elementi certi e precisi" volti a provare l'oggettiva esistenza delle operazioni che li hanno originati.
In linea di principio, stante la contabilizzazione delle fatture per operazioni inesistenti (dissimulanti l'illegittima somministrazione di manodopera) che ha fatto venir meno i principi di coerenza dei fatti aziendali contabilizzati, in quanto conseguenti ad una sostanziale assenza dei principi posti a fondamento di una contabilità sistematica che ne consenta la pacifica acquisizione, l'Amministrazione finanziaria è dunque legittimata a procedere alla rideterminazione induttiva del reddito imponibile ai sensi dell'art. 39, comma 2, lettera d), del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600. L'analisi dei verificatori, avente il precipuo scopo di perseguire una determinazione quanto più obiettiva possibile della reale capacità contributiva del soggetto economico ispezionato, sarà tesa a individuare se, nel novero dei costi dedotti, alcuni possano essere riconosciuti dall'ordinamento in quanto finalizzati al perseguimento del risultato economico dell'impresa. In ordine alle prestazioni lavorative oggetto dei simulati contratti di appalto, è individuando l'entità della prestazione lavorativa, intesa come valore economico, che si può circoscrivere la componente di costo riconoscibile in quanto inerente.
I verificatori non potranno in definitiva esimersi - caso per caso - dal valutare accuratamente sia l'effettività dei costi *de quibus* che la loro corretta determinazione.

7. Qualora un appalto venga disconosciuto nella sua genuinità, i corrispettivi fatturati dal presunto appaltatore al presunto committente divengono indeducibili ai fini dell'Imposta Regionale sulle Attività Produttive.
L'IRAP, disciplinata dal D.Lgs. n. 446/1997, è un'imposta sul valore aggiunto prodotto, la cui base imponibile è determinata (per la maggior parte delle imprese) sulla base dei dati di bilancio (art. 5), ma con specifiche e tassative variazioni in aumento e in diminuzione. L'esclusione più significativa ai fini della nostra analisi è l'indeducibilità

25 Cass. civ., Sez. V, 29.04.2011, n. 9537/2011.

strutturale dei costi per il personale dipendente e assimilato.
Ciò premesso, la riqualificazione dell'appalto in somministrazione illecita svela la vera natura economica del costo: non si tratta più di un "costo per servizi" (voce B.7 del Conto Economico, tendenzialmente deducibile), bensì di un "costo per il personale" (voce B.9, strutturalmente indeducibile ai fini IRAP). Difatti, risulta priva di rilevanza la mera dipendenza formale del personale nei confronti dell'appaltatore; ciò che assume effettiva importanza è, invece, l'inserimento funzionale dei lavoratori all'interno dell'organizzazione del committente.
La giurisprudenza conferma[26] che, una volta riqualificato in spesa per personale, il costo ricade nel divieto generale di deduzione previsto dall'art. 5, comma 3, del D.Lgs. n. 446/1997.
Ulteriore argomentazione, prevalente nell'orientamento della Corte di Cassazione, è che la somministrazione illecita di manodopera, posta in essere in violazione delle norme imperative (in particolare quelle del D.Lgs. n. 276/2003), rende il contratto di appalto sottostante nullo per illiceità della causa o dell'oggetto. Trattasi della medesima linea argomentativa già enucleata nel paragrafo dedicato all'IVA.
Un costo derivante da un contratto nullo è *ab origine* privo del requisito della "certezza" nell'esistenza della spesa. L'operazione, pur materialmente eseguita, viene considerata "giuridicamente inesistente". Come stabilito da costante giurisprudenza di legittimità[27], la nullità del titolo contrattuale preclude la deducibilità ai fini IRAP, indipendentemente dall'effettività della prestazione lavorativa.
Permane l'invalidità del titolo giuridico (e la conseguente indeducibilità ai fini IRAP) anche in caso di iniziativa giudiziale dei lavoratori tesa all'instaurazione del rapporto di lavoro alle dipendenze dell'utilizzatore effettivo, in quanto la conversione del rapporto di per sé postula la nullità dei contratti che ne sono oggetto.

8. L'art. 39, comma 2 del D.L. n. 124/2019 (convertito nella Legge n. 157/2019) ha inserito l'art. 25-*quinquiesdecies* nel D.Lgs. n. 231/2001, così introducendo, a decorrere dal 24 dicembre 2019, la responsabilità amministrativa per taluni reati tributari presupposto di cui al D.Lgs. n. 74/2000[28], commessi nell'interesse o a vantaggio dell'ente da

26 Ex multis *Cass. civ., Sez. V, 11.06.2024, n. 22233; Cass. civ., Sez. V, 7.12.2018, n. 31720; Cass. civ., Sez. V, 10.10.2016, n. 21289.*

27 Ex multis *Cass. civ., Sez. V, 28.05.2025, n. 14200; Cass. pen., Sez. III, 23.05.2024, n. 34407; Cass. civ., Sez. V, 8.03.2022, n. 7440.*

28 Tra gli altri, per quanto qui di interesse, i delitti di emissione di fatture per operazioni inesistenti (art. 8) e di dichiarazione fraudolenta mediante annotazione di false fatture o altri artifici (rispettivamente artt. 2 e 3). Si evidenzia, per completezza, che con il D.Lgs. 14 luglio

parte di soggetti apicali (anche di fatto) ovvero altre persone fisiche sottoposte alla direzione o vigilanza dei primi[29].

La prima sentenza della Suprema Corte ad aver riconosciuto, in materia di delitti penal-tributari, l'applicazione del D.Lgs. n. 231/2001, è la n. 16302 del 28 aprile 2022 (Sez. III pen.), in relazione al reato di frode fiscale connesso alla somministrazione abusiva di manodopera a carico dei vertici di una società operante nel comparto della logistica, ritenuta amministrativamente responsabile ai sensi del richiamato art. 25-*quinquiesdecies*.

Al fine di conferire sistematicità alla trattazione, si ritiene utile illustrare i tratti salienti del caso sottoposto alle valutazioni dei giudici e le determinazioni assunte da questi ultimi.

Due persone fisiche, presidente del consiglio d'amministrazione e amministratore delegato della società, erano accusate del delitto di cui all'art. 2 del D.Lgs. n. 74/2000 (reato "presupposto") per aver indicato nella dichiarazione IVA elementi passivi fittizi avvalendosi di fatture per operazioni (soggettivamente) inesistenti, con un conseguente beneficio patrimoniale per la persona giuridica ammontante a oltre 20 milioni di euro relativi all'imposta sul valore aggiunto indetraibile maturata nei periodi d'imposta dal 2017 al 2020.

Lo schema fraudolento prevedeva, più nello specifico, la simulazione di contratti d'appalto tra la società "investigata" e un ente consortile, operante alla stregua di mero filtro deputato a schermare - in subappalto - la somministrazione di lavoro da parte delle cooperative finali consorziate, di fatto serbatoi di manodopera il cui reale datore di lavoro era rappresentato dalla società accusata.

Le indagini hanno consentito di rilevare che, accumulato un ingente debito tributario, la cooperativa di turno veniva posta in liquidazione e sostituita da un'altra deputata ad assorbire gli stessi lavoratori; questi ultimi mantenevano il medesimo impiego presso la ricorrente, a sua volta del tutto indifferente rispetto alla rotazione dei fornitori di manodopera.

La piena consapevolezza del cosiddetto *"modello coop"* da parte della persona giuridica incolpata è risultata comprovata, tra l'altro, dall'esercizio del potere direttivo e organizzato del personale illegittimamente somministrato, dalla piena ingerenza nei rapporti con le cooperative e dalla stipulazione di contratti economicamente vantaggiosi, sì da ritenere le evasioni fiscali e contributive preordinate a consentire la

*2020, n. 75, l'elenco è stato ampliato mediante inserimento, in seno al comma 1-*bis *del cit. art. 25-*quinquiesdecies*, delle ulteriori fattispecie "presupposto" di dichiarazione infedele (art. 4), omessa dichiarazione (art. 5) e indebita compensazione (art. 10-*quater*), al ricorrere di specifici requisiti oggettivi.*

29 Art. 5 del D.Lgs. n. 231/2001.

pattuizione di prezzi minimi, sostenibili solo sul presupposto che le cooperative finali avrebbero poi omesso di versare l'IVA[30].
In definitiva, i servizi – non di appalto, ma di somministrazione (illecita) di lavoro – venivano resi dalle cooperative finali in luogo del soggetto emittente indicato in fattura, con scarto tra rappresentazione documentale e realtà fattuale e la conseguente indetraibilità dell'imposta sul valore aggiunto.
Il configurato riconoscimento della responsabilità per illecito amministrativo dipendente da reato a carico della società alla luce di quanto disposto dall'art. 25-*quinquiesdecies* del D.Lgs. n. 231/2001, determina l'ampliamento dello spettro degli strumenti cautelari adottabili nei confronti dei committenti della manodopera illecitamente somministrata: il sequestro preventivo in forma diretta (art. 321 c.p.p.) del profitto rimasto nella disponibilità della persona giuridica è affiancabile, ove quest'ultima non sia estranea al reato commesso dai suoi organi, dal sequestro preventivo nella fase delle indagini preliminari (art. 53 del cit. D.Lgs.) finalizzato all'applicazione della confisca anche per equivalente (art. 19) del profitto conseguito dall'ente[31].
Orbene, ove si contestino reati tributari, sono altresì previste sanzioni pecuniarie edittali fino a un massimo di cinquecento quote[32] e, ai sensi del comma 3 del pluri-richiamato art. 25-*quinquiesdecies*, le sanzioni interdittive *infra* [art. 9, comma 2, lett. c), d), e)], esperibili anche in via cautelare:

- divieto di contrattare con la Pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di pubblico interesse;
- esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi;
- divieto di pubblicizzare beni o servizi.

I potenziali, rilevanti danni patrimoniali e d'immagine a carico dei contribuenti rendono manifesta l'esigenza che essi si dotino di un sistema strutturato di *due diligence* sugli appaltatori - mediante controlli di natura preventiva e continuativa - e, dunque, di un idoneo Modello di organizzazione e gestione (M.O.G.), codice di condotta o altro *compliance program* atto a prevenire gli insidiosi reati penal-tributari presupposto.

---

30 L'imposta sul valore aggiunto dovuta dal Consorzio veniva neutralizzata dall'IVA a credito per le fatture emesse dalle cooperative "finali", in gran inottemperanti, come evidenziato, al versamento dell'IVA dovuta.

31 Il profitto si identifica con l'IVA indebitamente detratta nel caso esaminato supra.

32 La sanzione pecuniaria sarebbe aumentata di 1/3 ove il profitto conseguito fosse di rilevante entità (art. 9, comma 2).

Nel rimandare al contenuto dell'art. 6, comma 2 del D.Lgs. n. 231/2001 con riguardo alle caratteristiche proprie del citato M.O.G., preme qui rimarcare che il controllo adeguato e sostanziale della qualità della *supply chain* deve caratterizzarsi come un adempimento rigoroso e consapevole da parte del singolo operatore economico, avente, tra gli altri fini, quello di mitigare i rischi di intrattenere relazioni commerciali con potenziali "cartiere". È cioè indispensabile e strategico che sia attuata ogni utile iniziativa per dimostrare la buona fede e l'accortezza tenute all'atto dell'acquisto di (beni o) servizi, verificando, per quanto possibile, la regolarità contributiva, fiscale e giuslavoristica dei fornitori, analizzando i contratti c.d. di secondo livello stipulati da questi ultimi con i sub-fornitori, accertando la sussistenza di un'effettiva organizzazione imprenditoriale degli appaltatori e soprattutto implementando procedure di *audit* e controllo interno[33].

Il condizionamento in negativo del *rating* di legalità dell'ente nei rapporti con gli *stakeholders* e il significativo danno reputazionale correlato allo *strepitus fori*[34] non dovrebbero dunque soltanto guidare la dirigenza aziendale alla predisposizione di un modello organizzativo idoneo, aggiornato e coerente con i rischi della filiera: è essenziale che esso sia concretamente attuato e attivato in relazione agli specifici rapporti con i fornitori e alle potenziali criticità all'uopo emergenti[35] ed è parimenti decisivo che le opportune e tempestive verifiche poste in essere siano cristallizzate in seno ai verbali delle riunioni con cadenza periodica dell'Organismo di vigilanza[36].

Giova infine rimarcare che la perseguibilità dell'ente al configurarsi del reato presupposto di cui all'art. 2 del D.Lgs. n. 74/2000 posto in essere attraverso la manodopera irregolarmente somministratagli, ha effetti rilevanti ove si tenga conto che il D.L. n. 19/2024[37], pur inasprendo l'apparato sanzionatorio in tema di esternalizzazioni illecite e fraudolente, nulla ha disposto circa la configurabilità della responsabilità delle persone giuridiche nell'interesse o a vantaggio delle quali si realizzano le condotte contravvenzionali ivi punite.

---

33 Manini & Associati, 2025.

34 Noceti, Piersimoni, 2023, 171.

35 Un campanello d'allarme per il committente potrebbe, ad esempio, essere rappresentato da sistematici inadempimenti contributivi e previdenziali da parte di detti fornitori.

36 Da cui far emergere gli efficaci rimedi adottati per escludere che il coinvolgimento della persona giuridica possa rappresentare la conseguenza di una policy *aziendale quantomeno consapevolmente negligente. V. Antonacchio, 2024, 1611.*

*37 Recante "*Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*" e convertito con modificazioni nella L. 29 aprile 2024, n. 56.*

9. Le dinamiche del mercato del lavoro, sempre più orientate all'esternalizzazione, hanno reso la distinzione tra appalti genuini e somministrazioni illecite di manodopera un terreno fertile per complesse problematiche giuridiche e fiscali. Come emerso dal presente contributo, la riqualificazione di un appalto fittizio in somministrazione illecita comporta ricadute significative su molteplici piani: giuslavoristico, tributario e penale.

In particolare, ai fini IVA, la giurisprudenza nazionale, pur in parziale contrasto con i principi unionali di neutralità e proporzionalità, tende a negare la detraibilità dell'imposta per le operazioni riqualificate, sovente richiamando la tesi dell'inesistenza giuridica o della nullità del contratto. In materia di imposte sui redditi il ragionevole riconoscimento della deducibilità dei costi ove l'operazione sia effettivamente sussistente si pone in antitesi a un consolidato orientamento giurisprudenziale che perviene ad affermarne l'indeducibilità facendo leva sull'inesistenza giuridica per simulazione relativa del contratto d'appalto stipulato. Più netta la posizione ai fini dell'imposta regionale sulle attività produttive, ove l'approccio sostanzialista viene completamente abbandonato in favore di un formalismo rigido, con disconoscimento integrale del costo. Infine, la responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 si configura come un ulteriore e gravoso deterrente, esponendo le imprese a sanzioni pecuniarie e interdittive, nonché a misure ablative del patrimonio.

In questo scenario, emerge con forza l'esigenza di una maggiore chiarezza normativa che armonizzi le diverse prospettive giurisprudenziali e che, pur perseguendo l'obiettivo di contrastare le frodi, salvaguardi i principi di capacità contributiva e di effettività economica delle operazioni. Un intervento legislativo mirato potrebbe contribuire a definire in modo più univoco i criteri di deducibilità e detraibilità in presenza di operazioni riqualificate, riducendo l'incertezza per gli operatori economici e le autorità di controllo. Al contempo, per le imprese, diventa imperativo dotarsi di robusti modelli di *compliance* e di sistemi di *due diligence*, al fine di mitigare i rischi e dimostrare la buona fede nella gestione dei rapporti con i fornitori.

Riferimenti bibliografici

Antonacchio F. (2024). Stop alle frodi nella somministrazione di manodopera. *Il Fisco*, 17: 1611.

Leo M. (2021). Illecita somministrazione di manodopera: operazioni inesistenti e riconoscimento dell'onere sostenuto. *Corriere Tributario*, 6: 551.

Manini & Associati (2025). Appalto e somministrazione di manodopera: controllo della supply chain e responsabilità d'impresa. Testo disponibile al sito: https://www.studiomainini.com/appalto-e-somministrazione-di-manodopera-controllo-della-supply-chain-e-responsabilita-dimpresa/ (consultato il 4 novembre 2025).

Noceti A., Piersimoni M. (2023). Appalto di servizi fittizio e illeciti configurabili. *Rivista della Guardia di Finanza*, 1: 171.

Orazzini G. (2025). Nullità del vincolo contrattuale: detrazione IVA disconosciuta solo in caso di abuso del diritto – Gli effetti tributari del disconoscimento civilistico del contratto: il caso della riqualificazione dell'appalto in somministrazione (illecita) di lavoro. *GT – Rivista di Giurisprudenza Tributaria*, 1: 40.

Paccagnella F., Artusi S. (2025). Le operazioni giuridicamente inesistenti: origine della nozione e criticità. *Corriere Tributario*, 8-9: 1.

Esercizio congiunto dei poteri e profili di responsabilità solidale nella platform economy. Alla ricerca di un nuovo confine tra fisiologia e patologia[1]

di Roberta Rainone[2]

1. L'utilizzo delle nuove tecnologie per la gestione del lavoro e per lo svolgimento della prestazione lavorativa. 2. Presenza del rapporto di lavoro, imputazione e qualificazione dei lavoratori che operano mediante piattaforma digitale. 3. Il *food delivery* come modello di organizzazione del lavoro tramite piattaforma di condivisione della forza lavoro. 3.1. Il campo di applicazione del divieto di interposizione di manodopera. 3.2. Gli indici dello sfruttamento *ex* art. 603-*bis* c.p. nel lavoro mediante piattaforma digitale. 4. L'appalto irregolare nella logistica organizzata tramite piattaforma digitale. 5. Le tutele del lavoratore e la responsabilità solidale nelle relazioni di lavoro mediate da piattaforma digitale.

1. La trasformazione digitale ha inciso in profondità sul modo in cui il lavoro è organizzato, eseguito e controllato. Non si tratta soltanto dell'introduzione di nuovi strumenti informatici dentro vecchi modelli produttivi, ma di un processo più ampio di integrazione tra tecnologia e organizzazione che mette in tensione categorie, presupposti e tecniche di tutela su cui si è costruito il diritto del lavoro novecentesco[3]. La digitalizzazione del lavoro può essere descritta, in prima approssimazione, come l'impiego sistematico di tecnologie informatiche e di comunicazione nelle diverse fasi del rapporto[4]: dalla ricerca e selezione del personale, alla distribuzione degli incarichi, al monitoraggio delle prestazioni, sino alla valutazione del rendimento e alla cessazione del rapporto.
Anche limitandosi alla prospettiva giuslavoristica, il fenomeno è tutt'altro che omogeneo. È ormai consueta la tripartizione tra lavoro da remoto, Industria 4.0 ed economia

1 Il saggio è stato sviluppato nell'ambito del progetto di ricerca PRIN 2022 - NetWork - Business networks and employment support (Coordinatore nazionale: prof. Ilario Alvino – Sapienza Università di Roma. Coordinatore dell'unità dell'Università di Bergamo: prof. Lucio Imberti)

2 Assegnista di ricerca in diritto del lavoro nell'Università di Roma La Sapienza.

3 Sulla crisi del diritto del lavoro vd. Scognamiglio, 1999, 284 ss.

4 Per una più ampia riflessione in materia di conseguenze della digitalizzazione sul diritto del lavoro vd. Ichino, 2017, 525 ss.

delle piattaforme[5]. Nel primo caso, le tecnologie consentono di "sganciare" la prestazione dal luogo fisico dell'impresa, permettendo al lavoratore subordinato di operare in tutto o in parte all'esterno dei locali aziendali, con un utilizzo più o meno intenso di strumenti digitali e un ripensamento dei tradizionali vincoli spazio-temporali[6]. Nel modello dell'Industria 4.0, il tratto saliente è invece la sostituzione – o quanto meno l'affiancamento – del lavoro umano con sistemi automatizzati e interconnessi, che ridefiniscono il ruolo stesso del lavoratore nella catena produttiva[7].

L'economia delle piattaforme, che costituisce l'oggetto specifico di questa analisi, presenta a sua volta una forte eterogeneità interna. Vi rientrano tanto piattaforme "interne", utilizzate da una singola impresa per organizzare il lavoro dei propri dipendenti/collaboratori, quanto piattaforme "esterne", aperte a una platea indeterminata di prestatori che accedono mediante app o portali *web*[8]. In entrambi i casi, la piattaforma digitale diviene il luogo – materiale e immateriale – in cui si formano, si gestiscono e spesso si consumano le relazioni di lavoro: l'accesso al lavoro, la visibilità verso il cliente, la possibilità di essere selezionati e richiamati a svolgere la prestazione lavorativa dipendono dal funzionamento di sistemi informatici che filtrano, ordinano e selezionano offerte e candidature.

La stessa nozione di "piattaforma digitale" oscilla tra significati diversi. In assenza di una definizione generale nell'ordinamento interno, il termine è impiegato talvolta per indicare lo strumento tecnologico (*software*, *app*, sito), talvolta il modello di *business*, talvolta ancora l'organizzazione che fa uso di quel mezzo[9]. Solo in via settoriale il le-

---

5 *Cfr. Lai, 2017, 985 ss.*

6 *Ci si riferisce in particolare all'introduzione del lavoro agile (art. 18 e ss. della l. n. 81/2017) nonché all'impiego di altre tipologie di lavoro da remoto. In dottrina si rinvia a Calderara, 2025, 153 ss.; Zilli, 2022, 703 ss.; Biasi, 2021, 160-185.*

7 *In materia v. Almada-Lobo, 2015, 16 ss.*

8 *Con riferimento al tema delle tipologie di piattaforme digitali, rilevanti indicazioni sono state fornite a livello europeo. Basti pensare agli ormai risalenti documenti della Commissione europea:* A European agenda for the collaborative economy, *COM(2016)356, 2 giugno 2016;* A European agenda for the collaborative economy-a supporting analysis, Commission staff working document, *SWD(2016)184;* Flash Eurobarometer 438: The use of collaborative platforms, *2016;* The European collaborative economy: A research agenda for policy support, *JRC Science for Policy Report, 2016 nonché alla Risoluzione del Parlamento europeo*, Relazione su un'agenda europea per l'economia collaborativa *(2017/2003(INI)), 11 maggio 2017.*

9 *Anche il legislatore europeo si è preoccupato, all'art. 2, par. 1, lett. a della Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro mediante piattaforme digitali di offrirne una definizione, individuandola come «qualsiasi persona fisica o giuridica che fornisce un servizio commerciale che soddisfa tutti i requisiti seguenti: i) è fornito, almeno in parte, a distanza tramite strumenti elettronici, ad esempio tramite un sito* web

gislatore è intervenuto, ad esempio con la definizione contenuta nell'art. 47-*bis* d.lgs. n. 81/2015 riferita alle piattaforme che organizzano la consegna di beni, fissano il compenso e determinano le modalità di esecuzione della prestazione. Questo dato normativo, pur circoscritto, conferma che ciò che rileva non è tanto la mera esistenza di un supporto informatico, quanto il modo in cui esso incide sull'organizzazione del lavoro e sulla distribuzione dei poteri entro la relazione lavorativa.

In quest'ottica, una linea di demarcazione centrale passa per il ruolo assunto dalla piattaforma nella gestione dei rapporti. Se ci si concentra sulla "funzione", è possibile distinguere – semplificando – tre modelli[10]: piattaforme meri intermediari, che si limitano a mettere in contatto domanda e offerta di lavoro senza, però, instaurare alcuna relazione lavorativa in senso tecnico; piattaforme-committenti/datori di lavoro, che assumono direttamente i prestatori e utilizzano il sistema digitale per organizzarne l'attività o per dirigere i lavoratori; piattaforme "intermediario–committente", che celano dietro uno schema di intermediazione una gestione diretta e centralizzata della prestazione. Sono proprio queste due ultime tipologie di piattaforme a costituire il terreno privilegiato per l'emersione di tensioni fra schema fisiologico della mediazione e fenomeni interpositori, terreno su cui si innesteranno, nei paragrafi successivi, anche le riflessioni sullo sfruttamento del lavoro.

L'elemento che accomuna i diversi modelli è, in ogni caso, l'uso pervasivo dell'algoritmo[11]. La gestione della forza lavoro avviene sempre più spesso attraverso sistemi di *algorithmic management*: l'allocazione degli incarichi, la definizione delle fasce orarie, la valutazione delle *performance*, le decisioni di carattere disciplinare o di esclusione dalla piattaforma sono determinate – in tutto o in parte – da processi automatizzati[12]. Da un punto di vista tecnico, l'algoritmo può essere descritto come una sequenza di istruzioni codificate che il *software* esegue per trasformare *input* (dati su lavoratori, clienti, tempi, luoghi) in *output* (abbinamento ordine–rider, punteggio reputazionale, blocco dell'account). Ma dietro questa apparente neutralità, si collocano scelte squisi-

---

o un'applicazione mobile; ii) è fornito su richiesta di un destinatario del servizio; iii) comporta, quale componente necessaria ed essenziale, l'organizzazione del lavoro svolto da individui a titolo oneroso, indipendentemente dal fatto che tale lavoro sia svolto online *o in un determinato luogo; iv) comporta l'uso di sistemi di monitoraggio automatizzati o di sistemi decisionali automatizzati».*

10 Per una più ampia analisi in materia di tassonomia delle piattaforme digitali v. Dagnino, 2019, 14 ss.; Donini, 2019.

11 Punto di partenza per le seguenti riflessioni è la nozione di algoritmo offerta dal Research Group on the Regulation of the Digital Economy, Technical Aspects of Artificial Intelligence: An Understanding from an Intellectual Property Law Perspective, Max Planck Institute for Innovation and Competition Research Paper, n. 13/2019, *da intendersi quale «sequenza di istruzioni codificate tramite* software *e dirette da un* computer*».*

12 In materia si rinvia a Gaudio, 2020, 20 ss.; Dagnino, 2017.

tamente umane[13]: nella definizione delle variabili rilevanti, nelle soglie di accettabilità delle condotte, nei pesi attribuiti ai diversi parametri.
La conseguenza più evidente è la ridefinizione del ruolo "tradizionale" del titolare del rapporto di lavoro di lavoro (*rectius* datore di lavoro o committente). Non è più solo la persona fisica o giuridica ad esercitare i poteri datoriali (o ancora a organizzare, coordinare e impartire istruzioni circa lo svolgimento della prestazione lavorativa), ma un insieme di procedure automatizzate che rendono opache le modalità attraverso cui tali poteri/istruzioni vengono impartiti[14]. Il ricorso a sistemi di *rating*, l'uso di geolocalizzazione e tracciamento in tempo reale, la possibilità di modulare i compensi in base alla disponibilità del lavoratore a coprire determinate fasce orarie o zone, producono un'intensificazione del controllo e un irrigidimento dei tempi e modi di esecuzione, anche nei rapporti qualificati, almeno sul piano formale, come autonomi[15].
Al tempo stesso, la digitalizzazione del lavoro ha messo in tensione il paradigma classico del lavoro subordinato quale «forma comune» di occupazione[16]. La centralità del rapporto a tempo indeterminato come modello di riferimento, riaffermata dal d.lgs. n. 81/2015, convive con pratiche diffuse di esternalizzazione e frammentazione: si ricorre a contratti di lavoro autonomo, collaborazioni coordinate, forme spurie di appalto o somministrazione, spesso giustificate proprio dall'idea che la piattaforma non sia che un "luogo neutro" di incontro tra domanda e offerta[17].
È in questo scarto tra presentazione formale e struttura sostanziale dei rapporti che si colloca il rischio di un utilizzo distorto degli strumenti digitali, suscettibile di trasformare in spinta alla competizione al ribasso – anche sul terreno delle condizioni di lavoro – quella promessa originaria di efficienza e flessibilità.
Per l'analisi che seguirà, è dunque decisivo analizzare come le nuove tecnologie intervengano su un doppio piano: da un lato, incidono concretamente sullo svolgimento

---

*13 Per una più ampia analisi sulla neutralità delle scelte operate dall'algoritmo si rinvia a Fantoni G., Relazione al LABChain Workshops "*Regolazione del lavoro e proposta di regolamento europeo sull'intelligenza artificiale*", 7 novembre 2022.*

14 Sul punto vd. per tutti Aloisi, De Stefano, 2020; Bini, 2018, 153 ss.

15 Vd. ex multis *Cgue* Asociación Profesional Elite Taxi c. Uber Systems Spain SL, *C-434/15, 2018,* RIDL, *II, 410 e ss., nt. Diverio; Cgue* B c. Yodel Delivery Network Ltd, *C-692/19, 2020,* ADL, *1453 ss. nt. Gramano. Sul punto è di particolare interesse la giurisprudenza intervenuta in materia di riqualificazione dei rapporti di lavoro dei* riders, *tra cui, in particolare, vd. Cass. 31.10.2025 n. 28772,* DJ*; Cass. 24.10.2020 n. 1663,* RIDL, *2020, 76; A. Torino 4.2.2019 n. 26,* DRI, *936 ss.; T. Torino 7.5.2018 n. 778,* RIDL, *2018, 283 ss.; T. Milano 10.9.2018 n. 1853,* DJ*; T. Palermo 24.11.2020 n. 3570,* DRI, *2021, 214 ss.*

16 Art. 1 del d.lgs. n. 81/2015.

17 Per una più ampia analisi del fenomeno vd. Treu, 2022.

della prestazione (tempi di consegna, modalità di accesso agli ordini, vincoli derivanti da sistemi di geolocalizzazione); dall'altro, riscrivono la grammatica stessa della gestione e organizzazione del lavoro, modificando le forme di esercizio dei poteri datoriali e, conseguentemente, le coordinate per individuare responsabilità e tutele. È su questo duplice livello che occorre interrogarsi quando si passa dall'osservazione della piattaforma come fenomeno economico alla ricostruzione dei rapporti di lavoro che in essa prendono corpo.
Proprio la consapevolezza di questo intreccio suggerisce di evitare, sin dall'inizio, un approccio che riduca il lavoro tramite piattaforma a una mera questione di nuove figure contrattuali o di lessico giuridico. Il nodo di fondo riguarda piuttosto la ricostruzione dei rapporti di forza, dei poteri datoriali (o delle istruzioni impartite dal committente) e dei margini effettivi di autodeterminazione dei lavoratori, in un contesto in cui le logiche di mercato e gli strumenti algoritmici tendono a comprimere l'area dell'autonomia individuale. È su tale sfondo che si comprende perché la piattaforma possa divenire, al tempo stesso, un dispositivo ordinario di organizzazione del lavoro e un possibile terreno di emersione di forme più intense di sfruttamento: il confine tra fisiologia e patologia si gioca, anzitutto, sulla ricostruzione giuridica dei rapporti che nella piattaforma si annodano.

2. Se si assume la piattaforma non come mero "luogo tecnologico" ma come soggetto che gestisce, coordina o indirizza la prestazione, emergono tre profili strettamente connessi: (i) la verifica dell'esistenza di un rapporto di lavoro in senso proprio; (ii) l'individuazione del soggetto su cui gravano i poteri e gli obblighi tipici del datore; (iii) la qualificazione giuridica del rapporto entro le categorie disponibili (subordinazione, collaborazione etero-organizzata, collaborazione coordinata, lavoro autonomo, lavoro autonomo occasionale *ex* Capo V-*bis* del d.lgs. n. 81/2015). Questi interrogativi costituiscono la premessa necessaria per qualunque discorso sulle tutele e, a maggior ragione, per la distinzione tra assetti "fisiologici" e situazioni di sfruttamento.
Quanto al primo profilo, l'idea che la piattaforma si limiti a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro è sostenibile solo finché lo scambio che si realizza ha connotazioni sporadiche, prive di uno stabile inserimento del prestatore nell'altrui organizzazione[18]. Sul punto occorre anzitutto verificare, in concreto, se lo scambio mediato dalla piattaforma dia luogo a un rapporto di lavoro – subordinato, coordinato, etero-organizzato o d'opera – oppure a forme di mera prestazione occasionale o di servizio

18 È di particolare interesse in materia la ricerca condotta dall'Eurofound, Digital age. Employment and working conditions of selected types of platform work, 2018 avente ad oggetto le differenti tipologie di piattaforme digitali. In dottrina v. Donini, 2016, 165 ss.

d'impresa. La linea di discrimine passa, ancora una volta, attraverso il rilievo del potere di direzione e/o organizzazione sul modo di esecuzione della prestazione, anche quando questo potere è esercitato in via algoritmica.
In altri termini, l'algoritmo non elimina il problema della "presenza" del rapporto: lo rende semmai più complesso da osservare, perché i tradizionali indici fattuali (luogo fisico, orario, controllo) si traducono in parametri digitali (slot di connessione, tassi di rifiuto degli ordini, punteggi reputazionali).
Una volta accertata la sussistenza di un rapporto di lavoro, si apre il secondo, decisivo interrogativo: chi è, in concreto, il datore/committente? L'architettura dei rapporti nella *platform economy* è spesso costruita in modo da moltiplicare i soggetti coinvolti: la piattaforma, l'impresa utilizzatrice del servizio, eventuali ulteriori società che formalmente assumono i lavoratori. Questo moltiplicarsi di centri giuridici rende meno immediata l'individuazione del soggetto su cui far gravare tutte le obbligazioni scaturenti dal rapporto di lavoro. Mentre, infatti, nei modelli più semplici, piattaforma e datore di lavoro coincidono: l'impresa-piattaforma recluta, dirige e remunera direttamente i lavoratori, assumendone la posizione datoriale[19]. In altri casi, invece, lo schema è tri- o plurisoggettivo: accanto alla piattaforma operano società in appalto, consorzi, cooperative che assumono formalmente i lavoratori e li mettono a disposizione di un utilizzatore finale (che può essere o meno la piattaforma stessa).
Nel dibattito sovranazionale, per fronteggiare tale complessità, è stata proposta la scomposizione del tradizionale schema bilaterale datore-lavoratore in un modello tripartito, che consente di distinguere tra chi stipula il contratto, chi esercita in concreto i poteri organizzativi e chi beneficia economicamente della prestazione[20]. Questo esercizio di "scomposizione e ricomposizione" si rivela particolarmente utile quando la piattaforma tende a presentarsi come semplice intermediario tecnologico, mentre di fatto determina regole di accesso, organizzazione dei turni, criteri di esclusione, assumendo un ruolo che travalica la mera messa in contatto tra le parti.
È in questo snodo che torna utile il bagaglio concettuale maturato attorno alla figura dell'interposizione di manodopera. Le vicende degli appalti non genuini, delle esternalizzazioni fittizie di segmenti produttivi e delle somministrazioni irregolari hanno insegnato al diritto del lavoro a diffidare da assetti che separano solo formalmente chi utilizza la prestazione dal soggetto che, sul piano formale, si limita ad assumere i lavoratori. La *platform economy* ripropone su larga scala questa problematica, con l'ulteriore filtro dell'algoritmo: l'analisi deve allora concentrarsi su chi, in concreto, beneficia della prestazione e controlla – direttamente o tramite il sistema digitale – le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa al fine di evitare che la tecnologia

19 Cfr. Weiss, 2018, 715-728.

20 Ci si riferisce alla ricostruzione operata da Prassl, Risak, 2017, 67 ss.

diventi il nuovo schermo attraverso cui occultare responsabilità datoriali.
Il terzo profilo riguarda la qualificazione giuridica del rapporto. L'esperienza dell'economia digitale ha accentuato una crisi già nota: l'insufficienza della tradizionale dicotomia tra lavoro subordinato e lavoro autonomo a catturare la pluralità delle forme concrete di impiego[21]. L'ordinamento italiano ha reagito introducendo, accanto alla fattispecie di cui all'art. 2094 c.c., le collaborazioni etero-organizzate *ex* art. 2 d.lgs. n. 81/2015 e le collaborazioni coordinate e continuative di cui all'art. 409, n. 3 c.p.c., nonché una disciplina speciale per i *riders* nel Capo V-*bis* del medesimo decreto. L'idea di fondo è quella di modulare le tutele in base al grado di integrazione del lavoratore nell'organizzazione del committente e all'intensità del potere organizzativo esercitato[22].
La distinzione tra etero-direzione, etero-organizzazione e coordinamento – categorie che si collocano lungo un *continuum* tra autonomia e subordinazione – ha assunto un ruolo centrale nei problemi qualificatori posti dal lavoro tramite piattaforma[23]. Laddove la piattaforma impartisca vere e proprie direttive, definisca unilateralmente tempi, luoghi delle attività e si riservi poteri sanzionatori, torna in primo piano la nozione di subordinazione, seppure letta in chiave evolutiva, alla luce delle nuove modalità di controllo algoritmico[24]. Dove invece l'elemento caratterizzante è l'inserimento dell'at-

---

21 In materia si rinvia per tutti a Santoro-Passarelli, 1979.

22 Sulla modulazione delle tutele cfr. Perulli, 2017, 291.

23 In materia di rapporto tra subordinazione attenuata e rivoluzione digitale vd. in giurisprudenza Cass. 25.2.2019 n. 5436, DJ *e in dottrina Razzolini, 2014, 974 ss. nonché Mazzotta, 2020, 1 ss. L'A. sosteneva, riferendosi alla precedente formulazione dell'art. 2 d.lgs. n. 81/2015, che «se ben si riflette la disposizione non metteva affatto in campo un nuovo tipo o sottotipo contrattuale, cui applicare una disciplina ad esso estranea (quella del lavoro subordinato), ma evocava puramente e semplicemente gli elementi essenziali per connotare la fattispecie di cui all'art. 2094 c.c.».*

24 Vd. la giurisprudenza di merito che, nel decidere una controversia in materia di qualificazione del rapporto di lavoro dei riders *di Uber Italy srl, ha fornito una nozione di subordinazione evolutiva. In particolare, con l'ordinanza del 18 novembre 2021, il Tribunale di Torino ha precisato che Il paradigma dell'art. 2094 c.c. non può che essere interpretato in modo evolutivo al fine di renderlo applicabile alle nuove modalità di svolgimento di attività lavorative consentite e rese possibili dall'evoluzione tecnologica che ha permesso la disgregazione del posto di lavoro e dei suoi luoghi fisici e che rende inevitabile un processo di "ammodernamento" della nozione di subordinazione. Inoltre il giudice di merito ha chiarito che l'organizzazione del lavoro operata in modo esclusivo dal datore di lavoro sulla piattaforma digitale nella propria disponibilità sia tradotta, oltre che nell'integrazione del presupposto della etero-organizzazione, anche nella messa a disposizione del datore di lavoro da parte del lavoratore delle proprie energie lavorative per consistenti periodi temporali (peraltro non retribuiti) e nell'esercizio da parte della convenuta di poteri di direzione e controllo, oltre che di natura latamente disciplinare, che costituiscono elementi costitutivi della fattispecie del lavoro subordinato* ex *art. 2094 c.c. In senso conforme vd. altresì T. Palermo 24.11.2020 n. 3570,* DRI, *I; 214*

tività del collaboratore nell'organizzazione imprenditoriale, senza un potere direttivo puntuale ma con una strutturale dipendenza dalle regole predisposte dal committente, si apre lo spazio applicativo dell'art. 2 d.lgs. n. 81/2015[25].

Più complessa è la ricostruzione delle collaborazioni coordinate e continuative, soprattutto dopo la modifica che ha previsto la concorde determinazione delle modalità di coordinamento tra le parti pur rimanendo il collaboratore libero di organizzare, in autonomia, l'attività lavorativa[26]. Qui il legislatore ha voluto preservare un nucleo di autonomia organizzativa in capo al collaboratore, pur ammettendo un raccordo con la struttura del committente[27]. Nella pratica delle piattaforme, tuttavia, la linea di confine tra coordinamento concordato e organizzazione unilateralmente imposta rischia di farsi labile: se il funzionamento dell'app determina di fatto orari, zone, criteri di disponibilità e sanzioni per il mancato rispetto di determinate soglie di efficienza, diventa difficile sostenere che il collaboratore possa organizzare autonomamente la propria attività.

Sul piano sistematico, la ricostruzione dei tre profili – presenza del rapporto, imputazione e qualificazione – non risponde solo a un'esigenza classificatoria. Essa serve a chiarire il terreno su cui si giocherà, nei paragrafi successivi, la distinzione tra assetti fisiologici di organizzazione digitale del lavoro e situazioni in cui la combinazione tra potere algoritmico, frammentazione delle responsabilità e debolezza contrattuale dei prestatori produce esiti di marcata asimmetria, sino a sfiorare le tecniche tipiche dello sfruttamento.

È proprio su questo terzo profilo che emerge, con particolare evidenza, il nesso con l'art. 603-*bis* c.p. e, più in generale, con la categoria della intermediazione illecita tramite piattaforma digitale che, talvolta, può giungere a vere e proprie ipotesi di sfruttamento del lavoro. Gli indici di sfruttamento elencati dal legislatore penale (reiterata corresponsione di retribuzioni in modo palesemente difforme dai contratti collettivi

---

ss. Per una più ampia analisi della pronuncia del giudice di merito di Palermo si rinvia a Ferrante, 2021, 214 ss.

25 In giurisprudenza vd. T. Roma 29.8.2020 n. 3889, DJ *ove il giudice arriva a sostenere che «L'eterodirezione non costituisce un requisito essenziale e neanche utile a differenziare il lavoro subordinato dalle collaborazioni. La caratteristica peculiare della subordinazione consiste infatti nella circostanza che il lavoratore subordinato utilizza mezzi altrui per realizzare un prodotto altrui». In giurisprudenza vd. anche C. cost. 12.2.1996 n. 30,* DJ. *In dottrina vd. Zoppoli A., 2020, 703 ss.*

26 Vd. Art. 15 l. 22.5.2017 n. 81.

27 Per un'analisi della nozione di coordinamento anteriore alla modifica introdotta dall'art. 15 l. 22.5.2017 n. 81, si rinvia a Santoro-Passarelli, 2013, 103 ss.; Persiani, 2013, 826 ss. Con riferimento alla novella del 2017, v. Proia, 2018, 509 ss.; Mezzacapo, 2017 e Ferraro F., 2023.

o comunque sproporzionata; reiterata violazione della normativa su orario, riposi e ferie; violazione della disciplina in materia di sicurezza e igiene; condizioni alloggiative degradanti, ecc.), *prima facie*, sembrerebbero essere costruiti pensando a rapporti di lavoro subordinato.

In altri termini, la fattispecie penale sembrerebbe presupporre – sul piano logico prima ancora che sul piano tecnico-giuridico – la sussistenza di un rapporto di lavoro subordinato in cui il datore di lavoro (o l'intermediario che «recluta manodopera allo scopo di destinarla al lavoro presso terzi») violi sistematicamente gli *standard* minimi previsti dall'ordinamento. Non a caso, la misurazione dello "sfruttamento" avviene per confronto con i parametri fondati sulla subordinazione: livelli retributivi della contrattazione collettiva comparativamente più rappresentativa, orari massimi e riposi minimi, obblighi di sicurezza *ex* d.lgs. 81/2008, coperture previdenziali e assicurative tipiche del lavoro dipendente.

Ciò spiega perché, nei provvedimenti che hanno affrontato ipotesi di sfruttamento in contesti di c.d. caporalato digitale, il giudice penale finisca per muoversi su un presupposto implicito ma decisivo: sul fronte civilistico, i rapporti devono essere riqualificati come rapporti di lavoro subordinato con il vero utilizzatore della prestazione. In particolare, quando la catena organizzativa vede il coinvolgimento di piattaforme, appaltatori e imprese committenti, la ricostruzione dell'illecito *ex* art. 603-*bis* c.p. richiede di individuare quale soggetto eserciti, di fatto, il potere organizzativo e direttivo sulla prestazione e tragga vantaggio dalle condizioni di sfruttamento.

Ne derivano due conseguenze, che saranno centrali anche nelle parti successive della trattazione: in primo luogo, il tema della qualificazione non può essere considerato un problema solo "civilistico": la scelta tra subordinazione, etero-organizzazione, coordinamento e lavoro autonomo condiziona in radice la possibilità stessa di applicare l'art. 603-*bis* c.p., perché determina se gli indici descrittivi dello sfruttamento siano, o meno, pertinenti al caso concreto; in secondo luogo, nei casi in cui il lavoro mediante piattaforma si inserisce in schemi di interposizione di manodopera, la tutela penale e quella civilistica tendono a convergere verso un medesimo esito: la diretta imputazione dei rapporti di lavoro subordinato al soggetto che, pur non risultando (o non volendo risultare) datore di lavoro sul piano formale, è il reale organizzatore e utilizzatore della prestazione con conseguente attribuzione delle relative responsabilità (anche penali).

In questa prospettiva, la "ricerca di un nuovo confine tra fisiologia e patologia" dell'economia digitale passa attraverso una operazione di riordino delle categorie qualificatorie, in cui la verifica del dato fattuale (chi organizza, chi dirige, chi trae vantaggio) diventa il presupposto tanto per l'applicazione delle tutele lavoristiche, quanto per la concreta operatività della fattispecie di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro.

3. Come anticipato nei paragrafi che precedono, il panorama delle piattaforme digitali è estremamente variegato: accanto a modelli nei quali il ruolo della piattaforma si esaurisce in una funzione di mero incontro tra domanda e offerta di lavoro, se ne rinvengono altri in cui essa assume un ruolo centrale nella gestione della prestazione, talora in collegamento con ulteriori imprese collocate "a valle" della filiera. La vicenda esaminata dal Tribunale di Milano[28] in tema di consegna di cibo a domicilio consente di osservare da vicino un modello in cui la piattaforma di *food delivery* e una società che gestisce una "flotta" di fattorini concorrono, in modo strutturale, all'organizzazione del lavoro.

Sotto un primo profilo, è opportuno soffermarsi sul concreto funzionamento del sistema. In astratto, l'attività di *food delivery* avrebbe dovuto realizzarsi attraverso due meccanismi paralleli: da un lato, l'assunzione e l'utilizzo diretto di personale da parte della società che gestisce la piattaforma; dall'altro, il ricorso a personale reclutato dalla società di flotta, così da soddisfare la richiesta – proveniente in particolare da grandi committenti multinazionali – di disporre di un contingente stabile e numeroso di lavoratori da impiegare, pressoché in via esclusiva, nella consegna dei cibi da loro prodotti.

In questa architettura, la società che gestisce la piattaforma avrebbe dovuto intrattenere rapporti di natura squisitamente commerciale con le società di flotta, dalle quali si vedeva mettere a disposizione i lavoratori addetti alle consegne.

Dalle ordinanze in materia di amministrazione giudiziaria e dalla successiva ricostruzione operata dal giudice del lavoro[29] emerge, tuttavia, uno scenario profondamente diverso. È, in realtà, la piattaforma digitale a governare l'intero ciclo della consegna: riceve l'ordine del cliente, lo inoltra al ristorante, individua il fattorino disponibile, traccia gli spostamenti in tempo reale, registra l'esito della consegna e ne contabilizza il corrispettivo. L'algoritmo procede all'assegnazione delle corse sulla base di una pluralità di parametri – area di operatività, fascia oraria, geolocalizzazione del *rider*, storico delle accettazioni e dei rifiuti, indicatori di "qualità" della prestazione – traducendo in regole standardizzate ciò che, in un'organizzazione tradizionale, sarebbe affidato a decisioni discrezionali del *management*.

L'accesso stesso al lavoro risulta integralmente mediato dalla piattaforma. Il ciclofattorino deve disporre di un *account* attivo, preventivamente abilitato dalla società della flotta; è tenuto a collegarsi in specifici *slot* temporali; deve stazionare entro un raggio prestabilito rispetto ai locali dei ristoranti *partner*; è, di fatto, indotto ad accettare un

---

28 Per la vicenda dell'amministrazione giudiziaria della società che gestisce la piattaforma di consegna di cibo a domicilio richiamata nel testo, v. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020, n. 9, e 3.3.2021; tra i primi commenti, Merlo, 2020; Galluccio, 2021; Corso, 2021; Inversi, 2021.

29 Ci si riferisce al T. Torino 18.11.2021, DJ *su cui v. infra par. 3.1.*

numero sufficiente di ordini per evitare penalizzazioni da parte dell'algoritmo. Come sottolinea la giurisprudenza in commento, la piattaforma è in grado di conoscere «gli orari di accesso di ciascun *rider*, il luogo in cui egli si trova, il percorso seguito, il tempo impiegato per la consegna e l'esito della stessa»[30] ed è l'unico soggetto che può disporre il blocco o la sospensione dell'*account*, cioè, in termini sostanziali, della possibilità stessa di continuare a lavorare.

Accanto alla gestione algoritmica, assume rilievo l'uso sistematico di canali informali di comunicazione, in particolare chat collettive tramite *WhatsApp*. I provvedimenti in parola riportano numerosi scambi in cui i referenti della società della flotta richiamano i fattorini alla puntualità, li sollecitano a rendersi disponibili in determinate fasce orarie, li ammoniscono per comportamenti ritenuti non conformi alle "metriche" fissate dalla piattaforma, rinviando espressamente alle indicazioni e alle "analisi della *quality*"[31] trasmesse dal *management* di quest'ultima. Il piano digitale e quello umano si intrecciano, così, in un tessuto quotidiano di sollecitazioni, richieste e rimproveri tali da assumere i tratti tipici – quantomeno – di una collaborazione etero-organizzata.

L'immagine che ne risulta è quella di un sistema in cui tre elementi si combinano in modo inscindibile: l'applicazione, che struttura tempi, luoghi e modalità di esecuzione; gli strumenti di tracciamento e di *rating*, che consentono una valutazione continua e selettiva dei *riders*; le comunicazioni via *chat*, che traducono in richieste concrete le esigenze di servizio emergenti dall'analisi dei dati. La libertà di scegliere quando e quanto lavorare – spesso enfatizzata nei contratti di collaborazione formalmente utilizzati dal *fleet partner*[32] – si rivela, alla prova dei fatti, fortemente ridimensionata: la giurisprudenza di merito osserva come i fattorini fossero, in realtà, costretti a «mettere le proprie energie lavorative a disposizione» [33] della piattaforma collegandosi e stazionando in determinate zone per periodi di tempo considerevoli, non retribuiti, pena la marginalizzazione nel *ranking* algoritmico e, nei casi più gravi, il blocco dell'*account*.

In questo quadro, la piattaforma non si limita a "ospitare" prestazioni autonome, ma costruisce un vero e proprio ambiente di lavoro digitale, nel quale l'organizzazione del tempo, dello spazio e del modo di esecuzione della prestazione è rimessa a un sistema di regole unilaterali incorporate nell'applicazione. La figura del datore di lavoro/committente, lungi dall'essere assente, viene trasfusa in un insieme di funzioni algoritmiche e di procedure standardizzate che lasciano al lavoratore spazi di autodeterminazione solo apparentemente ampi.

---

30 T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9.

31 Vd. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9.

32 Vd. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9.

33 T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9.

Sotto un secondo profilo, la vicenda processuale consente di illuminare la trama dei rapporti tra la piattaforma di *food delivery* e la società che gestisce la flotta di fattorini. Sul piano formale, lo schema è quello di un rapporto commerciale: la società della flotta si obbliga a mettere a disposizione, per conto della piattaforma, un servizio di consegna dei pasti ordinati tramite l'applicazione, servizio che si concretizza nella messa a disposizione di un contingente di ciclofattorini destinati ad effettuare materialmente le consegne. La piattaforma, a sua volta, corrisponde un compenso parametrato alle singole consegne o a pacchetti di servizi, trattenendo una quota del prezzo pagato dal cliente. Nei contratti stipulati con i *riders*, l'attività è inquadrata come prestazione d'opera *ex* art. 2222 c.c. o come collaborazione coordinata e continuativa ai sensi dell'art. 409, n. 3, c.p.c., da svolgersi «personalmente, in piena autonomia, senza alcun vincolo di subordinazione né di orario»[34], mediante l'utilizzo della «piattaforma xxxx, che assegnerà le corse e le destinazioni»[35].

I rapporti tra piattaforma e società della flotta non risultano, tuttavia, cristallizzati in un contratto commerciale riconducibile ad uno degli schemi tipici (appalto, fornitura) o chiaramente definito in termini atipici. Come ricostruito dal giudice del lavoro, essi emergono dalla deposizione del responsabile operativo della piattaforma, dalla documentazione acquisita nel procedimento penale e dalle conversazioni in cui il referente della flotta si limita a trasmettere ai *riders* le indicazioni provenienti dai *manager* della piattaforma[36]. Le fatture versate in atti attestano un flusso economico interamente dipendente dal volume di consegne generate dall'applicazione: la società di flotta non dispone di un proprio canale commerciale verso ristoratori o clienti finali, ma vive della relazione economica con la piattaforma.

Anche sul piano organizzativo, la società della flotta appare strutturalmente fragile: capitale minimo, numero esiguo di addetti, assenza di un proprio sistema informativo per tracciare le consegne o per gestire in autonomia la distribuzione del lavoro. Come osservato in dottrina, essa difetta dell'organizzazione di mezzi necessaria a gestire effettivamente ed efficacemente un servizio di consegna di quelle dimensioni in modo totalmente autonomo rispetto la piattaforma[37].

---

34 T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020, n. 9, e 3.3.2021.

35 I contratti utilizzati dalla società di flotta risultano, sul piano formale, inquadrati nel contratto d'opera ex *art. 2222 c.c. ovvero nelle collaborazioni coordinate e continuative di cui all'art. 409, n. 3, c.p.c.*

36 T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020, n. 9, e 3.3.2021 nonché T. Torino 18.11.2021.

37 Sulla tesi secondo cui la società di flotta difetterebbe di un'autonoma organizzazione di mezzi idonea a gestire un servizio di consegna di tali dimensioni, configurandosi come mera "impresa filtro" tra piattaforma e lavoratori, v. Merlo, 2020; Inversi, 2021, che valorizzano la mancanza di un reale progetto imprenditoriale in capo alla società di flotta.

Il collegamento tra i due soggetti emerge con particolare nettezza anche dal modo in cui vengono gestiti i profili disciplinari ed economici. Da un lato, la piattaforma è l'unico soggetto in grado di sospendere o bloccare l'*account*, anche quando la segnalazione di condotte scorrette proviene dalla società della flotta; dall'altro, quest'ultima trasferisce sui *riders* una quota significativa dei rischi: trattenute sui compensi per coprire costi di attrezzature, cauzioni, talora persino penali derivanti da contestazioni sollevate dalla piattaforma su segnalazione della stessa società di flotta. Il meccanismo sanzionatorio – sospensione o blocco dell'*account* – viene così attivato dalla piattaforma, su impulso della società della flotta, che non dispone di accesso diretto agli *account* e si limita a sollecitare l'intervento della prima.
Letta in questa prospettiva, la relazione commerciale non corrisponde allo schema di un appalto genuino di servizi logistici, nel quale l'appaltatore organizza un'attività autonoma, con propri mezzi e organizzazione della prestazione dei lavoratori assunti alle proprie dipendenze. La piattaforma resta il centro decisionale della filiera: progetta il servizio, ne controlla l'esecuzione tramite l'app, gestisce l'accesso al mercato e conserva il potere decisivo sul "se" e "come" il singolo fattorino possa continuare a lavorare. La società della flotta opera come cerniera amministrativa e organizzativa, senza avere una struttura tale da realizzare un autonomo progetto imprenditoriale ma, in ogni caso, in grado di esercitare i poteri sul lavoratore, senza assorbirli interamente. È proprio questa sovrapposizione di ruoli – la piattaforma che organizza tempi e modalità della prestazione, la società della flotta che recluta, compone i turni, mantiene il contatto quotidiano con i lavoratori – a rendere la vicenda un esempio paradigmatico di condivisione della forza lavoro: i poteri tipici del datore di lavoro non risultano concentrati su un unico soggetto, ma distribuiti lungo la filiera, secondo una logica più coerente con gli schemi della contitolarità dei rapporti di lavoro che non con quelli, tradizionali, dell'interposizione in senso stretto.

3.1. Parallelamente al procedimento penale milanese, si è sviluppato un contenzioso avanti al giudice del lavoro di Torino[38] volto al riconoscimento di rapporti di lavoro subordinato direttamente in capo alla società che gestisce la piattaforma di *food delivery*. Da qui la necessità di interrogarsi se ci si trovi, o meno, di fronte a una ipotesi di interposizione di manodopera[39]. Una parte della dottrina, soprattutto penalistica, ha letto la vicenda sin dall'inizio attraverso la lente del "caporalato digitale" e della intermediazione illecita *ex* art. 603-*bis* c.p. Sul versante giuslavoristico, invece, ci si deve interrogare sulla possibilità di ricondurre il caso nell'ambito della somministrazione irregolare *ex* art. 38 d.lgs. n. 81/2015.

38 Ci si riferisce a T. Torino 18.11.2021.

39 Vd. per tutti Mazzotta, 1979.

Per affrontare il problema è necessario, anzitutto, richiamare i tratti essenziali del divieto di interposizione di manodopera così ricostruito a seguito della sua abrogazione ad opera del d.lgs. 276/2003. La disciplina della somministrazione irregolare e dell'appalto non genuino – come ricorda il Tribunale di Torino richiamando un orientamento consolidato – ha la funzione di impedire che, mediante contratti commerciali solo apparentemente leciti (appalto, fornitura, contratti atipici), due datori di lavoro diano luogo, in realtà, a una somministrazione di lavoro da parte di un soggetto non autorizzato, utilizzati per comprimere i costi ed eludere obblighi fiscali e previdenziali. In entrambe le ipotesi tipiche un elemento è comune: la preesistenza di un ordinario rapporto di lavoro subordinato tra il lavoratore e un datore formale. È questo rapporto – già configurato come subordinato – che viene "spostato" in capo al datore sostanziale quando si accerta l'illecita interposizione; il legislatore presuppone, cioè, che la subordinazione sia un dato *prima facie* acquisito e che il fenomeno patologico riguardi la scissione tra datore di lavoro formale e chi esercita in concreto i poteri datoriali (datore di lavoro sostanziale).

Nella vicenda del *food delivery*, la situazione si discosta da tale schema per un duplice ordine di ragioni. In primo luogo, dall'analisi delle concrete modalità di organizzazione della prestazione emerge *ictu oculi* che la gestione e organizzazione della prestazione lavorativa è condivisa tra la società che utilizza la piattaforma e la società di flotta: viene meno, dunque, il requisito della sostituzione del datore/committente formale con un diverso datore/committente sostanziale. In secondo luogo, i contratti stipulati tra i fattorini e la società della flotta sono contratti di prestazione d'opera *ex* art. 2222 c.c. ovvero collaborazioni coordinate e continuative, che affermano espressamente l'assenza di vincoli di subordinazione. Per questa seconda ragione, la sussistenza di un rapporto di lavoro subordinato "deve essere accertata, *ex post*, in via giudiziale"[40]: si tratta di una subordinazione che non emerge mai dalla documentazione contrattuale, ma si rivela solo all'esito dell'esame delle concrete modalità di svolgimento della prestazione.

Ne discende una prima, importante conclusione: non ricorrono i presupposti strutturali delle fattispecie di somministrazione irregolare e di appalto illecito, proprio perché manca quel rapporto subordinato *ex ante* che tali discipline assumono come dato nonché la presenza di un solo titolare della prestazione lavorativa resa dal *rider*. Ciò non significa negare, a valle, l'esistenza di un fenomeno interpositorio, ma riconoscere che esso non si lascia catturare pienamente dagli schemi tipici, costruiti per situazioni in cui due datori – uno formale e uno sostanziale – si contendono la titolarità di un medesimo rapporto di lavoro subordinato.

40 *Cfr. Lucifora, 2024, 369 ss. e Parziale, 2025.*

punto sono, però, doverosi alcuni chiarimenti. Senza voler, infatti, affrontare in questa sede tutte le questioni qualificatorie, è opportuno precisare che la disciplina in materia di interposizione di manodopera può essere astrattamente applicata anche in presenza di una prestazione di lavoro etero-organizzata ai sensi dell'art. 2 d.lgs. n. 81/2015[41]. Sia che si accolga la lettura di tale disposizione come norma di fattispecie[42], sia che la si inquadri come norma rimediale[43] o di disciplina[44], non possono escludersi situazioni nelle quali il soggetto che esercita in concreto il potere organizzativo non sia il committente formale, bensì un terzo che diviene, di fatto, l'unico titolare del potere di organizzare la prestazione. In tali ipotesi, ci si troverebbe in una situazione analoga all'interposizione di manodopera nel rapporto di lavoro subordinato, con una differenza sul piano quantitativo: il soggetto terzo esercita "solo" il potere di etero-organizzare la prestazione, ma non gli altri poteri tipici del datore di lavoro. Coerentemente, in presenza di un esercizio diffuso di tutti i poteri datoriali (direttivo, organizzativo, di controllo e disciplinare) si verserebbe in un'ipotesi di lavoro autonomo non genuino, con conseguente riqualificazione in rapporto di lavoro subordinato.

In questa prospettiva, è lo stesso legislatore a riconoscere che, quando la prestazione è prevalentemente personale, continuativa e etero-organizzata, trova applicazione la disciplina del lavoro subordinato, sulla base di una valutazione di ontologica incompatibilità tra determinati assetti di potere e il paradigma dell'autonomia[45].

Ciò posto, la disciplina in materia di divieto di interposizione di manodopera non può ritenersi ontologicamente incompatibile con rapporti di lavoro autonomo etero-organizzato: il lavoratore etero-organizzato è comunque sottoposto all'esercizio di un potere organizzativo da parte del committente; tale potere implica l'inserimento del prestatore nell'organizzazione imprenditoriale altrui e impone, sul piano sistematico, di individuare il reale titolare del rapporto di lavoro e, conseguentemente, il soggetto su cui gravano le obbligazioni che ne derivano.

Tornando alla vicenda sottoposta all'attenzione del giudice di Torino, una volta verifi-

---

41 In materia si rinvia a Ingrao, 2020.

42 Una parte della giurisprudenza di merito – in particolare il filone delle pronunce del Tribunale di Roma (8.9.2016, n. 7323; 8 maggio 2017, n. 4219; 5 marzo 2018, n. 1645; 12 marzo 2018, n. 1841, tutte est. Conte) – ha letto l'art. 2 d.lgs. n. 81/2015 in chiave di norma di fattispecie, utilizzando la nozione di etero-organizzazione come criterio definitorio di una subordinazione "allargata". Tale impostazione è stata, tuttavia, superata dalla citata pronuncia della Corte di Cassazione del 2020, che ha espressamente qualificato l'art. 2 come norma di disciplina, escludendo la costruzione di un tertium genus *autonomo.*

43 Sul punto vd. Nogler, 2024, 63 ss.

44 Da ultimo in giurisprudenza vd. Cass. 31.1.2025 n. 28772, Olympus.

45 Cfr. Cass. 24.1.2020 n. 1663.

cato che dietro i contratti d'opera si cela un rapporto di lavoro che presenta tutti gli indici della subordinazione – messa a disposizione continuativa della forza lavoro, inserimento stabile nell'organizzazione datoriale, esercizio di poteri direttivi, di controllo e disciplinari – o quantomeno della etero-organizzazione, il passo successivo consiste nello stabilire a chi tale rapporto debba essere imputato: alla società della flotta, alla piattaforma, o ad entrambe.

Al di là del tema qualificatorio, la difficoltà di ricondurre la fattispecie concreta nell'alveo della somministrazione irregolare emerge anche se si guarda alla diversa architettura dei poteri datoriali. Il raffronto con il modello della somministrazione regolare consente, infatti, di cogliere un secondo profilo di distanza, questa volta non più sul terreno dei presupposti applicativi, ma su quello della distribuzione dei poteri di direzione, controllo e disciplina. Nella somministrazione di lavoro il potere disciplinare è esercitato dall'agenzia di somministrazione, sulla base di una segnalazione dell'utilizzatore; i poteri di controllo e direzione sono ripartiti, ma secondo una logica in cui è l'agenzia a restare titolare formale del rapporto, mentre l'utilizzatore orienta la prestazione entro i limiti posti dalla legge[46]. Nel caso del *food delivery*, la dinamica è, invece, rovesciata: il soggetto che utilizza la prestazione – la piattaforma – è anche colui che applica la sanzione disciplinare (la disconnessione dall'*account*), su segnalazione della società della flotta; il controllo e la direzione risultano esercitati congiuntamente da entrambi, attraverso l'algoritmo, i protocolli di servizio e le comunicazioni via chat.

Dagli atti emerge, infatti, che: a) la piattaforma organizza tempi, luoghi e modalità della prestazione tramite l'applicazione e le c.d. "analisi della *quality*", decidendo in via esclusiva sospensioni e blocchi degli account; b) la società della flotta recluta i lavoratori, stipula i contratti, compone i turni, richiama i fattorini al rispetto delle indicazioni ricevute, sollecita l'intervento della piattaforma in caso di condotte ritenute non conformi; c) la singola consegna è gestita, nella pratica, da entrambi i soggetti: la piattaforma attraverso l'app e il sistema di rating, la società della flotta attraverso le chat, le telefonate, la pressione diretta sui *riders*.

In un contesto siffatto, è difficile parlare di vera e propria "sostituzione" di un datore a un altro – come avviene nelle ipotesi classiche di interposizione –; ci si trova piuttosto dinanzi a una scomposizione e condivisione dei poteri datoriali.

Il divieto di interposizione di manodopera, e con esso le categorie di somministrazione irregolare e appalto non genuino, conserva allora un'importante funzione di sfondo: segnala che non è tollerabile una scissione artificiosa tra chi esercita i poteri datoriali e chi assume (o non assume affatto) gli obblighi che ne derivano. Nel caso del *food delivery*, tuttavia, la risposta non passa tanto per la mera sostituzione di un datore di lavoro a un altro, quanto per il riconoscimento di una pluri–imputazione del rapporto o,

46 *Vd. gli artt. 33-34-35 del d.lgs. n. 81/2015.*

quantomeno, di una responsabilità solidale che tenga conto della condivisione effettiva della forza lavoro[47].
Per tali ordini di ragioni, le vicende milanesi e torinesi segnano un passaggio significativo: mostrano come l'uso della piattaforma digitale e la frammentazione dei centri decisionali possano dar luogo a fenomeni di sfruttamento che non si lasciano ridurre allo schema tradizionale dell'interposizione, ma richiedono categorie capaci di cogliere la condivisione dei poteri e, dunque, la condivisione – di fatto e di diritto – del rapporto di lavoro che in tali contesti si realizza.

3.2. In questa prospettiva, chiarito nel paragrafo precedente il campo di applicazione del divieto di interposizione di manodopera nell'ambito delle piattaforme digitali, occorre misurarsi con la diversa, e più ampia, nozione di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro di cui all'art. 603-*bis* c.p. Se, infatti, la somministrazione irregolare e l'appalto non genuino guardano principalmente alla scissione artificiosa tra datore formale e datore sostanziale, l'art. 603-*bis* c.p. presuppone la presenza di un soggetto che recluta manodopera allo scopo di destinarla al lavoro presso terzi e, soprattutto, l'approfittamento dello stato di bisogno dei lavoratori così intermediati, mediante la sistematica compressione degli *standard* minimi di tutela.
L'art. 603-*bis* c.p., nella sua formulazione vigente, ancora la nozione penalmente rilevante di "sfruttamento" ad alcuni indici tipizzati, che svolgono una funzione di concretizzazione del giudizio di disvalore richiesto dalla fattispecie. Il terzo comma individua, in particolare, quattro circostanze sintomatiche: (i) la reiterata corresponsione di retribuzioni in modo palesemente difforme dai contratti collettivi nazionali o territoriali ovvero comunque sproporzionate rispetto alla quantità e qualità del lavoro prestato; (ii) la reiterata violazione della normativa relativa all'orario di lavoro, ai periodi di riposo, al riposo settimanale, all'aspettativa obbligatoria, alle ferie; (iii) la sussistenza di violazioni delle norme in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro; (iv) la sottoposizione del lavoratore a condizioni di lavoro, a metodi di sorveglianza o a situazioni alloggiative degradanti.
La giurisprudenza di legittimità ha più volte chiarito che tali indici non hanno natura tassativa né assumono, singolarmente considerati, valore costitutivo del reato: essi rappresentano parametri di riferimento, idonei a orientare la valutazione giudiziale circa la sussistenza di un assetto oggettivamente lesivo della dignità del lavoratore, da verificare in concreto alla luce del complessivo contesto lavorativo e del presupposto, imprescindibile, dello stato di bisogno del prestatore[48]. Nella più recente elaborazione,

47 *Sul punto sia consentito rinviare a Rainone, 2025.*

48 *In giurisprudenza vd. Cass. 7.3.2023 n. 9473,* CED Cass. *n. 284190-02; Cass. 4.3.2022 n. 7857,* CED Cass. *n. 282609-01. In dottrina, per una più ampia analisi in materia, si rinvia a Cassani, 2016,*

la Corte ha altresì sottolineato come la fattispecie sia pensata per tutelare la manodopera inserita in contesti produttivi ad alta intensità di lavoro manuale, giungendo ad escluderne l'applicazione rispetto a prestazioni qualificate come integralmente intellettuali[49].

Letti in questa prospettiva, gli indici di cui al terzo comma sembrano, a prima vista, presupporre la sussistenza di un ordinario rapporto di lavoro subordinato: quella disciplina, infatti, trova il proprio parametro di giudizio nei minimi retributivi fissati dalla contrattazione collettiva più rappresentativa, nella normativa in materia di orario, riposi e ferie, negli obblighi prevenzionistici e assicurativi in capo al datore di lavoro *ex* d.lgs. n. 81/2008 e d.P.R. n. 1124/1965. È a questo quadro che il legislatore penale guarda quando individua le soglie oltre le quali le violazioni, da episodiche, divengono espressione di un vero e proprio sfruttamento.

Tuttavia, se si sposta l'attenzione dalle categorie giuridiche formali alle modalità effettive di svolgimento della prestazione, questo collegamento privilegiato con la subordinazione non consente di ritenere automaticamente esclusi dal perimetro applicativo dell'art. 603-*bis* i rapporti di lavoro che, pur qualificati come autonomi, si presentano in concreto come etero-organizzati o regolati dal Capo V-*bis* del d.lgs. n. 81/2015[50].

La vicenda milanese in tema di consegna di cibo a domicilio offre, al riguardo, un osservatorio particolarmente significativo. Sotto il profilo retributivo, i provvedimenti di applicazione e di revoca dell'amministrazione giudiziaria rilevano come i ciclofattorini percepissero compensi parametrati esclusivamente al numero di consegne, in misura prossima a pochi euro per singola corsa, a fronte di tempi morti – di connessione, attesa dell'ordine, spostamenti "a vuoto" – del tutto privi di copertura economica. Il raffronto con i minimi tabellari dei contratti collettivi di settore evidenzia una sistematica compressione dei livelli retributivi, tanto più marcata se si considerano, in chiave sostanziale, non solo i minuti "produttivi" ma l'intera fascia temporale in cui il *rider* è tenuto a rendersi disponibile, collegato e geolocalizzato nell'area di servizio.

Non meno significativa è la dimensione temporale dell'impiego. Dalle ordinanze e dagli accertamenti ispettivi richiamati in sede penale emerge un utilizzo intensivo della forza lavoro, caratterizzato da lunghe fasce di connessione quotidiana, turni concentrati nelle ore serali e notturne, ridotta possibilità di programmare riposi e ferie. Il vincolo non deriva dall'imposizione formale di un orario di lavoro in senso classico, ma dal combinarsi di tre elementi: la necessità di essere connessi nelle fasce di "picco"

263 ss. e Cocco, Ambrosetti, 2014, 338 ss.

49 Cfr. da ultimo Cass. 18.9.2024 n. 43662, Sistema Penale, *2024, 12, nt. Vitarelli.*

*50 Sul tentativo di raccordo del complesso quadro normativo che si è venuto a realizzare a seguito dell'introduzione del Capo V-*bis *del d.lgs. n. 81/2015 vd. Razzolini, 2020, 345 ss.; Maio, 2019, 582 ss.; Tosi, 2019, 10 ss.*

per evitare penalizzazioni; l'assenza di remunerazione dei tempi di attesa; il rischio costante di esclusione dalla piattaforma in caso di scarsa disponibilità. In questo contesto, la reiterata violazione delle regole su orario e riposi assume forme nuove, ma non per questo meno incisive: essa si traduce in una sostanziale impossibilità, per il lavoratore, di governare i tempi di lavoro e di non lavoro senza esporsi a un significativo pregiudizio economico.

Sul versante della salute e sicurezza, i provvedimenti milanesi evidenziano l'assenza o l'inadeguatezza delle misure prevenzionistiche in un'attività che presenta, per sua natura, un elevato rischio infortunistico (circolazione su strada in condizioni meteorologiche spesso avverse, uso intensivo di biciclette o motocicli, esposizione al traffico urbano). L'assenza di formazione effettiva, di dispositivi di protezione individuale adeguati e di una organizzazione del lavoro che tenga conto dei limiti fisici dell'attività finisce per collocare i *riders* in un'area di vulnerabilità particolarmente accentuata, che dialoga in modo diretto con il terzo indice di sfruttamento individuato dal legislatore.

Infine, il quarto indice – condizioni degradanti di lavoro o metodi di sorveglianza – assume nel contesto digitale tratti peculiari. Il controllo non si realizza attraverso la presenza fisica del superiore gerarchico, ma tramite sistemi di tracciamento in tempo reale, *rating* reputazionali, algoritmi che modulano l'accesso alle corse in base alla "affidabilità" del lavoratore. A ciò si aggiungono le pressioni, talora insistite, provenienti dalle *chat* di coordinamento, in cui si sollecita la disponibilità a coprire determinati turni, si stigmatizzano i rifiuti, si paventano conseguenze negative sulla possibilità di lavorare. In una prospettiva sostanziale, l'intreccio tra sorveglianza digitale e precarietà reddituale può produrre un contesto di assoggettamento non meno penetrante di quello realizzato, in altri settori, attraverso metodi di controllo più tradizionali.

Se si guarda al complesso di questi elementi, appare evidente che il lavoro mediato dalla piattaforma di *food delivery* presenta, nella concreta esperienza esaminata dai giudici milanesi, tutti gli elementi per integrare – sul versante oggettivo – gli indici di sfruttamento delineati dall'art. 603-*bis* c.p.: retribuzione sistematicamente inferiore agli *standard* di settore, compressione dei tempi di riposo e della possibilità di programmare ferie, violazioni della normativa prevenzionistica, metodi di sorveglianza idonei a comprimere in modo significativo la libertà del lavoratore. Il dato realmente problematico non è, dunque, la "rilevanza" in astratto di tali indici nel contesto digitale, quanto la loro riconducibilità a rapporti che, almeno sul piano formale, non sono stati originariamente configurati come subordinati.

Da questo punto di vista, la ricostruzione svolta nei paragrafi precedenti offre una chiave di lettura utile. Per le collaborazioni etero-organizzate *ex* art. 2 d.lgs. n. 81/2015, il legislatore prevede una forte assimilazione alla disciplina del lavoro subordinato. Su questo punto si confrontano, com'è noto, due impostazioni: secondo una prima lettu-

ra, la disciplina del lavoro subordinato si applica integralmente[51]; secondo un diverso orientamento, l'estensione opera in modo selettivo, espungendo – sulla base del criterio di ontologica incompatibilità elaborato dalla giurisprudenza[52] – le sole norme che mal si conciliano con la permanenza di un nucleo di autonomia (si pensi, ad esempio, alla disciplina del licenziamento). In entrambe le prospettive, però, il "cuore" della disciplina in materia di retribuzione, orario, riposi, sicurezza e previdenza resta applicabile anche al lavoro etero-organizzato, perché non presenta alcun profilo di incompatibilità strutturale con tale figura.

In questo senso, il fatto che gli indici di sfruttamento dell'art. 603-*bis* c.p. siano costruiti pensando al lavoro subordinato non costituisce un ostacolo, ma anzi un argomento a favore della loro applicabilità alle collaborazioni etero-organizzate: gli stessi parametri (minimi retributivi, regole su orario e riposi, obblighi prevenzionistici e assicurativi) sono destinati a valere anche per questi rapporti, una volta accertato il concreto assetto di poteri.

Più delicato è il discorso con riguardo ai rapporti che restano nell'alveo del Capo V-*bis* del d.lgs. n. 81/2015. Tale disciplina si rivolge ai lavoratori autonomi occasionali che svolgono attività di consegna di beni in ambito urbano per il tramite di piattaforme digitali, "fissandone il compenso e determinando le modalità di esecuzione della prestazione", e intende assicurare, in questo spazio residuale non attratto dall'art. 2, un nucleo minimo di tutele inderogabili. Tra queste rilevano, ai fini che qui interessano, almeno due profili: il compenso di cui all'art. 47-*quater*, che vieta – in assenza di contrattazione collettiva – la mera retribuzione a consegna e impone un compenso mini-

---

51 Cfr. Cass. 24.1.2020 n. 1663, RIDL, *2020, I, 76 ss. nt. Ichino. In assenza di specifica impugnazione del capo dedicato dalla sentenza della Corte di Appello di Torino (A. Torino 4.2.2019,* DRI, *2019, III, 936 ss.) alla individuazione delle tutele da riconoscere in favore dei collaboratori etero-organizzati, la Cassazione si è soffermata sulla questione in esame in due – alquanto contraddittori – passaggi. Anzitutto, la scelta dell'applicazione integrale della disciplina del rapporto di lavoro subordinato è stata argomentata dal Collegio muovendo dall'impossibilità di individuare all'interno dell'art. 2 del d.lgs. n. 81/2015 un idoneo criterio selettivo delle tutele. La posizione della Corte viene, però, smussata nel punto successivo ove è dato leggere che non è possibile escludere ipotesi in cui l'applicazione integrale della disciplina risulti ontologicamente incompatibile con la fattispecie di cui all'art. 2094 c.c. Muovendo da questa ultima affermazione, compatibile con il riconoscimento di uno spazio autonomo alle collaborazioni organizzate dal committente3, appare ictu oculi la difficoltà di individuare a priori le fattispecie ontologicamente incompatibili con i rapporti di lavoro subordinati. Argomentando a partire dalla natura autonoma delle collaborazioni etero-organizzate, la parte di disciplina ontologicamente incompatibile con i rapporti di cui all'art. 2094 c.c. può essere individuata sulla base delle norme in materia di poteri datoriali398 residuando uno spazio dedicato al potere organizzativo che può essere esercitato dal committente ai sensi dell'art. 2 del d.lgs. n. 81/2015 nei confronti dei collaboratori.*

52 In dottrina vd. ex multis *Maresca, 2020, 146 ss.*

mo orario parametrato ai minimi tabellari di settori affini o equivalenti; e la tutela della sicurezza nonché la copertura assicurativa obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, sancita dall'art. 47-*septies*, che richiama espressamente il testo unico del 1965 e il d.lgs. n. 81/2008 e pone in capo al committente-piattaforma gli adempimenti tipici del datore di lavoro.

Se è vero che il Capo V-*bis* non replica integralmente la disciplina su orario, riposi e ferie propria del lavoro subordinato, è altrettanto vero che esso introduce *standard* normativi minimi proprio in relazione ai medesimi ambiti di tutela utilizzati dal legislatore penale come cartina di tornasole dello sfruttamento: adeguatezza del compenso rispetto ai parametri imposti dai contratti collettivi; obblighi in materia di sicurezza e copertura assicurativa; tutela contro forme ritorsive di esclusione o marginalizzazione dalla piattaforma (art. 47-*quinquies)*. Ne consegue che anche nei rapporti genuinamente autonomi ricompresi nel Capo V-*bis* esiste un parametro normativo rispetto al quale può essere misurata la sproporzione tra quanto dovuto e quanto effettivamente riconosciuto al lavoratore, sia sul terreno retributivo sia su quello della sicurezza.

Da questo punto di vista, risulta difficile sostenere che l'art. 603-*bis* c.p. non possa in alcun caso operare rispetto a rapporti di lavoro rientranti nell'ambito di applicazione del Capo V-*bis*. Il fatto che il prestatore sia qualificato come autonomo non elide, infatti, né l'esistenza di *standard* minimi fissati dal legislatore (in particolare in materia di compenso e sicurezza), né il requisito sostanziale della "manodopera" che caratterizza tanto il lavoro subordinato quanto il lavoro autonomo di consegna su strada[53]. Ciò che conta, ai fini penalistici, è che il soggetto che organizza il lavoro e trae beneficio economico dalla prestazione approfitti dello stato di bisogno di lavoratori impiegati in attività manuali, comprimendo in modo sistematico gli *standard* minimi di tutela stabiliti, di volta in volta, dal diritto del lavoro per quel segmento di rapporti.

Il quadro che emerge dai procedimenti milanesi e torinesi sul *food delivery* consente, allora, di proporre una lettura degli indici di sfruttamento calibrata sulle specificità del lavoro tramite piattaforma. Sul piano civilistico, come si è visto, la ricostruzione dei rapporti di forza conduce a valorizzare, da un lato, l'attrazione nell'orbita dell'art. 2 delle collaborazioni che presentano i tratti dell'etero-organizzazione; dall'altro, la residua operatività del Capo V-*bis* rispetto alle prestazioni autonome genuine. Sul piano penale, l'art. 603-*bis* si salda a questo assetto: in presenza di modelli organizzativi che determinano una sistematica compressione del compenso rispetto ai parametri legali o collettivi, una gestione del tempo di lavoro incompatibile con i livelli minimi di riposo, l'inosservanza delle regole prevenzionistiche e l'uso di metodi di sorveglianza idonei a

53 Ci si riferisce, in particolare, alle tutele prescritte dagli artt. 47-ter *("Forma contrattuale e informazioni"); 47-*quater *("Compenso"); 47-*quinqiuies *("Divieto di discriminazione"); 47-*septies *("Copertura assicurativa obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali") del d.lgs. n. 81/2015.*

porre il lavoratore in uno stato di assoggettamento, gli indici di sfruttamento risultano astrattamente integrati, indipendentemente dalla qualificazione formale del rapporto. Anche sotto questo profilo, la vicenda del *food delivery* conferma la centralità del nesso – già messo in luce con riguardo all'interposizione – tra qualificazione civilistica, individuazione del titolare dei poteri e applicazione dell'art. 603-*bis* c.p. La pluralità di soggetti coinvolti (piattaforma, società di flotta, eventuali ulteriori committenti) non esclude, ma al contrario esige, una ricostruzione unitaria delle condizioni di sfruttamento: la verifica degli indici di cui al terzo comma deve misurarsi con l'intera filiera, individuando chi, in concreto, determina i livelli retributivi, modula i tempi di lavoro, decide sulle misure di sicurezza, struttura i metodi di sorveglianza. Ed è solo una volta compiuta tale operazione che diviene possibile, da un lato, imputare correttamente le responsabilità penali; dall'altro, riportare l'analisi sul piano civilistico, nel segno di quella pluri-imputazione dei rapporti di lavoro che costituisce la risposta più coerente alle dinamiche di condivisione della forza lavoro proprie dell'economia delle piattaforme.

4. L'analisi sin qui condotta sul modello del *food delivery* ha messo in luce come l'uso della piattaforma possa dar luogo a fenomeni di condivisione della forza lavoro, nei quali i poteri tipici del datore di lavoro risultano distribuiti tra più soggetti.
Un diverso scenario si delinea, invece, nel settore della logistica, ove l'esternalizzazione di segmenti della filiera – spesso realizzata mediante appalti endoaziendali *labour intensive* – si combina con l'utilizzo di sofisticati sistemi digitali di gestione dei magazzini[54].
In questo contesto, il rischio non è tanto quello della mera condivisione della forza lavoro, quanto piuttosto quello di un ritorno, per via tecnologica, alle forme classiche di interposizione illecita di manodopera, in cui l'appaltatore assume il ruolo di mero contenitore giuridico di rapporti di lavoro interamente eterodiretti dal datore di lavoro/eteroorganizzati dal committente.
La pronuncia della Corte d'appello di Venezia in materia di servizi logistici offre, da questo punto di vista, un osservatorio privilegiato[55]. Il contratto formalmente inquadrato come appalto di servizi aveva ad oggetto attività di movimentazione, prelievo e stoccaggio di merci all'interno di un magazzino del committente, in un settore connotato da un'elevata intensità di lavoro manuale e da un forte ricorso a cooperative e consorzi. L'elemento qualificante del caso – e ciò che lo rende particolarmente rilevante ai fini di questo scritto – è il ruolo decisivo giocato dal sistema informatico aziendale del committente, vero e proprio *core business* dell'organizzazione della prestazione.

54 *Cfr. A. Venezia 30.3.2023 n. 191,* DRI, *IV, 1072 ss. nt. De Michiel; T. Padova 16.7.2019 n. 550,* DJ.

55 *In materia vd. Cangemi, 2019, 1137 ss.; Ingrao, 2020a, 105 ss.; Lorea, 2020, 225 ss.*

Dalle risultanze istruttorie emerge che l'attività dei lavoratori formalmente dipendenti dell'appaltatore era integralmente scandita da un *software* di gestione del magazzino, articolato in procedure di riconoscimento vocale e in istruzioni visualizzate su terminali applicati ai carrelli. Ogni operatore, all'inizio del turno, si identificava attraverso un codice personale; da quel momento, veniva "guidato" dal programma che impartiva, in tempo reale, ogni singola direttiva: posizione dello scaffale, quantità di merce da prelevare, percorso da seguire, tempi stimati di esecuzione. Ogni prelievo, ogni spostamento, ogni operazione elementare di carico e scarico era oggetto di una specifica indicazione generata dal sistema del committente e di una contestuale registrazione ai fini della tracciabilità e della misurazione delle performance.
Tutti i dati relativi alle prestazioni individuali – numero di pezzi movimentati, tempi medi di prelievo, eventuali scostamenti dagli *standard* – venivano immagazzinati nel *software*, rimanendo nella esclusiva disponibilità del committente. L'appaltatore non aveva accesso autonomo a tali informazioni né poteva intervenire sulla programmazione del lavoro attraverso il sistema: il suo ruolo si arrestava, di fatto, alla fornitura della manodopera e alla gestione amministrativa dei rapporti (assunzioni, paghe, ferie), mentre la gestione quotidiana dei ritmi e delle modalità di esecuzione era interamente governata dal committente tramite la piattaforma informatica interna.
In questa sofisticata architettura digitale, il tema classico dell'"organizzazione dei mezzi necessari" – che la giurisprudenza individua, insieme all'assunzione del rischio di impresa, come discrimine tra appalto genuino e interposizione illecita – assume contorni peculiari. Il committente non si limita a mettere a disposizione i propri impianti e strumenti di lavoro (magazzino, scaffalature, carrelli), ma concentra su di sé il controllo del sistema informativo che governa, nei dettagli, il processo produttivo. Il *software*, lungi dall'essere un mero strumento neutro, diventa il veicolo attraverso cui il committente esercita in concreto poteri organizzativi e direttivi: fissa gli *standard*, definisce le sequenze operative, registra e valuta le prestazioni dei singoli lavoratori.
La Corte d'appello valorizza proprio questo intreccio tra infrastruttura materiale e piattaforma digitale interna per affermare la natura meramente apparente dell'appalto. In particolare, viene ritenuto dirimente che: a) i lavoratori dell'appaltatore fossero stabilmente inseriti nell'organizzazione del committente, operando esclusivamente nei suoi magazzini e secondo procedure da questo unilateralmente predisposte; b) le modalità concrete di svolgimento della prestazione fossero determinate dal *software* del committente, che impartiva "ogni più minuta direttiva" e conservava nel proprio sistema tutti i dati relativi alle performance individuali; c) l'appaltatore svolgesse un ruolo sostanzialmente ancillare, limitato alla gestione amministrativa del personale e a un controllo meramente esecutivo sul rispetto delle istruzioni provenienti dal sistema del committente; d) la capacità imprenditoriale dell'appaltatore – in termini di organizzazione autonoma dei mezzi e di assunzione del rischio – risultasse, di fatto,

inesistente: l'intero valore aggiunto del servizio era incorporato nel *know-how* digitale e nei processi organizzativi del committente.
In un assetto siffatto, la società appaltatrice non appare titolare di una reale "organizzazione dei mezzi", ma solo di un contenitore giuridico in cui vengono formalmente collocati lavoratori che, nella sostanza, svolgono attività integralmente eterodirette dal committente.
La dottrina ha colto nella pronuncia veneziana un esempio paradigmatico di "appalto digitale endoaziendale", in cui il *software* del committente assurge a prova regina dell'eterodirezione[56]. In questa prospettiva, la digitalizzazione non modifica le categorie tradizionali dell'appalto genuino e dell'interposizione, ma ne acuisce i tratti distintivi: quanto più il committente utilizza strumenti informatici per dirigere e controllare capillarmente la prestazione dei lavoratori dell'appaltatore, tanto più si riduce lo spazio per una effettiva autonomia organizzativa dell'appaltatore stesso.
Rispetto al modello esaminato nel *food delivery*, la traiettoria è opposta. Lì, la complessità dei rapporti e la diffusione dei poteri tra piattaforma e società di flotta rende difficile ricondurre la fattispecie agli schemi tipici della somministrazione irregolare: mancano, al tempo stesso, un datore formale che perda integralmente il controllo della prestazione e un datore sostanziale che lo sostituisca in via esclusiva. Nella logistica digitale, invece, la concentrazione dei poteri in capo al committente e la marginalità funzionale dell'appaltatore avvicinano la fattispecie al paradigma tradizionale dell'interposizione illecita di manodopera: il formalismo contrattuale dell'appalto viene smentito dalla realtà di un'organizzazione produttiva in cui la funzione dell'appaltatore si riduce alla messa a disposizione di manodopera[57].
In termini sistematici, il caso in esame mostra con chiarezza come la tecnologia possa agire da moltiplicatore dei poteri datoriali del committente in contesti di esternalizzazione solo apparente. Lungi dal costituire una variabile neutra, il *software* aziendale diventa il luogo di emersione di un potere direttivo "a distanza", tanto incisivo quanto quello tradizionalmente esercitato dal preposto: la persona fisica viene sostituita da un programma che scandisce tempi, ritmi e modalità di esecuzione, riducendo l'appaltatore a esecutore passivo di decisioni già assunte altrove.

---

56 Sul nesso tra digitalizzazione dei processi produttivi, gestione informatizzata della forza lavoro e trasformazione dei poteri datoriali si rinvia a Almada-Lobo, 2015, 16 ss.; Dagnino, 2017, 1 ss.; Dagnino, 2019, 14 ss.; Gaudio, 2020, 20 ss.; Perulli, 2018, 115 ss., i quali sottolineano come l'infrastruttura digitale divenga il luogo privilegiato di emersione del potere direttivo e di controllo.

57 Sulla tendenza degli appalti logistici a configurarsi come meri "contenitori giuridici" di rapporti di lavoro integralmente eterodiretti dall'impresa committente anche grazie all'impiego di software gestionali interni che scandiscono tempi, percorsi e ritmi di lavoro cfr. Bellavista, 2020, 452 ss.; Mariucci, 1979; Merlo, 2019, 171 ss.; Roia, Ramoni, 2022, 248 ss., dove si insiste sul combinarsi di esternalizzazioni labour intensive e controllo capillare delle prestazioni lungo la filiera.

Proprio la comparazione tra i due modelli – esercizio condiviso dei poteri nella consegna di cibo a domicilio e interposizione nella logistica di magazzino – consente di cogliere, in filigrana, il filo rosso che lega caporalato ed economia digitale. Nel primo caso, la frammentazione e la condivisione dei poteri rendono necessario un ripensamento delle categorie di imputazione del rapporto, nella direzione di una possibile condivisione della forza lavoro. Nel secondo, il combinarsi di appalto *labour intensive* e piattaforma digitale interna mostra come l'innovazione tecnologica possa essere piegata a riprodurre, in forme nuove, lo schema classico della messa a disposizione di manodopera, con un soggetto – il committente – che utilizza direttamente la prestazione e un altro – l'appaltatore – che si limita a reggere formalmente il rapporto di lavoro.

5. Le vicende esaminate nei paragrafi precedenti mostrano come l'economia digitale non si limiti a introdurre nuove forme di organizzazione del lavoro, ma imponga anche di verificare l'adeguatezza degli strumenti di tutela approntati dall'ordinamento per i lavoratori impiegati in contesti di piattaforma. Se si guarda alle soluzioni oggi prevalentemente adottate dal diritto positivo, la risposta appare – almeno in apparenza – univoca: al di qua di soglie penalistiche presidiate dall'art. 603-*bis* c.p., il sistema continua a fare leva, sul versante civilistico, su due assi portanti tradizionali, ossia il divieto di interposizione illecita di manodopera (somministrazione irregolare, appalto non genuino) e la responsabilità solidale lungo la filiera.
Come è stato messo in luce con riferimento alla disciplina degli appalti, l'ordinamento ha progressivamente adattato il divieto di interposizione di manodopera alle trasformazioni del decentramento produttivo, abbandonando la logica rigidamente proibitiva propria della legge n. 1369/1960 per approdare a un sistema di modelli tipizzati. Il d.lgs. n. 276/2003 distingue, da un lato, l'appalto genuino, incentrato sull'organizzazione autonoma dei mezzi e sull'assunzione del rischio d'impresa da parte dell'appaltatore, e, dall'altro, le ipotesi patologiche in cui contratti di appalto o distacco si risolvono in mera messa a disposizione di manodopera, assimilabile alla somministrazione irregolare[58]. In questo quadro, l'art. 29, comma 1, delinea il confine tra appalto e somministrazione, mentre le disposizioni sugli illeciti di cui all'art. 18 e quelle sulla costituzione del rapporto in capo all'utilizzatore (artt. 27 e 30, comma 4-bis) consentono di ricondurre gli pseudo-appalti e gli pseudo-distacchi nel *genus* della interposizione illecita e di ap-

58 Sulla genesi e sulla funzione dell'art. 29, co. 2, d.lgs. n. 276/2003 come strumento di tutela rafforzata dei crediti dei lavoratori nelle catene di appalto – in combinazione, e talora in tensione, con l'azione diretta ex *art. 1676 c.c. – v. Alvino, 2025, 41 ss.; Macchia, 2022, 235 ss., che evidenziano come la responsabilità solidale persegua tanto finalità protettive quanto obiettivi di emersione delle responsabilità lungo la filiera.*

plicarne il relativo regime sanzionatorio.
Accanto a questa dimensione "costitutiva", si è affinata nel tempo una risposta di tipo rimediale, fondata sulla corresponsabilizzazione di soggetti diversi dal datore formale. Da un lato, resta ferma l'azione diretta *ex* art. 1676 c.c., che consente al lavoratore di rivolgersi al committente per ottenere i crediti maturati nell'esecuzione dell'appalto, nei limiti di quanto da questi dovuto all'appaltatore. Dall'altro lato, la responsabilità solidale del committente – delineata dall'art. 29, comma 2, d.lgs. n. 276/2003 e via via estesa sia ai lavoratori autonomi impiegati negli appalti, sia, da ultimo, alle ipotesi di somministrazione irregolare e di appalto o distacco non genuini – rappresenta oggi la tecnica privilegiata per garantire l'effettività dei crediti di lavoro lungo le catene del valore: il lavoratore può agire indifferentemente nei confronti dell'appaltatore e del committente (e dei subappaltatori), ottenendo il soddisfacimento di retribuzioni, contributi e premi assicurativi relativi al periodo di esecuzione del contratto[59]. Ne risulta un assetto nel quale la scissione patologica tra titolarità formale del rapporto di lavoro e utilizzazione effettiva della prestazione comporta non solo la riattribuzione del rapporto al datore sostanziale, ma anche la condivisione degli obblighi retributivi e contributivi lungo l'intera filiera.
Su questa base si è innestata, come noto, una lettura costituzionalmente orientata dell'art. 29, comma 2, d.lgs. n. 276/2003, che ne ha valorizzato la *ratio* di tutela oltre il dato meramente letterale. La sentenza n. 254/2017 della Corte costituzionale, nel dichiarare infondata la questione di legittimità dell'articolo, ha affermato che la responsabilità solidale del committente opera "a tutti i livelli di decentramento", aprendo il varco a interpretazioni idonee a ricomprendere, accanto agli appalti e subappalti in senso stretto, anche altre figure contrattuali che veicolano una sostanziale utilizzazione di lavoro altrui in contesti di filiera[60].
La giurisprudenza successiva si è mossa lungo questa traiettoria, sviluppando una concezione non formalistica dell'istituto. Emblematica, in tal senso, è la recente Cass. 16 ottobre 2024, n. 26881, che estende il regime solidale ad un contratto atipico di gestione di reparto nel commercio al dettaglio, facendo leva sul carattere *labour inten-*

59 In senso conforme alla lettura "funzionale" della solidarietà, C. cost. 6.12.2017 n. 254, RIDL, *II, 237 ss. nt. Alvino che, pur dichiarando infondate le questioni sollevate, sottolinea il ruolo del regime solidale nel sollecitare il committente a selezionare accuratamente gli appaltatori e a vigilare sulla correttezza dei loro comportamenti, in un'ottica di corresponsabilizzazione lungo la catena produttiva.*

60 Emblematica della tendenza ad estendere l'ambito applicativo dell'art. 29 oltre lo schema dell'appalto "tipico" è Cass. 16.10.2024 n. 26881, RIDL, *2025, II, 32 ss. nt. Rossilli che riconduce al regime solidale un contratto atipico di gestione di reparto nel commercio al dettaglio, valorizzando il carattere labour intensive dell'attività, la dipendenza economica del gestore e la sostanziale utilizzazione della prestazione da parte dell'impresa principale.*

sive dell'attività, sulla dipendenza economica del gestore e sulla sostanziale utilizzazione della prestazione da parte dell'impresa principale[61]. Il baricentro si sposta, così, dall'astratta figura contrattuale alla funzione svolta nell'organizzazione produttiva: ciò che rileva è la dissociazione tra datore formale e utilizzatore finale della prestazione, che giustifica l'applicazione analogica del principio solidaristico.

Se ci si colloca su questo sfondo, è possibile cogliere come, nella logistica organizzata tramite piattaforma digitale la risposta "classica" dell'ordinamento mantenga una sua piena coerenza. In presenza di appalti endoaziendali in cui l'appaltatore si limita a fornire manodopera da inserire nei magazzini del committente, mentre quest'ultimo, attraverso il proprio sistema informatico, dirige in modo puntuale tempi, luoghi e modalità della prestazione, ci si trova di fronte ad assetti in cui la sostanza organizzativa è interamente in capo all'impresa principale. Come ha messo in luce la giurisprudenza in materia, il *software* di gestione del magazzino non è un mero strumento neutro, ma il veicolo attraverso cui il committente impartisce "ogni più minuta direttiva", misura le *performance* e conserva l'esclusiva disponibilità dei dati[62]. In tali ipotesi, l'appalto si rivela strutturalmente privo dei requisiti dell'organizzazione autonoma dei mezzi e del rischio d'impresa, avvicinandosi al paradigma tipico dell'interposizione illecita.

In un contesto del genere, appare coerente – tanto sul piano sistematico quanto su quello di tutela – continuare a impiegare lo schema dell'interposizione: il rapporto di lavoro viene costituito in capo al committente in qualità di datore effettivo, mentre l'appaltatore fittizio viene espunto dalla scena datoriale, se non per gli effetti rimediali eventualmente permanenti (solidarietà, responsabilità per violazioni). In parallelo, la responsabilità solidale lungo la filiera consente di rafforzare l'effettività della tutela, offrendo al lavoratore più centri patrimoniali da aggredire per il soddisfacimento dei propri crediti. La combinazione di interposizione e solidarietà rappresenta, in questo scenario, una risposta tendenzialmente adeguata: il sistema individua un "datore unico" sostanziale e, al tempo stesso, non rinuncia a coinvolgere, in chiave di garanzia, gli altri soggetti che hanno tratto beneficio dall'assetto fraudolento.

Diverso è il discorso per il modello di *food delivery*[63]. Lì, l'analisi delle concrete modalità di organizzazione della prestazione ha condotto a escludere, da un lato, la riconducibilità del caso agli schemi tipici della somministrazione irregolare e dell'appalto non ge-

---

61 Sull'intreccio tra disciplina dell'interposizione irregolare e responsabilità solidale ai sensi dell'art. 18, co. 5-bis, *d.lgs. n. 276/2003 – che estende il principio solidaristico alle ipotesi di somministrazione irregolare, appalto non genuino e distacco illecito, affiancando alla costituzione del rapporto in capo all'utilizzatore un vincolo solidale lungo la filiera – v. De Bonis, 2015, 536 ss.; De Rubeis, 2017, 227 ss.; Macchia, 2022, 235 ss.*

62 A. Venezia 30.3.2023 n. 191, DRI, *IV, 1072 ss. nt. De Michiel; T. Padova 16.7.2019 n. 550,* DJ.

63 Si rinvia alle riflessioni articolate nei paragrafi 3, 3.1 e 3.2 del presente contributo.

nuino – difettando sia un rapporto subordinato *ex ante* sia la sostituzione di un datore ad un altro –, e, dall'altro lato, a mettere in luce una distribuzione orizzontale dei poteri datoriali tra piattaforma e società di flotta: la prima controlla l'accesso al lavoro, organizza tempi e luoghi della prestazione, decide blocchi e sospensioni degli *account*; la seconda recluta i lavoratori, stipula i contratti, compone i turni, mantiene il contatto quotidiano attraverso le chat e sollecita l'intervento sanzionatorio della piattaforma.
In questo scenario, lo schema interpositorio – costruito su una dissociazione verticale tra datore formale e datore sostanziale – fatica a cogliere la specificità del fenomeno. Non si tratta di "spostare" un rapporto già subordinato da un soggetto ad un altro, né di espungere un datore fittizio a favore di un datore "vero": si tratta, piuttosto, di riconoscere che i poteri propri del datore di lavoro sono esercitati congiuntamente da più soggetti, che concorrono, in modo strutturale, alla stessa organizzazione digitale della prestazione. La figura del datore effettivo non coincide con uno solo dei protagonisti della filiera, ma si scompone in più centri che condividono, in misura diversa, funzioni organizzative, direttive, di controllo e disciplinari.
È qui che la risposta dell'ordinamento, oggi ancora prevalentemente rimediale, mostra i propri limiti. L'attuale assetto normativo tende a reagire alla pluri-datorialità di fatto facendo leva, nuovamente, sulla responsabilità solidale: la solidarietà viene utilizzata come tecnica "pronta all'uso" per vincolare più soggetti al medesimo debito di lavoro, senza però formalizzare – se non in casi circoscritti – una piena pluri-titolarità del rapporto. Come è emerso nella giurisprudenza più recente, la solidarietà è divenuta il paradigma gestionale dell'obbligazione soggettivamente complessa dal lato datoriale, soprattutto nelle situazioni in cui il lavoratore presta attività contemporaneamente o promiscuamente in favore di più imprese collegate[64].
La codatorialità, in questo quadro, rappresenta l'istituto che più si avvicina a una risposta fisiologica alle dinamiche di contitolarità emerse nel *food delivery*. Nella sua unica tipizzazione legislativa – l'ultimo periodo dell'art. 30, comma 4-*ter*, d.lgs. n. 276/2003, dedicato alle reti di imprese – la codatorialità è rimessa all'autonomia negoziale: sono le regole del contratto di rete a disciplinare l'impiego congiunto della forza lavoro e a fondare la pluri-titolarità del rapporto, con conseguente obbligazione solidale *ex* artt. 1292 ss. c.c. Fra le esperienze di "codatorialità atipica", elaborate dalla giurisprudenza fuori dalle reti, spiccano i casi dei gruppi di imprese e delle situazioni in cui più società o addirittura più persone fisiche utilizzano in modo contemporaneo e indistinto la prestazione del lavoratore, esercitando congiuntamente poteri datoriali: anche qui, il tratto qualificante non è la forma, ma la condivisione effettiva della prestazione e dei poteri.

64 *Sul punto si rinvia a Nogler, 2018.*

Proiettata sul terreno del lavoro tramite piattaforma, questa esperienza suggerisce una possibile biforcazione delle soluzioni. Nella logistica digitalizzata, dove il committente concentra su di sé, tramite il proprio sistema informatico, la totalità dei poteri e l'appaltatore si limita a fornire manodopera, lo schema interpositorio conserva piena attualità: il rapporto viene imputato ad un unico datore sostanziale e la responsabilità solidale lungo la filiera svolge una funzione di rafforzamento della tutela. Nel *food delivery*, invece, dove la piattaforma e il c.d. *fleet partner* partecipano entrambi, e strutturalmente, all'organizzazione della prestazione, la risposta non dovrebbe consistere nella forzata riconduzione del caso all'interposizione – con sostituzione di un datore ad un altro – bensì nel riconoscimento di una gestione congiunta della forza lavoro, da cui far discendere la pluri-imputazione del rapporto e, in prospettiva, la codatorialità tra i soggetti che esercitano i poteri datoriali.

In altri termini, l'economia delle piattaforme mette in luce che dalla regola del "datore effettivo" non discende necessariamente quella del "datore di lavoro unico". Quando l'utilizzazione della prestazione è plurima e indistinta, e l'esercizio dei poteri datoriali è diffuso lungo la filiera, la soluzione più aderente alla struttura del rapporto non è la sostituzione di un datore ad un altro, ma l'accertamento di una pluri-titolarità del medesimo rapporto, sul modello delle esperienze di codatorialità atipica già riconosciute in altri contesti. In questa prospettiva, la responsabilità solidale non verrebbe meno, ma cesserebbe di essere solo una tecnica rimediale "di chiusura", per diventare il naturale portato di una codatorialità riconosciuta *ex ante* e non solo accertata *ex post*.

Così letta, la traiettoria che emerge dai casi esaminati consente di proporre una risposta "duplice" dell'ordinamento alle forme di caporalato digitale: da un lato, nei contesti logistici in cui la piattaforma interna del committente rivela un appalto meramente nominale, l'utilizzo degli strumenti tradizionali dell'interposizione illecita (costituzione del rapporto in capo all'utilizzatore, sanzioni *ex* art. 18 d.lgs. n. 276/2003, responsabilità solidale) appare tuttora il rimedio più efficace; dall'altro lato, nei modelli di *food delivery* in cui la piattaforma esterna e i soggetti intermedi partecipano congiuntamente alla gestione del lavoro, diventa preferibile costruire un assetto fisiologico fondato sulla condivisione della forza lavoro, riconoscendo la pluri-imputazione del rapporto e consolidando, sul piano normativo, la codatorialità quale forma ordinaria di emersione della pluri-datorialità digitale.

In entrambi i casi, la responsabilità solidale si conferma la tecnica trasversale di garanzia: essa consente al lavoratore di superare le opacità della filiera e di rivolgersi al soggetto – o ai soggetti – che, pur restando talora dietro lo schermo della piattaforma o dell'appalto, traggono beneficio dall'attività lavorativa e ne governano, materialmente, le condizioni. La differenza, tuttavia, è significativa: mentre nella logistica digitale la solidarietà si innesta su uno schema interpositorio che ripristina l'unità del datore sostanziale, nel *food delivery* essa dovrebbe accompagnare, e non sostituire, il rico-

noscimento di una reale pluri-titolarità del rapporto, in cui la condivisione della forza lavoro cessa di essere una patologia temporaneamente tamponata, per divenire un dato strutturale di cui l'ordinamento prende atto anche sul piano delle categorie.

Riferimenti bibliografici

Almada-Lobo F. (2015). The Industry 4.0 revolution and the future of Manufacturing Execution Systems (MES). *JIM*, 3, IV; 16 ss.

Aloisi A., De Stefano V. (2020). *Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano*. Bari: Laterza.

Alvino I. (2025). Il livello dei trattamenti negli appalti privati alla luce del nuovo art. 29, co. 1 bis, d.lgs. n. 276/2003. *DLM*, 1: 41-68.

Bellavista A. (2020). Cooperative e sfruttamento del lavoro nella logistica. *RGL*, 3, 452 ss.

Biasi M. (2021). Brevi spunti sul lavoro da remoto post-emergenziale, tra legge (lavoro agile) e contrattazione (smart working). *LPO*, III-IV; 160 ss.

Bini S. (2018). La questione del datore di lavoro nelle piattaforme. In: Zilio Grandi G., Biasi M., a cura di, *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*. Torino: Cedam, 153 ss.

Calderara D. (2025). Spunti in tema di lavoro a distanza e diritto alla disconnessione. *Federalismi*; 153 ss.

Cangemi V. (2019). L'appalto labour intensive nell'era della quarta rivoluzione industriale. *LG*, XII; 1137 ss.

Cassani C. (2016). Riflessioni sulle nuove norme in tema di "caporalato" e sfruttamento del lavoro. *Parola alla difesa*, II, 263 ss.

Cassano G. (2020), Uber e il caporalato digitale: lo "smascheramento" dell'algoritmo delle piattaforme. *Labor*, 5, 651 ss.

Cocco G., Ambrosetti E. (a cura di)(2014). *I reati contro le persone. Vita, incolumità personale e pubblica, libertà, onore, moralità pubblica e buon costume, famiglia, sentimento religioso, per i defunti e per gli animali*. Padova: Cedam, 338 ss.

Covelli R. (2023), L'interposizione alla prova degli strumenti digitali: l'uso del software del committente come prova per l'accertamento di appalto non genuino. *RGL*, 4, II, pp. 516 ss.

Corso S.M. (2021). I riders e il c.d. caporalato (a margine della vicenda Uber Italia). *VTDL*, 2; 426 ss.

Dagnino E. (2019). *Dalla fisica all'algoritmo: una prospettiva di analisi giuslavoristica*. Bologna: ADAPT University Press, 14 ss.

Dagnino E. (2017). People Analytics: lavoro e tutele al tempo del management tramite big Data. *LLI*, I.

De Bonis S. (2015). Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro. In: Cadoppi A., Canestrari S., Manna A., Papa P., a cura di, *Trattato di diritto penale. Diritto penale del lavoro*. Torino: UTET, 536 ss.

De Rubeis A. (2017). Qualche breve considerazione critica sul nuovo reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro. *DPC*, 4; 227 ss.

Donini A. (2019). *Il lavoro attraverso le piattaforme digitali*. Bologna: Bononia University Press.

Donini A. (2016). Il lavoro su piattaforma digitale "prende forma" tra autonomia e subordinazione. Nuove regole per nuovi lavori?. *DRI*, I, 165 ss.

Ferrante V. (2021). Ancora in tema di qualificazione dei lavoratori che operano grazie ad una piattaforma digitale. *DRI*, I; 214 ss.

Ferraro F. (2023), *Studio sulla collaborazione coordinata*. Torino: Giappichelli.

Galluccio A. (2021), Misure di prevenzione e «caporalato digitale»: una prima lettura del caso Uber Eats. *DRI*, 105 ss.

Garilli A., De Marco C. (2022), La qualificazione del lavoro dei rider: ancora una volta il giudice accerta la subordinazione e individua nella piattaforma interponente il reale datore di lavoro. *Labor,* 4, 232 ss.

Gaudio G. (2020). Algorithmic management, poteri datoriali e oneri della prova: alla ricerca della verità materiale che si cela dietro l'algoritmo. *LLI*, VI, 2; 20 ss.

Ichino P. (2017). Le conseguenze dell'innovazione tecnologica sul diritto del lavoro. *RIDL*, IV; 525 ss.

Ingrao A. (2020). *Il mercato delle ore di lavoro. Interposizione nei rapporti di lavoro autonomo*. Milano: Giuffrè Francis Lefebvre.

Ingrao A. (2020a). Marchandage du travail tra appalto e distacco illeciti. Quando il datore di lavoro è un software nella logistica 4.0. *RIDL*, I, II; 105 ss.

Inversi C. (2021), Caporalato digitale: il caso Uber Italy s.r.l. *LD*, II, 335 ss.

Lai M. (2017). Evoluzione tecnologica e tutela del lavoro: a proposito di smart working e di crowd working. *DRI*, IV; 985 ss.

Lorea L. (2020). Sulla distinzione tra appalto di manodopera c.d. labour intensive e somministrazione di lavoro: un confine che diventa più sottile nell'impresa tecnologicamente organizzata. *ADL*, I, II; 225 ss.

Lucifora A. (2024). Lo sfruttamento del lavoro. La costruzione del "tipo" tra istanze di determinatezza e obblighi sovranazionali di tutela. Torino: Giappichelli, 369 ss.

Macchia L. (2022). Gestione del rischio e tecniche investigative nell'attività di contrasto al fenomeno del caporalato. In: Ferraresi M., Seminara S., a cura di, *Caporalato e sfruttamento del lavoro*. Modena: Adapt University Press, 235 ss.

Maio V. (2019). Il lavoro per le piattaforme digitali tra qualificazione del rapporto e tutele. *ADL*, III, 582 ss.

Maresca A. (2020). La disciplina del lavoro subordinato applicabile alle collaborazioni eteroorganizzate. *DRI*, I, 146 ss.

Mariucci L. (1979). *Il lavoro decentrato. Discipline legislative e contrattuali*. Milano: Franco Angeli.

Mazzotta O. (2020). L'inafferrabile etero-direzione: a proposito di ciclofattorini e modelli contrattuali. *Labor,* I; 1 ss.

Mazzotta O. (1979). *Rapporti interpositori e contratto di lavoro*. Milano: Giuffrè.

Merlo A. (2020). Il contrasto allo sfruttamento del lavoro e al "caporalato". Dai braccianti ai riders. La fattispecie dell'art. 603 bis c.p. e il ruolo del diritto penale. In: *Itinerari di Diritto Penale*. Torino: Giappichelli, 82 ss.

Merlo A. (2019). Il contrasto al "caporalato grigio" tra prevenzione e repressione. Note a margine del decreto Trib. Milano, Sez. mis. prev., 7 maggio 2019, n. 59, Pres. Roia, Ceva Logistics Italia S.r.l. *DPC*, 6, 171 ss.

Mezzacapo D. (2017), Lavoro autonomo, coordinato ed etero-organizzato (Jobs Act). Digesto delle discipline privatistiche – Sezione commerciale, par. 8.

Nogler L. (2024). Sulle distorsioni giuslavoristiche della prospettiva rimediale. *DLM*, 63 ss.

Nogler L. (2018). Mono e multi-datorialità tra debito e garanzie patrimoniali dei crediti di lavoro. *ADL*, III, 639 ss.

Parziale Y. (2025), Sfruttamento del lavoro intellettuale e caporalato: la Cassazione traccia i confini della fattispecie. *DPC-RT*, I, 129 ss.

Persiani M. (2013), Considerazioni sulla nuova disciplina delle collaborazioni non subordinate. *RIDL*, IV; 826 ss.

Perulli A. (2017). Il Jobs Act del lavoro autonomo e agile: come cambiano i concetti di subordinazione e autonomia nel diritto del lavoro. *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT*, 341; 291 ss.

Prassl J., Risak M. (2017). Working in the gig economy – flexibility without security?. In: Singer R., Bazzani T., eds., *European employment policies: current challenges*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, 67 ss.

Proia G. (2018), Il lavoratore autonomo continuativo e le collaborazioni "organizzate" tra esigenze di tutela e contrasto agli abusi. In: *Liber Amicorum Giuseppe Santoro-Passarelli. Giurista della contemporaneità*. Napoli: Jovene, 509 ss.

Razzolini O. (2020). I confini tra subordinazione, collaborazioni etero-organizzate e lavoro autonomo coordinato: una rilettura. *DRI*, II, 345 ss.

Razzolini O. (2014). La nozione di subordinazione alla prova delle nuove tecnologie. *DRI*; 974 ss.

Roia F., Ramoni I. (2022). L'amministrazione giudiziaria come strumento di prevenzione dello sfruttamento lavorativo nella giurisprudenza del Tribunale di Milano. In: Ferraresi M., Seminara S., a cura di, *Caporalato e sfruttamento del lavoro. Prevenzione, applicazione, repressione. Un'indagine di diritto penale, processuale penale e del lavoro*. Modena: Adapt University Press, 248 ss.

Santoro-Passarelli G. (2013). Falso lavoro autonomo e lavoro autonomo economicamente debole ma genuino: due nozioni a confronto. *RIDL*, I; 103 ss.

Santoro-Passarelli G. (1979). *Il lavoro "parasubordinato"*. Milano: Franco Angeli.

Scognamiglio R. (1999). Lavoro subordinato e diritto del lavoro alle soglie del 2000. *ADL*, 1; 284 ss.

Tosi P. (2019). Le collaborazioni organizzate dal committente nel "decreto crisi". *GL*, 47, 10 ss.

Treu T. (2022). Diritto del lavoro e transizione digitale: politiche europee e attori sindacali. La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca. *DRI*, I.

Weiss M. (2018). La platform economy e le principali sfide per il diritto del lavoro. *DLRI*, III; 715 ss.

Zilli A. (2022). Dal telelavoro... al telelavoro: vent'anni (e due pandemici) attorno alla prestazione resa fuori dai locali aziendali. *ADL*, I; 703 ss.

Zoppoli A. (2020). Le collaborazioni etero-organizzate tra antiche questioni, vincoli di sistema e potenzialità. *DRI*, III; 703 ss.

SEZIONE II
AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA E "RILEGALIZZAZIONE" DELL'IMPRESA: POTENZIALITÀ E LIMITI

L'amministrazione giudiziaria nell'esperienza milanese: un'analisi giuslavoristica

di Caterina Giulia Guidetti[1]

1. L'amministrazione giudiziaria come strumento di "prevenzione mite": il ruolo precursore della Procura e del Tribunale di Milano. 2. Il reato presupposto: intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro. 3. Gli indici di sfruttamento tra diritto penale e diritto del lavoro. 4. Il percorso di "rilegalizzazione" aziendale: attuazione e revoca dell'amministrazione giudiziaria.

1. Negli anni compresi tra il 2020 e il 2024, il Tribunale di Milano, su proposta della Procura della Repubblica, ha disposto tre distinti provvedimenti di amministrazione giudiziaria ai sensi dell'art. 34 del d.lgs. 6 settembre 2011, n. 159 (il c.d. Codice antimafia)[2]. Le misure, pur se adottate nei confronti di imprese operanti in settori diversi (moda, logistica e *food delivery*), condividono la medesima *ratio* e riflettono l'evoluzione di un uso innovativo delle misure di prevenzione patrimoniali nel contrasto ai fenomeni di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro (art. 603-bis c.p.), divenuti strutturali in alcune filiere produttive[3].

Giova, tuttavia, una premessa di ordine sistematico.

La disciplina contenuta nel Codice antimafia è nata con la finalità di predisporre un sistema organico di misure *ante* e *praeter delictum* destinate a colpire i patrimoni e le attività economiche connesse alla criminalità organizzata di tipo mafioso. Fra tali misure, l'art. 34 prevede l'istituto della «*amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende*», originariamente concepito per intervenire su imprese infiltrate dal fenomeno mafioso, al fine di garantirne la continuità produttiva in condizioni di legalità.

Nel corso dell'ultimo decennio, tuttavia, la giurisprudenza ha progressivamente ampliato l'ambito di applicazione dell'amministrazione giudiziaria, proiettandola oltre il

---

1 Dottoranda di ricerca presso la Facoltà di Giurisprudenza, Università degli studi di Roma "La Sapienza".

2 Alesci, 2019, 167 ss.; Basile, 2021; Fiandaca, 1993.

3 In tema di "caporalato", ex multis, si rinvia a: De Santis, 2018, 1759 ss.; Id., 2019, 9 ss.; Garofalo, 2020, 1303 ss.; Macchia, 2022, 235 ss.; Miscione, 2017, 118 ss. .

perimetro entro il quale era stata originariamente circoscritta[4].
La riforma attuata con l. 17 ottobre 2017, n. 161[5], includendo il delitto di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro (art. 603-bis c.p.) tra i reati-catalogo suscettibili di attivare la misura dell'amministrazione giudiziaria, ha aperto la strada a un impiego innovativo di tale strumento, anche a prescindere dall'emergenza della criminalità organizzata. Ed infatti, la giurisprudenza di prevenzione ha iniziato a misurarsi con fenomeni di illegalità economica diffusa, caratterizzati da pratiche di abbattimento dei costi del lavoro e massimizzazione dei profitti, radicate non tanto in contesti di infiltrazione mafiosa, quanto in politiche d'impresa deviate[6].
È in questo scenario che la Procura della Repubblica e la Sezione autonoma misure di prevenzione del Tribunale di Milano hanno inaugurato un nuovo approccio interpretativo[7], in cui la misura di cui all'art. 34 non è più percepita come strumento meramente ablativo, ma come leva di "rilegalizzazione" e bonifica aziendale, volta a contrastare quella che lo stesso Tribunale definisce la «*contaminazione antigiuridica di imprese sane*»[8].
In questa prospettiva, l'amministrazione giudiziaria assume la fisionomia di un intervento di affiancamento e risanamento, in grado di restituire l'impresa al libero mercato una volta depurata dalle pratiche che la rendono veicolo di sfruttamento. Si tratta di una forma di "prevenzione mite"[9], fondata su una logica non punitiva ma anticipatoria e correttiva: un modello di cooperazione tra autorità giudiziaria e impresa che mira a incidere sulle cause organizzative della devianza e non solo sui suoi effetti.
La *ratio* di tale approccio risiede nella consapevolezza che lo sfruttamento sistematico della manodopera non è di norma il frutto di condotte individuali, ma rappresenta la manifestazione di strategie aziendali consolidate, fondate sulla compressione del costi del lavoro e sull'assenza di una cultura della legalità d'impresa. Il Tribunale meneghino ha avuto il merito di cogliere per primo come le condotte sus-

---

4 *Menditto, 2020, parr. 4-5; Roia, 2018, 1492 ss.*

5 *Maugeri, 2018, 325 ss.; Tona, Visconti, 2018.*

6 *Zuffada, 2022.*

7 *Ranieri, 2018, 103 ss.; Roia, Ramoni, 2022, 248 ss.; Visconti, 2012, 1-6; Id., 2016, 1.*

8 *T. Milano, sez. mis. prev., decr. 7.5.2019 n. 59, così affermava: «la finalità dell'istituto dell'amministrazione giudiziaria non è [...] repressiva ma piuttosto preventiva, volta, cioè, non a punire l'imprenditore che sia intraneo all'associazione criminale, quanto a contrastare la contaminazione antigiuridica di imprese sane, sottoponendole a controllo giudiziario con la finalità di sottrarle, il più rapidamente possibile, all'infiltrazione criminale e restituirle al libero mercato una volta depurate dagli elementi inquinanti».*

9 *L'espressione, coniata dal Presidente del Tribunale di Milano Fabio Roia, è stata utilizzata per descrivere la forma più "mite" di prevenzione rappresentata dal controllo giudiziario: Roia, 2018.*

sumibili nell'art. 603-bis c.p. costituiscano sempre più spesso una modalità strutturale di gestione della forza lavoro nei settori ad alta intensità di manodopera. Si tratta, in altre parole, di una forma di c.d. "caporalato grigio" [10] che si nasconde dietro lo schermo della regolarità formale dei rapporti e della legittimità apparente dei contratti di appalto, subappalto o somministrazione.

A fronte di tale fenomeno, l'amministrazione giudiziaria interviene in chiave "chirurgica", limitando il proprio raggio d'azione ai settori compromessi dell'attività d'impresa, così da consentire alla società di farsi carico dei costi della legalità senza comprometterne la continuità produttiva.

L'obiettivo è duplice: da un lato, sottrarre l'impresa a pratiche di sfruttamento e di evasione; dall'altro, preservare l'occupazione e la funzionalità del tessuto economico, in un equilibrio tra legalità sostanziale e sostenibilità organizzativa.

È in questa cornice che si collocano i tre provvedimenti oggetto di analisi, esempi concreti di come l'amministrazione giudiziaria possa concorrere a "restituire" fisiologia a modelli d'impresa strutturalmente patologici.

Sfondo comune alle tre vicende è la prassi, ormai diffusa nei settori della logistica, della grande distribuzione e della manifattura, di esternalizzare fasi essenziali del ciclo produttivo o distributivo – come il facchinaggio, l'assemblaggio, il trasporto delle merci – mediante l'affidamento di tali attività a società terze. Questa tendenza, espressione di una scelta organizzativa lecita e tutelata dall'art. 41 della Costituzione[11], si traduce spesso in un meccanismo di frammentazione delle responsabilità datoriali e in una progressiva erosione delle tutele lavoristiche, fino a divenire terreno fertile per pratiche di sfruttamento sistemico.

Dalla lettura dei provvedimenti del Tribunale di Milano emerge con chiarezza come tale modello "alterato" d'impresa si declini diversamente a seconda del settore produttivo coinvolto. La moda, la logistica e il *food delivery* offrono tre prospettive distinte di un medesimo paradigma: quello di una filiera produttiva che, sotto un velo di apparente legalità, nasconde una struttura "informale" illecita (a tal proposito, il Pubblico Ministero evidenzia un processo di "*decoupling* organizzativo").

Nel settore della moda, le attività investigative hanno rivelato l'esistenza di una connessione stabile tra il c.d. "mondo del lusso" e una rete di laboratori a conduzione cinese dediti allo sfruttamento di manodopera irregolare e clandestina[12]. Le indagini hanno documentato il frequente transito degli stessi lavoratori da un opificio all'altro e la presenza costante del medesimo committente a monte della catena produttiva, a

10 Merlo, 2019, 171 ss.

11 Alvino, 2025.

12 Per un breve commento sul settore della moda si rinvia a: Civello, 2024, 822-828.

conferma della natura endemica del fenomeno.
Secondo la ricostruzione dell'organo preponente, lo schema illecito si fondava su una catena di appalti e subappalti fittizi articolata in più passaggi: le case di moda affidavano, mediante contratti di appalto, l'intera produzione a società terze, esternalizzando completamente il ciclo produttivo; le società appaltatrici, prive di un'effettiva capacità produttiva, erano in grado di realizzare esclusivamente la campionatura dei capi e subappaltavano la produzione integrale ad opifici cinesi, nei quali si operava in condizioni di irregolarità diffusa; i conduttori di tali laboratori reclutavano connazionali in stato di clandestinità o di forte vulnerabilità, ricevendo istruzioni tecniche e modelli di produzione direttamente dal livello superiore della filiera[13].
Il Tribunale ha rilevato che tale sistema non costituiva una deviazione episodica, bensì un meccanismo strutturale di produzione "a basso costo", reso possibile da una generale assenza di modelli organizzativi idonei ex d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, e da un apparato di controlli interni inefficace[14].
Nel settore della logistica, la Procura ha ricostruito un sistema fraudolento basato sul ricorso ad una fitta rete di società cooperative e consorzi fittizi, formalmente autonomi ma funzionalmente collegati, con il fine di dissimulare una somministrazione illecita di manodopera e conseguire indebiti vantaggi fiscali e contributivi[15].
Secondo quanto evidenziato dal Pubblico Ministero, il sistema si articolava su tre livelli: le società "serbatoio", costituite *ad hoc* per impiegare lavoratori, che omettevano sistematicamente il versamento dell'IVA e dei contributi previdenziali, talvolta mediante la manipolazione delle buste paga o l'indebito ricorso a voci non imponibili; le società "filtro", spesso consorzi privi di reale operatività o con un numero esiguo di dipendenti, incaricate di rifatturare le prestazioni all'impresa committente, all'unico scopo di allungare la catena contrattuale e rendere più difficoltosi i controlli; la società committente, grande operatore del settore, che simulava contratti di appalto per servizi logistici, volti a ottenere forza lavoro a basso costo e a neutralizzare il proprio cuneo fiscale e contributivo[16].
A ciò si aggiunga che, in molti casi, le cooperative-serbatoio venivano "svuotate" dopo l'erogazione delle retribuzioni e i proventi trasferiti all'estero, con conseguente integrazione dei delitti di autoriciclaggio e riciclaggio[17].

---

13 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 3-4.

14 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 19-20.

15 Sulla pratica delle catene di appalti nel settore della logistica, cfr. Bellavista, 2020, 452 ss.; Marchetti, 2023.

16 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 23.3.2023 n. 6, 3.

17 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 23.3.2023 n. 6, 4.

Anche in questo caso, il giudice ha constatato una responsabilità colposa della società committente, derivante da una carenza strutturale dei sistemi di organizzazione e controllo della filiera[18].

Infine, nel settore del *food delivery*, i giudici milanesi si sono confrontati con un'inedita forma di "caporalato digitale", espressione della progressiva traslazione nel mondo delle piattaforme delle dinamiche di sfruttamento già osservate nei settori tradizionali[19].

Le indagini hanno accertato che la società titolare della piattaforma di intermediazione, pur qualificandosi come mera fornitrice di servizi tecnologici per la gestione delle consegne a domicilio, aveva contribuito alla nascita di un sistema organizzativo che consentiva la sistematica elusione della disciplina lavoristica e previdenziale.

In particolare, la filiale italiana della società estera aveva affidato a due imprese operanti nell'*hinterland* milanese il reclutamento e la gestione di intere "flotte" di *riders*, formalmente inquadrati come collaboratori occasionali o lavoratori autonomi[20].

Tali società intermediarie selezionavano prevalentemente prestatori stranieri in condizioni di vulnerabilità – richiedenti asilo o soggetti privi di una rete di protezione sociale – i quali accettavano compensi minimi e orari di lavoro gravosi pur di non perdere l'unica fonte di reddito disponibile[21].

Dalle risultanze investigative è emerso che il reclutamento e la successiva organizzazione del lavoro avvenivano secondo modalità illecite, con un evidente assoggettamento dei fattorini a condizioni di sfruttamento economico e trattamentale, in relazione alle quali la pubblica accusa ha rilevato la piena consapevolezza di alcuni dirigenti della società committente.

In particolare, le consegne da parte dei ciclofattorini potevano avvenire secondo due modalità principali: una prima, diretta, in cui la piattaforma gestiva autonomamente i *riders* registrati sull'applicazione; una seconda, indiretta, introdotta per rispondere alla richiesta di alcune grandi catene di ristorazione di disporre di manodopera più stabile, nella quale la piattaforma demandava la gestione dei corrieri a società di logistica (c.d. *fleet partner*)[22].

In tale contesto, il provvedimento ha ritenuto integrata l'attività agevolatrice previ-

---

18 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 23.3.2023 n. 6, 5-6.

19 Per un approfondimento sul fenomeno del "caporalato digitale" cfr. Corso, 2021, 426 ss.; Di Meo, 2019, 66 ss.; Perulli, 2018, 115-145.

20 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9, 24.

21 Sulla condizione degli stranieri, cfr. Chiaromonte, Ferrara, Malzani, 2019, 367 ss.; Spinelli, 2020, 125 ss.

22 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9, 25 ss.

sta dall'art. 34 del d.lgs. n. 159/2011, in relazione al delitto di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro (art. 603-bis c.p.), contestato alle società intermediarie e ai loro amministratori[23].

La lettura delle risultanze istruttorie impone, tuttavia, una riflessione ulteriore al giuslavorista.

Dal compendio probatorio si ricava, infatti, un'ingerenza costante e penetrante della società committente nell'attività delle imprese appaltatrici, tale da far dubitare della genuinità dell'appalto di servizi. Ed infatti, dal decreto emerge che la società "capofila" determinava direttamente il numero di *riders* da impiegare, le fasce orarie di operatività e la distribuzione territoriale dei lavoratori. Inoltre, monitorava in tempo reale le prestazioni tramite l'applicazione e segnalava le eventuali inefficienze, applicando penalità o disponendo il blocco degli *account*.

In altre parole, i poteri tipici del datore di lavoro restavano, in concreto, in capo alla committente, mentre gli intermediari si limitavano a fornire manodopera in modo continuativo[24].

Ne deriva che il rapporto contrattuale, formalmente qualificato come appalto di servizi, si traduceva in una ipotesi di somministrazione illecita di manodopera[25].

In conclusione, in tutti i casi esaminati, il Tribunale di Milano ha ritenuto integrati i presupposti per l'applicazione dell'amministrazione giudiziaria, ravvisando da un lato la sussistenza di gravi indizi del delitto di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro (art. 603-bis c.p.) in capo ai soggetti operanti lungo la filiera produttiva, e dall'altro una condotta agevolatrice da parte delle imprese proposte, riconducibile a deficienze nei sistemi organizzativi e di controllo dei fornitori.

---

23 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9, 56-57.

24 Si vedano, complessivamente, le risultanze delle attività d'indagine condotte dalla Procura: cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9, 4-55.

25 Come noto, il d.l.19/2024 ha reintrodotto il reato di somministrazione illecita di manodopera, punendo il somministratore e l'utilizzatore con la pena dell'arresto fino a un mese o l'ammenda di euro 60 per ciascun lavoratore coinvolto e per ciascun giorno di somministrazione. L'art. 29 comma 4 del decreto, ha riportato la somministrazione fraudolenta all'interno della sede originaria rappresentata dal c.d. decreto Biagi. Per effetto di questa modifica, all'art. 18 del d.lgs. 276/2003 è stato aggiunto il comma 5-ter in base al quale «Quando la somministrazione di lavoro è posta in essere con la specifica finalità di eludere norme inderogabili di legge o di contratto collettivo applicate al lavoratore, il somministratore e l'utilizzatore sono puniti con la pena dell'arresto fino a tre mesi o dell'ammenda di euro 100 per ciascun lavoratore coinvolto e per ciascun giorno di somministrazione».

2. L'art. 34 del d.lgs. 6 settembre 2011, n. 159, nella sua formulazione vigente, prevede che l'amministrazione giudiziaria possa essere disposta quando sussistano sufficienti indizi per ritenere che il libero esercizio di determinate attività economiche o imprenditoriali sia direttamente o indirettamente sottoposto alle condizioni di intimidazione o assoggettamento previste dall'art. 416-bis c.p., ovvero possa comunque agevolare l'attività di persone nei confronti delle quali sia stata proposta o applicata una misura di prevenzione o che sono sottoposte a procedimento penale per uno dei delitti elencati dal legislatore, tra cui – per quanto qui rileva – l'intermediazione illecita e lo sfruttamento del lavoro (art. 603-bis c.p.)[26].

La disposizione, pertanto, contempla due distinti scenari: quello della c.d. "impresa vittima", in cui l'attività economica risulta condizionata dall'intimidazione mafiosa, e quello della c.d. "impresa agevolatrice", nel quale l'attività, pur formalmente lecita e autonoma, si pone in un rapporto di "supporto", anche solo indiretto, rispetto a condotte delittuose poste in essere da soggetti terzi[27].

Quest'ultima fattispecie, che viene in rilievo con riferimento ai provvedimenti meneghini, può presentare punti di contatto con altre figure penalistiche, quali il favoreggiamento personale o reale (artt. 378 e 379 c.p.) o il concorso di persone nel reato principale (art. 110 c.p.). In astratto, infatti, l'attività di agevolazione di un soggetto proposto per misura di prevenzione o indagato di reato, potrebbe integrare una responsabilità penale diretta, ovvero determinare, sul piano dell'impresa, l'applicazione del commissariamento giudiziario previsto dall'art. 45 del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231[28].

Per evitare improprie sovrapposizioni, la giurisprudenza di merito, e in particolare il Tribunale di Milano, ha elaborato un criterio discretivo fondato sul titolo soggettivo della rimproverabilità della condotta dell'ente. Secondo l'impostazione accolta nel decreto 23 giugno 2016, n.6 (caso *Nolostand S.p.A.*)[29], l'amministrazione giudiziaria è applicabile soltanto quando l'attività agevolatrice dell'impresa sia censurabile sul piano della colpa, e dunque caratterizzata da negligenza, imprudenza o imperizia nella gestione aziendale o nei controlli sui propri *partner* contrattuali. La misura, pertanto, presuppone una condotta "rimproverabile", in quanto contraria alle regole di prudenza e buona amministrazione che l'impresa avrebbe dovuto osservare, ma non una consapevolezza piena del contributo prestato all'attività illecita. In tal caso, infatti, si rica-

26 La norma contempla espressamente, tra gli altri, anche i reati di estorsione (art. 629 c.p.), usura (art. 644 c.p.), riciclaggio (648-bis) e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (648-ter).

27 Basile, 2021, 216.

28 Ibid.

29 La motivazione del decreto "Nolostand S.p.a" – e in particolare il passaggio relativo alla rimproverabilità colposa dell'impresa agevolatrice – è espressamente richiamato dalla "Premessa in diritto" di tutti e tre i decreti oggetto di analisi.

drebbe «*nella cornice dolosa del diritto penale*».
Come si è già osservato, nei casi esaminati, i giudici di primo grado hanno individuato la responsabilità colposa delle società proposte e la consistenza indiziaria del delitto di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro.
Per comprendere appieno la portata di tali vicende, è opportuno collocarle in un quadro più ampio, ripercorrendo, sia pur brevemente, i principali fattori economici e sociali che hanno favorito la diffusione dello sfruttamento lavorativo in Italia[30]. Tra i principali elementi eziologici figurano: la subordinazione dell'organizzazione produttiva alla grande distribuzione; la diffusione di sistemi di produzione intensivi; la debolezza dei servizi pubblici per l'impiego e dei sistemi ispettivi; la scarsa rappresentatività sindacale; nonché la presenza di gruppi criminali organizzati e la segregazione abitativa della manodopera nei contesti più marginalizzati[31].
Originariamente circoscritto al contesto agricolo – tradizionale terreno d'elezione delle politiche di contrasto al "caporalato"– lo sfruttamento del lavoro ha progressivamente oltrepassato i confini rurali, diffondendosi in settori produttivi eterogenei ma accumunati da un'elevata intensità di lavoro e da una bassa qualificazione professionale: tra cui, appunto, la grande distribuzione, la logistica, l'industria manufatturiera e i più recenti modelli della *gig economy*[32].
L'art. 603-bis c.p., introdotto dall'art. 12 del d.l. 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, dalla l. 14 settembre 2011, n. 148, ha rappresentato un punto di svolta nel panorama giuridico nazionale[33]. Esso ha infatti consentito di colpire quelle fattispecie di sfruttamento del lavoro che, non raggiungendo l'intensità offensiva propria della riduzione in schiavitù o della tratta di persone (artt. 600 e 601 c.p.), risultavano prive di un'adeguata tutela penale, e ha al contempo formalizzato il concetto di sfruttamento, riconoscendogli autonoma rilevanza giuridica.
La norma è inserita nel Titolo XII del Libro II del Codice penale, tra i delitti contro la persona e, in particolare, nel Capo III, dedicato ai delitti contro la libertà individuale.

---

30 Barbieri, 2019, 5-27. Appare calzante, a tal proposito, quanto osservato dal Tribunale di Milano nel decreto23 marzo 2023, n. 6, che riporta quanto osservato dalla Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni dei lavoratori (1955): «attraverso gli appalti di manodopera , spesso mascherati con fittizie cooperative, si esplica un sistema di abusiva mediazione di manodopera che si traduce in un vero e proprio mercato di uomini assunti senza alcuna continuità di lavoro ed a condizioni di fame profittando sia delle condizioni di disoccupazione in cui essi versano sia di condizioni particolari come nel caso dell'immigrazione di manodopera meridionale verso il nord».

31 Così Filice, Soldano, 2024, 6.

32 Ivi, 7.

33 Sulla versione introdotta nel 2011, ex multis, cfr. Bricchetti, Pistorelli, 2011, 50 ss.; De Bonis, 2015, 536 ss.

Tale collocazione topografica, lungi dall'essere casuale, riflette una precisa scelta di politica del diritto: il legislatore non intende tutelare l'economia pubblica o le dinamiche di mercato, ma i diritti fondamentali della persona all'interno del contesto lavorativo (oggetto di particolare attenzione nella costruzione della fattispecie). Ed infatti, la persona offesa coincide con il lavoratore che, a causa del proprio stato di bisogno, viene assoggettato a condizioni di sfruttamento tali da comprimere la sua dignità e libertà personale.

Sulla base di tali premesse, considerata anche la protezione che la Costituzione riserva al lavoro umano, il bene giuridico tutelato dall'art. 603-bis c.p. non può che essere individuato nella dignità dell'essere umano[34].

In questa cornice valoriale, la norma, come riformata dalla legge 29 ottobre 2016, n. 199[35], punisce sia l'intermediario (numero 1) che «*recluta manodopera allo scopo di destinarla al lavoro presso terzi in condizioni di sfruttamento, approfittando dello stato di bisogno dei lavoratori*»; sia l'utilizzatore (numero 2), che «*utilizza, assume o impiega manodopera, anche mediante l'attività di intermediazione di cui al numero 1), sottoponendo i lavoratori a condizioni di sfruttamento ed approfittando del loro stato di bisogno*»[36].

La fattispecie richiede, dunque, la concomitante presenza di due elementi costitutivi: la sottoposizione dei lavoratori a condizioni di sfruttamento e l'approfittamento del loro stato di bisogno.

Quest'ultimo elemento segna il discrimine tra condotte sanzionabili sul piano civile o amministrativo – quali, l'omesso versamento dei contributi, il mancato rispetto della disciplina dell'orario di lavoro, la corresponsione di una retribuzione non conforme ai parametri di proporzionalità e sufficienza – e comportamenti idonei, invece, a generare una responsabilità penale in capo al datore di lavoro. Pertanto, esso concorre a determinare il disvalore del fatto, richiedendo che la lesione del bene giuridico tutelato superi una determinata soglia di offensività, tale da giustificare l'intervento penale.

Lo stato di bisogno, valutabile esclusivamente nel caso concreto, attiene ad un profilo oggettivo e postula che il lavoratore, pur non versando in stato di necessità, sia privo «*delle risorse economiche occorrenti per soddisfare le essenziali e primarie esigenze di vita*»[37]. Il requisito dell'approfittamento, viceversa, ha natura soggettiva e implica

34 Giordano, 2024.

35 Sul testo riformato dell'art. 603-bis c.p. si rinvia a Stolfa, 2017, 86 ss.; Di Donna, 2017, 61 ss.; Torre, 2018, 294-295.

36 Il legislatore, prevedendo la punibilità dell'utilizzatore/datore di lavoro, sembra aver recepito le critiche della dottrina che aveva evidenziato la natura "strabica e distorsiva" della precedente formulazione che criminalizzava esclusivamente l'intermediario cfr. Di Martino, 2015, 70 ss.

37 Così Cass. civ., sez. I, 27.1.2012 n. 1253, 733;2012, 3, 1, 733; in senso conforme Cass. pen., sez.

la consapevolezza, da parte dell'agente, della condizione di vulnerabilità in cui versa il lavoratore, nonché la deliberata strumentalizzazione della stessa a proprio vantaggio[38]. La giurisprudenza di legittimità ha più volte riconosciuto che la condizione di clandestinità costituisce indice sintomatico dello stato di bisogno, poiché induce i lavoratori stranieri ad accettare condizioni di impiego ben al di sotto degli *standard* minimi di tutela, pur di non perdere l'unica fonte di sostentamento. Il datore di lavoro, viceversa, trae beneficio dalla posizione di particolare debolezza e vulnerabilità dei lavoratori[39]. Non è un caso che, nel decreto relativo al settore del *food delivery*, si sia accertata la sussistenza del requisito in parola sulla base del fatto che la manodopera fosse costituita da:

> *«numerosi migranti richiedenti asilo, per lo più dimoranti presso centri di accoglienza straordinaria, che si trovano in condizioni di vulnerabilità sociale tale da poter richiedere un permesso di soggiorno per motivi umanitari (...). Basti pensare che (...) buona parte dei riders reclutati proveniva da zone conflittuali del pianeta (...) la cui vulnerabilità è segnata da anni di guerre e povertà alimentare e lontananza dai propri familiari. Il forte isolamento sociale in cui vivono questi lavoratori immigrati offre l'opportunità di reperire lavoro a bassissimo costo poiché si tratta di persone disposte a tutto per avere i soldi per sopravvivere, sfruttate e discriminate da datori di lavoro senza scrupoli che avvertono in loro il senso del sentirsi costretti a lavorare per non vedere fallito il proprio sogno migratorio e quindi disposti a fare non solo i lavori meno qualificati e più pesanti ma anche ad essere pagati poco e male»*[40].

Analogamente, con riferimento al settore della moda, il Tribunale ha osservato che:

> *«Ricorre anche lo stato di bisogno dei lavoratori, trattandosi di soggetti cinesi, in relazione ai quali è noto che, anche quando non sono clandestini, comunque appartengono alla comunità cinese che (come anche altre comunità straniere) spesso presenta aspetti di chiusura rispetto allo Stato ospitante ed alla sua realtà socio-economica (tanto che spesso tali soggetti pur presenti sul territorio dello Stato da diversi anni non parlano bene neppure la lingua italiana), sicché gli stessi si trovano*

IV, 9.10.2019 n. 49871. Per un approfondimento sulla nozione di "stato di bisogno" cfr. Braschi, 2021, 113-135.

38 La nozione di approfittamento è ricavabile dalla giurisprudenza civilistica sviluppatasi in materia di rescissione per lesione: cfr. Cass. civ., sez. II, 9.1.2007 n. 140, 455.

39 Cass. pen., sez. V, 12.1.2018 n. 17939.

40 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9, 8.

in condizioni di difficile emancipazione ed inserimento sociale, e dunque in sostanza sono costretti (con particolare riferimento ai soggetti clandestini) o quantomeno fortemente condizionati ad accettare condizioni di lavoro particolarmente svantaggiose che si traducono in un vero e proprio sfruttamento»[41].

In ultimo, nella logistica, l'articolata attività d'indagine ha evidenziato come la manodopera fosse in larga parte costituita da lavoratori stranieri o comunque in condizioni di particolare fragilità economica e sociale[42].
Proseguendo con l'analisi degli elementi costitutivi del reato, come sottolineato da attenta dottrina, lo sfruttamento sembra essere la chiave di volta dell'intera fattispecie[43]. Gli indici che, ai sensi del comma 3, nn. 1-4 (su cui si veda infra, par. 3), consentono di accertare la sussistenza dello stesso, rinviano a istituti propri del diritto del lavoro, la cui corretta interpretazione è imprescindibile per la qualificazione del fatto tipico. Ed infatti, «*la norma penalistica definisce la nozione di sfruttamento facendo riferimento al mancato rispetto del 'nucleo essenziale' della disciplina del rapporto di lavoro di fonte legale o collettiva*»[44].
Per tale ragione, nel paragrafo che segue, si esamineranno gli indici di sfruttamento con la lente dello studioso di diritto del lavoro, ma senza perdere di vista il bene giuridico tutelato, né l'intento repressivo del legislatore penale[45].

3. Gli indici di sfruttamento previsti dal comma 3 dell'art. 603-bis c.p., secondo l'orientamento dominante in dottrina e giurisprudenza, non sono elementi costitutivi della fattispecie, ma rilevano come meri strumenti di agevolazione probatoria[46]. In altre parole, sono finalizzati a mitigare l'indeterminatezza della nozione di sfruttamento, offrendo al giudice parametri tipizzati utili nella ricostruzione della vicenda concreta. Ne discende la natura meramente esemplificativa dell'elenco: gli indici non devono ricorrere cumulativamente[47] e non esauriscono le possibili manifestazioni del fenomeno,

41 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 21.*

42 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 23.3.2023 n. 6, 40.*

43 *Torre, 2018, 296.*

44 *Chiaromonte, 2018, 321-356.*

45 *Ferraresi, 2022, 2-3.*

46 *Di Martino, 2019, 67 ss.*

47 *Cfr., ex multis: Cass. pen., sez. IV, 2.8.2023 n. 33889; Cass. pen., sez. IV, 16.5.2022 n. 19143; Cass. pen., sez. IV, 13.12.2021 n. 45615; Cass. pen., sez. IV, 23.2.2021 n. 6905.*

potendo il giudice evincere lo sfruttamento anche da circostanze diverse da quelle contemplate dalla disposizione, così da «*correggere lo strabismo del legislatore, che nella individuazione degli indici è rimasto ancorato al paradigma agricolo*»[48].

Questa impostazione consente di scongiurare il rischio di un'applicazione automatica o meccanica della norma penale. La presenza di uno o più indici, infatti, non determina di per sé il perfezionamento del reato, sia perché essi rilevano unicamente in relazione a uno dei due elementi oggettivi (lo sfruttamento), sia perché la loro effettiva significatività deve essere valutata caso per caso, alla luce di un prudente e complessivo apprezzamento da parte del giudice[49]. Peraltro, nella prassi giurisprudenziale, inclusi i decreti esaminati, gli indici tendono a manifestarsi congiuntamente, e solo eccezionalmente in modo isolato[50].

Il primo indice di sfruttamento, definito dall'art. 603- bis, comma 3, n. 1, c.p., menziona la «*reiterata corresponsione di retribuzioni in modo palesemente difforme dai contratti collettivi nazionali o territoriali stipulati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative a livello nazionale, o comunque sproporzionato rispetto alla quantità e qualità del lavoro prestato*».

La sostituzione dell'aggettivo "sistematica" con "reiterata" , operata dalla l. n. 199/2016, ha esteso l'ambito di applicazione dell'indice: non è più necessario accertare l'esistenza di una politica organizzativa contrastante con la normativa retributiva, ma è sufficiente la ripetizione di condotte "inadeguate" sotto il profilo retributivo, idonee a ledere la libertà e la dignità del lavoratore[51].

Il riferimento alla "corresponsione" impone di verificare le somme effettivamente erogate, a prescindere dagli accordi individuali formalizzati, che potrebbero occultare situazioni di sottoretribuzione dei lavoratori o, al contrario, compensi versati "in nero"[52].

Coerentemente, la nozione di "retribuzioni" include tutte le voci che concorrono a definire il trattamento economico complessivo percepito dal lavoratore, comprese indennità ed eventuali erogazioni in natura[53]. Si considerano, inoltre, indizi rilevanti dello

48 Merlo, 2020, 82.

49 Le condotte, infatti, per avere rilevanza penale devono superare una determinata soglia di offensività, cfr. Braschi, 2022.

50 Ferraresi, 2022, 5

51 Con riferimento alla precedente formulazione della norma cfr. Cass. pen., sez. II, 10.11.2017 n. 51443, che ha ritenuto che per integrare la condotta dello "sfruttamento" occorresse un'attività organizzata di intermediazione svolta in modo non occasionale.

52 Ferraresi, 2022, 8.

53 Cfr. App. Palermo, sez. IV pen., 26.2.2021 n. 408, che esclude il reato in un caso in cui al lavoratore sono versati 750 euro al mese per dieci ore di lavoro al giorno, oltre a vitto e alloggio, per un totale ragguagliabile ad euro 1.350 mensili.

sfruttamento lavorativo, le detrazioni operate dal caporale o dal datore di lavoro sui compensi dei lavoratori[54].

Sul punto, i provvedimenti esaminati offrono significativi riscontri. Nel settore del *food delivery*, è emerso che le *fleet society* imponevano sistematicamente delle penalità economiche (i c.d. *malus*), consistenti in decurtazioni di 0,50 euro per ciascuna consegna, comminate, ad esempio, in caso di tasso di accettazione degli ordini inferiore al 95% o di cancellazioni superiori al 5%. In alcuni casi, alla penalità seguiva persino la sospensione temporanea o definitiva dell'*account* di lavoro[55]. Inoltre, le mance pagate dai clienti tramite l'applicazione, pur regolarmente contabilizzate, venivano indebitamente trattenute dal datore di lavoro, il quale ne rinviava l'accredito ad un momento successivo che non si verificava mai[56].

Nel settore della logistica è emersa, invece, la diffusione dei c.d. "finti padroncini" ossia corrieri obbligati ad acquistare a proprie spese il veicolo necessario alle consegne, sostenendo anticipatamente una somma rilevante, cui seguivano trattenute mensili per il pagamento della rata nonché per l'assicurazione, le riparazioni e il carburante, con un significativo abbattimento del compenso effettivamente percepito[57].

Non sorprende, dunque, che il legislatore, con una tecnica ben nota al diritto del lavoro, rinvii in prima battuta alla contrattazione collettiva il compito di definire la giusta retribuzione. Peraltro, il richiamo agli accordi territoriali assume particolare rilievo nei settori in cui è la contrattazione decentrata a fissare in concreto i livelli retributivi, come in agricoltura e in edilizia[58].

Spetta quindi al giudice individuare il testo pattizio cui fare riferimento per determinare l'eventuale inadeguatezza del compenso erogato. Nonostante l'assenza di qualsiasi riferimento alla categoria, si ritiene che tale valutazione debba muovere dall'oggetto dell'impresa, secondo i criteri elaborati dalla giurisprudenza in relazione all'art. 36 Cost., individuando il contratto o la pluralità di contratti collettivi che abbiano un ambito oggettivo comprensivo dell'attività effettivamente esercitata dall'imprenditore[59].

La disposizione richiede, in aggiunta, che tale contratto sia stato stipulato dalle "organizzazioni sindacali più rappresentative", locuzione che non coincide pienamente né con quella di" sindacati maggiormente rappresentativi" né con quella di "sindacati

---

54 *Cfr. Cass. pen., sez. IV, 22.12.2021 n. 46842.*

55 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev, 28 maggio 2020, n.9, pp.12-13.*

56 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9, 16.*

57 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 23.3.2023 n. 6, 39-40.*

58 *Ferraresi, 2022, 3.*

59 *sulle ragioni alla base del progressivo ampliamento del sindacato giudiziale cfr. Del Punta, 2012, 463 ss.*

comparativamente più rappresentativi". Tale scelta lessicale è stata letta come un ulteriore filtro volto ad escludere l'applicazione dei contratti c.d. pirata, ossia stipulati da sigle prive di genuina rappresentatività sindacale[60], pur non imponendo di assumere necessariamente a parametro il contratto *leader*.
Da ciò non deriva l'irrilevanza del grado di rappresentatività delle organizzazioni sindacali. Ed infatti, sul piano applicativo la difformità delle retribuzioni rispetto ai livelli fissati dai contratti collettivi potrà essere valutata in modo più o meno rigoroso a seconda del reale peso rappresentativo dei soggetti stipulanti. Inoltre, l'eventuale dubbio sulla genuinità del sindacato potrebbe costituire un ulteriore elemento, unito all'inadeguatezza dei salari e agli altri indici riscontrabili nel caso concreto, a conferma della condizione di sfruttamento.
In via di prima approssimazione, comunque, si può ritenere che rientrino tra le organizzazioni "più rappresentative" quelle tradizionalmente considerate "maggiormente rappresentative" (come, ad esempio, quelle presenti nell'assemblea del Cnel) poiché tale riconoscimento, fondato su criteri istituzionali o consolidato nella giurisprudenza, è idoneo soddisfare il requisito previsto dal n. 1[61].
Particolare attenzione merita la clausola finale, che vieta comunque retribuzioni sproporzionate "rispetto alla quantità e qualità del lavoro prestato", riproducendo il contenuto essenziale dell'art. 36 Cost. Tale inciso assume una funzione di chiusura del sistema, consentendo al giudice di far valere direttamente il parametro costituzionale nei contesti in cui la contrattazione collettiva sia assente o i lavoratori scarsamente rappresentati (come accade, ad esempio, per i lavoratori delle piattaforme digitali). Ciò nondimeno, la possibilità per il giudice penale di disapplicare in concreto un contratto collettivo ritenuto non conforme all'art. 36 Cost. ha suscitato perplessità in dottrina[62], sia in relazione al principio di affidamento dell'imprenditore, sia rispetto al rischio di un «*soggettivismo interpretativo, foriero di incertezza applicativa*»[63].
Pur costituendo un passaggio indispensabile dell'accertamento, la giurisprudenza ex art. 603-bis c.p. mostra spesso una certa approssimazione nell'individuare il contratto collettivo parametro sulla cui base viene ricostruita la "palese difformità" retributiva, limitandosi talvolta a generici richiami ai "contratti collettivi vigenti"[64].
Nel provvedimento relativo al settore della moda, invece, il giudice ha puntualmente

60 Gragnoli, 2021; Peruzzi, 2020, 222.

61 Ferraresi, 2022, 16.

62 Come noto, in ambito civile, la giurisprudenza ha ammesso la sindacabilità dei contratti collettivi non rispettosi dell'art. 36 Cost., cfr., ex multis, Pallini, 2024, 165 ss.; Romei, 2024, 151 ss.

63 Torre, 2018, 299.

64 Cfr. Cass. pen., sez. IV, 27.1.2021 n. 6894.

individuato il contratto collettivo applicabile (CCNL cuoio e pelli) e ha ricostruito in concreto lo scostamento retributivo ricorrendo ad uno specifico esempio. In particolare, per due dipendenti, impiegati nel giugno 2022 per tredici giornate, era stata corrisposta una retribuzione lorda mensile pari a 330 euro, corrispondenti a 6,25 euro lordi all'ora, a fronte di un minimo tabellare di circa 8 euro orari previsto per un operaio di primo livello[65].

Diversa è l'impostazione seguita nei decreti relativi al settore del *food delivery* e della logistica, nei quali l'attenzione si concentra più su una ricostruzione dettagliata delle modalità di retribuzione che su un confronto puntuale con uno specifico contratto collettivo.

Nel caso dei *riders*, ad esempio, è stato accertato un meccanismo di pagamento "a cottimo puro", con compenso fisso pari a tre euro netti per consegna, indipendentemente dalla distanza percorsa, dalle condizioni meteorologiche, dalla fascia oraria, nonché dal valore economico attribuito dalla piattaforma alla singola corsa. Ne derivava l'assenza di una base minima garantita, anche se il lavoratore rimaneva disponibile per lunghi periodi di tempo senza effettuare consegne[66].

Anche nel comparto manifatturiero è emersa una remunerazione fondata sul numero di pezzi prodotti (1,25 euro a tomaia)[67], mentre, nelle indagini relative alla logistica, numerosi dipendenti hanno confermato un sistema di pagamento commisurato al numero di consegne effettuate.

Alla luce di tali evidenze, risulta comprensibile la scelta ricostruttiva seguita dai giudici, che hanno privilegiato l'emersione del modello retributivo concretamente applicato, specie nei casi in cui il ricorso al cottimo, in sé vietato per larga parte del lavoro subordinato, si accompagnava a compensi talmente irrisori da rendere evidente, di per sé, la situazione di sfruttamento, rendendo superfluo un confronto contrattuale analitico.

Nel complesso, l'indice retributivo richiede una valutazione sostanziale del trattamento economico, ancorata, in ultima istanza, al parametro costituzionale della giusta retribuzione. La "palese difformità" ricorre, pertanto, quando lo scostamento rispetto

---

65 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 13: «ad esempio: per l'anno 2022 i 2 dipendenti sopra evidenziati trovati a lavoro in data 7/11/2023, rispettivamente figlio e moglie del titolare, risultano aver lavorato per il solo mese di giugno 2022 per un totale di 13 giorni, percependo una retribuzione di 330 € lordi mensili corrispondenti a 25 € lordi giornalieri; se considerassimo effettivamente le 4 ore giornaliere di lavoro svolte da contratto, la retribuzione sarebbe pari a 6,25 € lordi l'ora, ovvero un importo assolutamente sotto soglia rispetto al CCNL di categoria che prevede un minimo tabellare per operaio di primo livello, quindi neo assunti e non specializzati, pari a 8€ circa orarie».

66 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 28.5.2020 n. 9, 5.

67 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 13.

ai livelli minimi risulti tale da poter affermare che nessuna organizzazione sindacale realmente rappresentativa avrebbe potuto avallarlo[68].
Il secondo indice di sfruttamento, a norma dell'art. 603-bis, comma 3, n. 2, c.p., riguarda la «*reiterata violazione della normativa relativa all'orario di lavoro, ai periodi di riposo, al riposo settimanale, all'aspettativa obbligatoria, alle ferie*».
Anche in questo caso, la riforma ha sostituito il termine "sistematica" con "reiterata", con la precisazione che la verifica della reiterazione non può essere effettuata in modo uniforme: ed infatti, mentre le violazioni dell'orario di lavoro possono emergere anche in un arco temporale ristretto, quelle relative alle ferie o all'aspettativa presuppongono, per loro natura, un rapporto di durata più estesa[69].
Il legislatore, consapevole dell'esistenza di una disciplina organica in materia di orario di lavoro e riposi (si pensi al d.lgs. n. 66/2003), rinvia espressamente alla normativa vigente, senza tuttavia introdurre una clausola finale a tutela dei lavoratori scarsamente rappresentati, come invece fa nel caso del primo indice.
Inoltre, la mancata previsione di una determinata soglia di gravità della condotta, non esonera il giudice dal valutare se la violazione si concretizzi in un effettivo rischio per l'integrità psicofisica dei lavoratori, incidendo così in modo significativo sul bene giuridico tutelato dalla norma penale. In questa prospettiva, la ricorrenza dell'indice in parola coincide spesso con la violazione dell'art. 2087 c.c., norma attuativa degli artt. 32 e 36, co. 2, Cost., che riconoscono espressamente il diritto alla salute, al contenimento della durata massima della giornata lavorativa e al riposo settimanale.
Nel caso relativo al settore manifatturiero, l'analisi dei consumi energetici degli stabilimenti sottoposti a controllo ispettivo, ha evidenziato picchi di attività nelle fasce orarie notturne e domenicali. Tale andamento è stato interpretato dal Pubblico ministero come indice sintomatico della totale inosservanza della normativa in materia di orario di lavoro e riposi. Ed infatti, egli sottolinea come:

> «*La ragione dell'incremento del consumo energetico (e quindi della produzione) in orario notturno è evidentemente legato all'esigenza di evitare i controlli da parte degli organi di vigilanza che nella maggioranza dei casi avvengono nei giorni e negli orari canonici dalle ore 8 alle ore 17. Quanto accertato è ulteriore conferma, oltre alla presenza di letti e cucina, che a differenza di quanto dichiarato dagli operai le lavorazioni sono spalmate nell'arco dell'intera giornata con picchi di produzione nell'arco notturno. In sintesi: i dipendenti cinesi lavorano molto di notte per evitare controlli*»[70].

68 *In tal senso, cfr. Cass. pen., sez. V, 22.1.2024 n. 2573.*

69 *Di Meo, 2019, 283-284.*

70 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 13-14.*

Con riferimento al decreto n. 9/2020, le risultanze investigative mostrano un'organizzazione del lavoro non meno invasiva. I *riders* erano tenuti a garantire disponibilità soprattutto nelle fasce serali e nei fine settimana, quando la domanda è più elevata, e subivano penalizzazioni economiche in caso di mancata adesione alle richieste datoriali. Ne derivava una significativa compressione dell'autonomia nella scelta degli orari, accompagnata da ritmi di lavoro particolarmente intensi, con conseguenti effetti negativi sullo stress psico-fisico e sui livelli di rischio connessi alla necessità di effettuare consegne in tempi estremamente ridotti.

La «*violazione delle norme in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro*» integra, comunque, il terzo indice di sfruttamento, previsto dall'art. 603-bis, comma 3, n. 3, c.p. Il legislatore, nel 2016, ha modificato in modo sostanziale anche questo indice, eliminando l'inciso, contenuto nella precedente formulazione, che subordinava la rilevanza penale della condotta alla sussistenza di un pericolo per la salute, la sicurezza o l'incolumità personale del lavoratore. Tale circostanza, unita all'assenza di qualsivoglia riferimento al carattere reiterato della violazione, ha indotto parte della dottrina a temere un eccessivo ampliamento dell'area del penalmente rilevante[71].

Tale preoccupazione, seppure comprensibile, può essere "agilmente" superata mediante un'interpretazione costituzionalmente orientata della norma, coerente con la finalità di tutela della dignità e libertà del lavoratore che permea l'intera fattispecie. Ne deriva che non ogni inosservanza delle disposizioni antinfortunistiche può integrare l'indice di sfruttamento, ma soltanto quelle che, compromettendo in modo apprezzabile la salute psicofisica dei lavoratori, determinano una concreta offesa al bene giuridico tutelato[72].

Paradigmatico è, in tal senso, il decreto n. 1/2024, dal quale è emerso un quadro di sistematiche violazioni delle più elementari norme antinfortunistiche. Gli accertamenti ispettivi hanno documentato la rimozione dei dispositivi di sicurezza installati sui macchinari – fondamentali per evitare il contatto tra le mani del lavoratore e le componenti mobili delle macchine – così da accelerare il ciclo produttivo a scapito dell'incolumità dei lavoratori (stessa operazione si osserva in relazione alla spazzolatrice e alla macchina tingi bordo). Analoga logica emergeva nella gestione delle sostanze chimiche e infiammabili, stoccate in contenitori collocati nelle immediate vicinanze di scatoloni di carta che aumentavano il rischio di incendio, nonché nella mancata revi-

71 *Cfr., ad esempio, De Rubeis, 2017, 227.*

72 *Ferranti, 2016, secondo la quale, grazie alla riforma, «Si evita, insomma, il rischio che si possa ritenere la sussistenza dello sfruttamento per il solo fatto che sia stata violata una disposizione in materia di sicurezza o igiene sul lavoro, quasi che la contravvenzione ad una delle tante disposizioni volte appunto a prevenire rischi per la sicurezza dei lavoratori possa integrare la condotta, di ben altro disvalore penale, dello sfruttamento di manodopera».*

sione periodica degli estintori.
A ciò si affiancava l'assoluta omissione degli obblighi formativi e sanitari: i dipendenti non risultavano sottoposti a visite mediche di idoneità, né avevano ricevuto alcuna informazione o formazione sui rischi[73].
Il quarto indice di sfruttamento, previsto dall'art. 603-bis, comma 3, n. 4, c.p., attiene alla «*sottoposizione dei lavoratori a condizioni di lavoro, a metodi di sorveglianza o a situazioni alloggiative degradanti*». La fattispecie penale tratta congiuntamente tre situazioni eterogenee, ma accumunate dal requisito del "degrado", concetto che trova fondamento nei principi costituzionali di tutela della dignità del lavoratore (artt. 1, 2, 3 e 4 Cost.) e nell'art. 3 CEDU, e che implica la compromissione del nucleo essenziale dei diritti allo stesso riconosciuti[74].
L'espressione "condizioni di lavoro degradanti", richiama tutte quelle situazioni in cui le modalità concrete di svolgimento della prestazione, anche tenuto conto delle circostanze di tempo e di luogo, determinano un annichilimento della persona nonché un quasi totale annullamento della sua capacità di autodeterminazione[75].
Rientrano senza dubbio in tale nozione le modalità di svolgimento della prestazione imposte ai *riders*, costretti ad accettare turni massacranti pur di evitare la disattivazione dell'*account*. In altri termini, i ciclofattorini lavoravano costantemente sotto la minaccia di perdere ogni fonte di reddito, il che li induceva ad accettare ritmi e condizioni di lavoro degradanti e, di fatto, non negoziabili.
Analogamente, nel decreto n. 6/2023, si è accertato che ai corrieri veniva imposto un carico di consegne sensibilmente superiore a quello sostenibile da un singolo addetto, con la finalità di evitare l'assunzione di ulteriori lavoratori e il pagamento degli straordinari. I corrieri venivano inoltre impiegati in attività accessorie (come il facchinaggio) estranee alle mansioni tipiche della qualifica, ricevendo compensi marginali e comunque inferiori al costo che l'impresa avrebbe sostenuto per un lavoratore aggiuntivo. A ciò si sommava il sistematico ricorso al cambio delle cooperative appaltatrici, con azzeramento degli scatti di anzianità, delle ferie maturate e di ogni altro diritto collegato alla continuità del rapporto: la mancata accettazione di tale meccanismo comportava, peraltro, il licenziamento[76].
All'interno dell'indice in parola, secondo attenta dottrina, rientra anche il mancato versamento dei contributi di previdenza sociale da cui deriva un danno pensionistico per

73 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 8 e 14.*

74 *Stolfa, 2017, 93; Corte EDU, sez. II, 1.9.2015, ric. n. 16483/12, K. e altri c. Italia.*

75 *Di Meo, 2019, 291 ss.*

76 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 23.3.2023 n. 6, 42.*

il lavoratore[77].
Tale operazione, riscontrabile in tutti i casi esaminati, è particolarmente evidente nel settore logistico dove i giudici hanno affermato che:

> *«il vantaggio della frode ipotizzata consiste nell'IVA non versata a monte dalle società serbatoio (...) nonché, presumibilmente, nel mancato versamento di quota parte dei contributi dovuti, anche attraverso l'illecita erosione della base imponibile contributiva o la compensazione degli stessi con crediti d'imposta fittizi. La frode ipotizzata determina un ingente danno per l'Erario e per gli enti previdenziali coinvolti, oltre al danno derivante ai singoli lavoratori nei casi di omesso versamento dei contributi; determina altresì una distorsione del mercato di riferimento derivante dall'applicazione di tariffe "concorrenziali" applicabili unicamente in virtù degli illeciti perpetrati»*[78].

I "metodi di sorveglianza degradanti" attengono, invece, ad un esercizio del potere di controllo eccedente rispetto ai limiti delineati dall'art. 4 dello Statuto dei lavoratori. Non è sufficiente, tuttavia, un controllo illegittimo in senso strettamente giuslavoristico: il termine sorveglianza implica un *quid pluris* di disvalore e postula l'utilizzo di metodi invasivi, idonei a comprimere libertà e riservatezza del prestatore.
A tal proposito, si evidenzia come in uno dei laboratori cinesi oggetto di accesso ispettivo da parte della polizia giudiziaria fosse emersa la presenza di un impianto di videosorveglianza non autorizzato, avente inevitabili riflessi negativi sul rispetto dell'orario di lavoro e dei periodi di riposo[79].
Da ultimo, il legislatore sanziona la sottoposizione dei lavoratori a "condizioni alloggiative degradanti", consapevole della frequenza, soprattutto (ma non solo) nel settore agricolo, con cui i lavoratori in stato di bisogno sono vittime di una vera e propria segregazione abitativa.
Emblematico, in tal senso, è quanto emerso nei procedimenti relativi agli opifici cinesi, ove gli ispettori hanno accertato la presenza di veri e propri dormitori ricavati all'interno dei luoghi di lavoro: locali privi di destinazione abitativa, con numerosi posti letto distribuiti tra piani e seminterrati, sprovvisti di adeguata aerazione e illuminazione naturale, spesso interessati da estese chiazze di muffa altamente pericolosa e con impianti elettrici di fortuna, idonei a innescare incendi. I servizi igienici e gli spazi destinati alla preparazione dei pasti risultavano del tutto inadeguati e insufficien-

77 *Sul punto si veda, ancora una volta, Ferraresi, 2022, 8, il quale dissente dall'opinione espressa da Gori, 2017, 34.*

78 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 23.3.2023 n. 6, 36.*

79 *Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 58.*

ti rispetto al numero degli occupanti, al punto che generi alimentari venivano rinvenuti accanto a sostanze chimiche utilizzate per le lavorazioni. Una tale promiscuità tra spazi produttivi e abitativi, oltre a violare elementari *standard* igienico-sanitari, conferma la condizione di sfruttamento dei lavoratori, costretti a vivere e lavorare nel medesimo ambiente in condizioni obiettivamente degradanti[80].
In conclusione, il Tribunale di Milano, facendo proprie le considerazioni della Procura, pur richiamando con frequenza gli indici di cui all'art. 603-bis c.p., non si limita a un'applicazione ricognitiva del dato normativo, ma sviluppa una propria ricostruzione del fenomeno dello sfruttamento lavorativo, valorizzando in modo significativo l'elemento dell'approfittamento dello stato di bisogno. Tale scelta appare tanto più apprezzabile se si considera come, in passato, tale requisito fosse tendenzialmente ritenuto sussistente in *re ipsa*, ogniqualvolta il lavoratore accettasse condizioni di lavoro avvilenti, finendo così per appiattire l'accertamento giudiziario sugli indici e ibridandone la funzione di mero orientamento probatorio[81].

4. La *ratio* dell'amministrazione giudiziaria, intesa come «*moderna messa alla prova aziendale (...) finalizzata ad affrancare l'impresa da relazioni (interne ed esterne) patologiche*»[82], ha ispirato il Tribunale di Milano sia nella definizione del perimetro di intervento tracciato nei decreti applicativi, sia nelle successive decisioni di revoca della misura.
Sul piano delle concrete modalità attuative, in ossequio al principio di proporzionalità tra situazione accertata ed applicazione della misura di prevenzione patrimoniale[83], la magistratura lombarda ritiene che la nuova formulazione dell'articolo 34, comma 3, del decreto legislativo n. 159/2011 consenta un intervento nella gestione societaria non implicante necessariamente l'impossessamento totale degli organi gestori, ma modulabile in relazione al grado di infiltrazione delittuosa e agli obiettivi di bonifica societaria perseguiti[84].
In altre parole, i giudici sottolineano l'esigenza di considerare una pluralità di fattori - quali la dimensione delle società, il numero di lavoratori occupati e, più in generale,

80 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 7 e 14.

81 Merlo, 2020b.

82 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 15.1.2024 n. 1, 4; T. Milano, sez. mis. prev., 23.3.2023 n. 6, 6.

83 Principio che permea l'intero ordinamento giuridico e che è stato recentemente ribadito dalla Corte costituzionale con la sentenza interpretativa di rigetto del 27 febbraio 2019, n. 24.

84 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 24.10.2024 n. 127, 4-5; T. Milano, sez. mis. prev., 26.3.2024 n. 32, 5-6; T. Milano, sez. mis. prev., 4.3.2021 n. 31, 1-2.

il mercato economico e imprenditoriale su cui le misure incidono - al fine di valutare l'effettiva necessità di un intervento ablativo totale, con assunzione da parte del Tribunale dell'attività d'impresa, ovvero se sia sufficiente un affiancamento degli organi della procedura a quelli societari.
In tutti e tre i casi esaminati, i giudici hanno optato per questa seconda soluzione, attribuendo all'amministratore giudiziario un potere di intervento penetrante, anche in sostituzione dei diritti spettanti al socio proprietario ma lasciando il normale esercizio dell'attività in capo agli organi di amministrazione societaria.
A valle di questa impostazione, l'intervento dell'amministrazione giudiziaria si è concentrato su alcuni profili ritenuti essenziali ai fini della "rilegalizzazione" aziendale: la verifica dei rapporti contrattuali in essere nei diversi settori interessati (logistica, moda e *food delivery*), il controllo delle condizioni contrattuali dei lavoratori coinvolti, l'adeguatezza del modello ex art. 6 del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 23 – comprensivo di tutti i reati catalogo e, quindi, anche del delitto di cui all'art. 603-bis c.p. – il funzionamento degli organi di controllo interni e, più in generale, la costruzione di un assetto societario idoneo a prevenire il ripetersi delle condotte illecite.
In coerenza con tali direttrici, le prescrizioni impartite tramite l'amministratore giudiziario hanno riguardato un ampio ventaglio di interventi correttivi. Tra questi, l'esame dell'assetto societario e dei rapporti con i soggetti fornitori di manodopera, con particolare attenzione all'idoneità del modello organizzativo 231 a prevenire reati della medesima specie; la verifica delle iniziative adottate dalla società a seguito del provvedimento, inclusa la composizione degli organi amministrativi e di vigilanza e la politica contrattuale verso dipendenti e terzi; la revisione dei contratti in essere con società terze e il rilascio di nulla osta per la stipula di nuovi accordi, così da individuare eventuali ulteriori situazioni di sfruttamento o sanare irregolarità pregresse.
Ulteriori attività hanno riguardato la completa revisione del modello 231[85], la nomina dei nuovi componenti dell'organismo di vigilanza e del collegio sindacale, la ridefinizione dell'organizzazione interna in funzione delle nuove procedure aziendali, nonché l'inserimento di figure dedicate alla *compliance* societaria. Sono stati inoltre istituiti presidi permanenti e metodologie di controllo volte a garantire l'effettività e la terzietà delle funzioni aziendali rispetto alle condotte contestate, accompagnati da specifici programmi formativi per il personale. Infine, è stata prevista la revisione dei sistemi di *whistleblowing* e anticorruzione e delle relative politiche di attuazione[86].
Di particolare rilievo, sotto il profilo giuslavoristico, è l'inclusione del delitto di cui all'art. 603-bis c.p. tra i reati da prevenire mediante i modelli di organizzazione e ge-

85 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 26.3.2024 n. 32, 26-33; T. Milano, sez. mis. prev., 4.3.2021 n. 31, 9-10.

86 Roia, Ramoni, 2022, 265 ss.

stione previsti dall'art. 6 del d.lgs. n. 231/2001[87]. Tale scelta normativa, infatti, impone alle imprese di dotarsi di un apparato di prevenzione interno analogo a quello già previsto in materia di sicurezza sul lavoro: codici etici, procedure dedicate e organismi di vigilanza chiamati a monitorare costantemente la gestione del personale aziendale, diretto e indiretto.

L'attività degli ODV assume tale funzione di prevenzione, poiché richiede di individuare tempestivamente ogni scostamento dal trattamento economico e normativo *standard* (le cosiddette "non conformità" al modello) che possano costituire indizio di pratiche elusive o di vere e proprie condotte di sfruttamento. In questa prospettiva, la regolarità del trattamento dei lavoratori non è più soltanto un obbligo imposto dall'ordinamento, ma diviene un dovere interno all'organizzazione imprenditoriale, coerente con i limiti posti alla libertà d'impresa dall'art. 41 Cost.

In un sistema produttivo fortemente decentrato come quello italiano, l'attenzione degli organismi di vigilanza dovrebbe concentrarsi soprattutto sulle aree più esposte a fenomeni patologici (come gli appalti di servizi e le somministrazioni di manodopera) dove più facilmente si annidano situazioni di irregolarità. In questa prospettiva, la predisposizione di un modello 231 adeguato non è, dunque, una facoltà, ma un vero e proprio obbligo giuridico funzionale alla prevenzione delle condotte sanzionate dall'art. 603-bis c.p.[88].

Nella prassi del Tribunale di Milano, l'applicazione e l'esecuzione dell'amministrazione giudiziaria si sviluppano attraverso una serie di udienze camerali mirate a seguire passo dopo passo l'attuazione della misura. In tali occasioni, l'amministratore giudiziario viene ascoltato e, nel contraddittorio con le parti, il giudice verifica non solo il rispetto del cronoprogramma prescrizionale, ma anche gli effetti concreti dell'intervento sull'attività d'impresa. Particolare attenzione è dedicata al possibile impatto della misura sulla capacità competitiva dell'azienda e, in stretta connessione, sulla salvaguardia dei livelli occupazionali, profilo che rappresenta un vero e proprio filo conduttore dell'intero percorso applicativo[89].

Quanto agli esiti della misura, l'art. 34 del Codice antimafia prevede che l'amministrazione giudiziaria abbia durata non superiore a un anno, prorogabile di ulteriori sei mesi – entro il limite massimo, inderogabile, di due anni – quando la relazione dell'amministratore giudiziario evidenzi la necessità di completare il programma di sostegno e di rimuovere le situazioni di fatto e di diritto che avevano giustificato l'intervento. Prima della scadenza, il Tribunale, in camera di consiglio e nel contraddittorio delle parti, può

87 Gori, 2017, 47; Piva, 2017, 11.

88 Stolfa, 2017, 98-99.

89 Sullo svolgimento del procedimento cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 24.10.2024 n. 127, 5-6; T. Milano, sez. mis. prev., 26.3.2024 n. 32, 2-5; T. Milano, sez. mis. prev., 4.3.2021 n. 31, 4-5.

disporre la revoca anche anticipata della misura; il suo rinnovo; l'applicazione del controllo giudiziario ex art. 34-bis, ovvero la confisca dei beni quando sussistano elementi tali da far ritenere che essi costituiscano il frutto o il reimpiego di attività illecite.
Nei casi oggetto di analisi, il Tribunale di Milano ha sempre disposto la revoca anticipata della misura, ritenendo di un integralmente e tempestivamente adempiute le prescrizioni imposte. L'adozione di nuovi assetti organizzativi, procedure interne e presidi di controllo ha infatti prodotto un modello gestionale improntato alla trasparenza e alla legalità sia nei rapporti contrattuali che nei servizi appaltati, rendendo non più attuali le ragioni che avevano imposto l'intervento.
I decreti di revoca valorizzano il conseguimento di una serie di obiettivi che attestano l'effettiva bonifica dell'organizzazione aziendale. In particolare, le imprese hanno provveduto ad aggiornare il modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001, affiancandovi ulteriori presidi di vigilanza interna; hanno introdotto procedure strutturate di selezione, validazione e monitoraggio continuativo dei fornitori, corredate dalla creazione e manutenzione di un albo dedicato; hanno inserito nuove funzioni organizzative di secondo livello, specificamente orientate alla *compliance* e al controllo dei processi; hanno rivisto i *format* contrattuali utilizzati per gli appalti di servizi e manodopera, introducendo clausole risolutive e richiami sistematici al modello 231 per prevenire il reiterarsi delle criticità accertate; hanno proceduto a una riorganizzazione complessiva dell'assetto societario, includendo l'istituzione di una funzione di *internal audit* e la sostituzione degli organi di controllo (collegio sindacale, revisori, organismo di vigilanza); hanno implementato sistemi di rilevazione delle ore lavorate dai dipendenti degli appaltatori, soprattutto nei comparti logistici; e, infine, hanno nominato all'interno del Consiglio di amministrazione un consigliere con delega specifica alla *compliance* e ai sistemi di controllo interni[90].
L'esperienza applicativa mostra, in definitiva, come le imprese destinatarie della misura, una volta compresa la finalità dell'intervento, si facciano spesso promotrici di un processo di trasformazione profonda, orientato alla costruzione di una politica d'impresa ispirata alla legalità e alla correttezza.
Emblematica, in tal senso, è la relazione conclusiva dell'amministratore giudiziario, che sottolinea l'atteggiamento collaborativo delle società coinvolte, le quali si sono impegnate a «*tesorizzare l'intervento del Tribunale, guardando ad esso non come ad una compressione del diritto di impresa, ma come ad una preziosa opportunità di miglioramento della propria organizzazione aziendale*»[91].

---

90 Sull'attuazione del programma prescrizionale e le misure implementate dalle società cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 24.10.2024 n. 127, 6-19; T. Milano, sez. mis. prev., 26.3.2024 n. 32, 11-46; T. Milano, sez. mis. prev., 4.3.2021 n. 31, 5-19.

91 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 4.3.2021 n. 31, 7.

Tali imprese, tracciando «*una strada virtuosa dove logica del servizio, del rispetto di diritti fondamentali dei singoli e del necessario profitto d'impresa*» [92] coesistono, possono divenire dei veri e propri modelli societari, espressione di una sana e affidabile competitività imprenditoriale. In questa prospettiva, è possibile affermare che l'art. 603-bis c.p., seppur indirettamente, è in grado di tutelare la concorrenza, colmando una lacuna nel sistema repressivo delle distorsioni del mercato.

Riferimenti bibliografici

Alesci T. (2019). Note introduttive agli artt. 34-39, d.lgs. n. 159/2011. In: Spangher G., Marandola A., a cura di, *Commentario breve al Codice antimafia.* Milano: Wolters Kluwer, 167 ss.

Alvino I. (2025). Il livello dei trattamenti negli appalti privati alla luce del nuovo art. 29, co. 1 bis, d.lgs. n. 276/2003. DLM, 1: 41-68.

Barbieri P. (2019). Il lavoro povero in Italia: determinanti strutturali e politiche di contrasto. *LD*, 1: 5–27.

Basile F. (2021). *Manuale delle misure di prevenzione. Profili sostanziali*. II ed. Torino: Giappichelli.

Bellavista A. (2020). Cooperative e sfruttamento del lavoro nella logistica. *RGL*, 3: 452 ss.

Bricchetti R., Pistorelli L. (2011). "Caporalato": per il nuovo reato pene fino a 8 anni. *GLav*, 35: 50 ss.

Braschi S. (2021). Il concetto di "stato di bisogno" del reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro. *DPC*, 3: 113–135.

Braschi S. (2022). Il reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro: elementi costitutivi e apparato sanzionatorio. *LDE* 2.

Chiaromonte F., Ferrara M., Malzani M. (2019). The Migration Governance through Labour Law: The Italian Case. *RDSS*, 2019: 367 ss.

92 Cfr. T. Milano, sez. mis. prev., 4.3.2021 n. 31, 21.

Chiaromonte W. (2018). "Cercavamo braccia, sono arrivati uomini". Il lavoro dei migranti in agricoltura fra sfruttamento e istanze di tutela. *GDLRI*, 158: 321–356.

Civello G. (2024). Agevolazione colposa del "caporalato" e misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria. *LG*, 8-9: 822–828.

Corso S.M. (2021). I riders e il c.d. caporalato (a margine della vicenda Uber Italia). *VTDL*, 2: 426 ss.

De Bonis S. (2015). Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro. In: Cadoppi A., Canestrari S., Manna A., Papa P., a cura di, *Trattato di diritto penale. Diritto penale del lavoro*. Torino: UTET, 536 ss.

De Martino A. (2015). "Caporalato" e repressione penale. Appunti su di una correlazione (troppo) scontata. In: Rigo E., a cura di, *Leggi, migranti e caporali*. Pisa: Pacini, 70 ss.

De Martino A. (2019). *Sfruttamento del lavoro – Il valore del contesto nella definizione del reato*. Bologna: Il Mulino, 67 ss.

De Rubeis A. (2017). Qualche breve considerazione critica sul nuovo reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro. *DPC*, 4: 227.

De Santis G. (2018). Caporalato e sfruttamento di lavoro: politiche criminali in tema di protezione del lavoratore. Pregi e limiti dell'attuale disciplina – I parte. *RCP*: 1759 ss.

De Santis G. (2019). Caporalato e sfruttamento del lavoro. In: De Santis G., Corso S.M., Delvecchio F., a cura di, *Studi sul caporalato*. Torino: Giappichelli, 9 ss.

Del Punta R. (2012). Il giudice del lavoro tra pressioni legislative e aperture di sistema. *RIDL*, 2012: 463 ss.

Di Donna M. (2017). Il nuovo "caporalato" ex art. 603 bis c.p. tra rafforzamento della protezione penale ed esigenze di garanzia del datore di lavoro. *DL*: 61 ss.

Di Meo V. (2019). I diritti sindacali nell'era del caporalato digitale. *LLI*, 5(2): 66 ss.

Di Meo V. (2019b). Gli indici di sfruttamento lavorativo nell'art. 603-bis c.p.: una lettura lavoristica. *VTDL*, 1: 283–291 ss.

Ferraresi M. (2022). Retribuzione e sfruttamento del lavoro: quali criteri applicativi? *LDE*, 2: 2–16.

Ferranti D. (2016). La legge n. 199/2016: disposizioni penali in materia di caporalato e sfruttamento del lavoro nell'ottica del legislatore. *DPC*, 15 novembre 2016. Testo disponibile al sito: https://www.penalecontemporaneo.it (consultato il 10 novembre 2025).

Fiandaca G. (1993). Misure di prevenzione (profili sostanziali). In: *Digesto delle discipline penalistiche*, VII. Torino: UTET.

Filice M., Soldano M. (2024). Tra la vecchia e la nuova fisionomia dello sfruttamento lavorativo e dell'intermediazione illecita del lavoro. *AD*, 4: 6–7.

Garofalo D. (2020). Lo sfruttamento del lavoro tra prevenzione e repressione nella prospettiva dello sviluppo sostenibile. *ADL*, 6: 1303 ss.

Giordano V. (2024). Il bene giuridico nel prisma dello sfruttamento del lavoro. *SP*, 30 aprile 2024. Disponibile al sito: https://www.sistemapenale.it (consultato il 6 novembre 2025).

Gori F. (2017). La nuova legge sul grave sfruttamento lavorativo nell'ambito della normativa di contrasto al lavoro sommerso. *ADAPT WP*, 2/2017: 34, 47.

Gragnoli E. (2021). Il numero crescente dei contratti collettivi nazionali, la libertà sindacale e l'art. 36, co.1 Cost. *LDE*, 4/2021.

Macchia L. (2022). Gestione del rischio e tecniche investigative nell'attività di contrasto al fenomeno del caporalato. In: Ferraresi M., Seminara S., a cura di, *Caporalato e sfruttamento del lavoro*. Modena: Adapt University Press, 235 ss.

Marchetti F. (2023). Amministrazione giudiziaria delle aziende ex art. 34 d.lgs. 6 settembre 2011, n. 159 e contrasto allo sfruttamento lavorativo: i casi B. e G. *LDE*, 3.

Maugeri A.M. (2018). La riforma delle misure di prevenzione patrimoniali ad opera della l. 161/2017 tra istanze efficientiste e tentativi incompiuti di giurisdizionalizzazione del procedimento di prevenzione. *AP*, suppl. 1: 325 ss.

Menditto F. (2020). La nuova frontiera della bonifica delle aziende coinvolte in contesti illeciti: l'amministrazione giudiziaria (art. 34 d.lgs. n. 159/2011). *QG*, 2, parr. 4–5.

Testo disponibile al sito: https://www.questionegiustizia.it/articolo/la-nuova-frontiera-della-bonifica-delle-aziende-coinvolte-in-contesti-illeciti-l-amministrazione-giudiziaria-art-34-d-lgs-n-159-2011 (consultato il 7 novembre 2025).

Merlo A. (2019). Il contrasto al "caporalato grigio" tra prevenzione e repressione. Note a margine del decreto Trib. Milano, Sez. mis. prev., 7 maggio 2019, n. 59, Pres. Roia, Ceva Logistics Italia S.r.l. *DPC*, 6: 171 ss. Testo disponibile al sito: https://www.penalecontemporaneo.it (consultato il 7 novembre 2025).

Merlo A. (2020a). Il contrasto allo sfruttamento del lavoro e al "caporalato". Dai braccianti ai riders. La fattispecie dell'art. 603 bis c.p. e il ruolo del diritto penale. In: *Itinerari di Diritto Penale.* Torino: Giappichelli, 82.

Merlo A. (2020b). Sfruttamento dei riders: amministrazione giudiziaria ad Uber per contrastare il "caporalato digitale". *SP*, 2 giugno 2020. Testo disponibile al sito: https://www.sistemapenale.it (consultato il 7 novembre 2025).

Miscione M. (2017). Caporalato e sfruttamento del lavoro. *DPC*, 2: 118 ss.

Pallini M. (2024). Alla ricerca dell'autorità salariale nell'ordinamento italiano. *DLRI*, 2: 165 ss.

Perulli A. (2018). Capitalismo delle piattaforme e diritto del lavoro. Verso un nuovo sistema di tutele? In: Perulli A., a cura di, *Lavoro autonomo e capitalismo delle piattaforme*. Milano: Cedam, 115–145.

Peruzzi M. (2020). Viaggio nella "terra di mezzo", tra contratti leader e pirata. *LD*, 2020: 222.

Piva D. (2017). I limiti dell'intervento penale sul caporalato come sistema (e non condotta) di produzione: brevi note a margine della L. 199/2016. *AP*, 1: 11. Testo disponibile al sito: https://www.archiviopenale.it (consultato il 7 novembre 2025).

Ranieri F. (2018). Misure di contrasto alla criminalità organizzata nella prospettiva lavoristica: lo stato dell'arte. *Quaderni di Città Sicure*, 42: 103 ss.

Roia F., Ramoni I. (2022). L'amministrazione giudiziaria come strumento di prevenzione dello sfruttamento lavorativo nella giurisprudenza del Tribunale di Milano. In: Ferraresi M., Seminara S., a cura di, *Caporalato e sfruttamento del lavoro prevenzione,*

applicazione, repressione. Un'indagine di diritto penale, processuale penale e del lavoro . Modena: Adapt University Press, 248–265 ss.

Romei R. (2024). I nodi irrisolti dell'art. 36 della Costituzione. *DLRI*., 2: 151 ss.

Spinelli M. (2020). Immigrazione e mercato del lavoro: lo sfruttamento dei migranti economici. *RDSS*, 2020: 125 ss.

Stolfa F. (2017). La legge sul "caporalato" (l. n. 199/2016): una svolta "etica" nel diritto del lavoro italiano? Una prima lettura. *DSL*, 1: 86–99.

Tona G., Visconti C. (2018). Nuove pericolosità e nuove misure di prevenzione: percorsi contorti e prospettive aperte nella riforma del codice antimafia. LP, 14 febbraio 2018. Testo disponibile al sito: https://www.lalegislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2018/02/Visconti-Tona-Studi.pdf (consultato il 6 novembre 2025).

Torre V. (2018). Il diritto penale e la filiera dello sfruttamento. *GDLRI*: 294–299.

Zuffada E. (2022). *Homo oeconomicus pericolosus. Le misure di prevenzione come strumento di contrasto della criminalità economica*. Milano: Giuffrè.

L'amministrazione giudiziaria nell'esperienza della magistratura milanese: analisi organizzativa dei casi del settore logistico e della moda

di Tea Maistro[1] e Marta Ingaggiati[2]

1. Introduzione. 2. Analisi dei provvedimenti di revoca. 3. Settore logistica e trasporti. 4. Settore della moda. 5. Conclusione.

1. Negli ultimi anni, la misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria (ex art. 34 C.A. – d.lgs. 159/2011) ha conosciuto un'estensione significativa, stimolata dalle indagini condotte dalla Procura della Repubblica di Milano. A partire dal 2015, questa misura ha progressivamente assunto una funzione innovativa: da strumento di contrasto dei patrimoni di matrice mafiosa, si è trasformata in leva preventiva per intervenire in contesti imprenditoriali che, pur non direttamente coinvolti in condotte criminali, risultano aver agevolato dall'esterno fenomeni illeciti o situazioni di sfruttamento del lavoro.
Le indagini condotte su imprese operanti in settori strategici dell'economia (in particolare logistica e moda) hanno rivelato un modello ricorrente di subfornitura, caratterizzato dall'esternalizzazione pressoché totale delle attività produttive e di servizio, che si estende sino agli anelli più fragili e opachi della filiera. Le imprese coinvolte si sono avvalse di appaltatori e fornitori responsabili di irregolarità nella gestione della forza lavoro. Avendo agevolato dall'esterno fenomeni di sfruttamento, tali imprese sono chiamate a "bonificare" le proprie prassi senza transitare da un processo penale, incorrendo in un procedimento di amministrazione giudiziaria. La funzione di risanamento è affidata a un amministratore giudiziario, nominato dal Giudice, il quale assume le prerogative e i poteri dei titolari dei diritti sui beni e sulle strutture coinvolte, con il compito di ripristinare condizioni di legalità e intervenire sulla "colpa in organizzazione", intesa come la mancata vigilanza sulla filiera produttiva (Basile & Zuffada, 2021; Birittieri, 2019). L'estensione del perimetro applicativo dell'amministrazione giudiziaria ha progressivamente trasformato il Tribunale di Milano in un vero e proprio labora-

1 Dottoranda di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università degli Studi di Milano

2 Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche "C. Beccaria", Università degli Studi di Milano

torio di sperimentazione giuridica e organizzativa. Qui, diritto penale e gestione aziendale si intrecciano per identificare e correggere disfunzioni sistemiche lungo le filiere produttive. L'amministrazione giudiziaria si potrebbe configurare non solo come un mero strumento di bonifica, ma anche come un potenziale vettore di cambiamento organizzativo capace di incidere su pratiche, strutture e relazioni.

Pertanto, in questi contesti, spesso caratterizzati dalla presenza di grandi gruppi e multinazionali, la ricerca di efficienza e la riduzione dei costi si intrecciano con pratiche di elusione delle norme sul lavoro e sulla fiscalità. Secondo la Procura milanese, queste dinamiche alimentano forme di devianza organizzativa normalizzata, in cui comportamenti omissivi o illeciti non derivano da necessità di sopravvivenza economica delle imprese ma da scelte consapevoli di business, integrate nei modelli di funzionamento ordinario dell'impresa. In questi casi, la linea di confine tra legalità e illegalità tende progressivamente a sfumare: ciò che un tempo appariva come un'anomalia si configura oggi come una componente strutturale del capitalismo contemporaneo, sostenuta da sistemi di controllo inadeguati, scarsa accountability e da una crescente tolleranza verso pratiche che, pur integrando violazioni, contribuiscono alla creazione di valore economico per l'impresa (Catino, 2024).

In questo scenario si colloca il presente capitolo, che si pone un duplice obiettivo: analizzare in modo sistematico le principali azioni correttive adottate nei procedimenti di amministrazione giudiziaria e offrire una chiave teorica per interpretarle.

Attraverso un'analisi descrittiva di sette casi – quattro nel settore della logistica e tre in quello della moda - il capitolo ricostruisce le misure effettivamente adottate dagli amministratori giudiziari e dalle imprese stesse nel corso dei procedimenti. I casi considerati sono stati selezionati in base alla disponibilità dei provvedimenti di disposizione e revoca, che rappresentano una fonte diretta ed attendibile per ricostruire le misure effettivamente adottate dall'amministratore giudiziario per conto del Tribunale[3]. È tuttavia opportuno sottolineare che i casi analizzati non esauriscono il fenomeno: altri procedimenti sono tuttora in corso, anche al di fuori dei settori logistico e moda, a conferma della continuità con cui il Tribunale milanese sta applicando lo strumento dell'amministrazione giudiziaria.

Il contributo del capitolo non si esaurisce nella ricostruzione empirica delle misure correttive intraprese, ma mira a offrire alcuni spunti teorici per contribuire allo studio

3 Il Tribunale, che ha autorizzato la pubblicazione di informazioni a partire dagli atti di disposizione e di revoca dell'amministrazione giudiziaria, ha richiesto l'anonimato; per questa ragione, al fine di tutelare anche la riservatezza delle organizzazioni coinvolte, tutti i casi analizzati sono presentati esclusivamente attraverso l'uso di pseudonimi. Ciascuno pseudonimo è costituito dal termine "Azienda", affiancato dal settore in cui quest'ultima è operativa – logistico o della moda –, a cui segue un numero da 1 a 4 per il settore logistico e da 1 a 3 per il settore della moda, volto a identificare a quale specifica azienda ci si riferisce.

dell'amministrazione giudiziaria come strumento di intervento organizzativo, al fine di comprendere quale tipo di cambiamento organizzativo sia stato effettivamente attivato nelle imprese sottoposte alla misura. Per affrontare questa domanda, la parte conclusiva del capitolo propone una chiave di lettura teorica ispirata alla distinzione elaborata da Beer e Nohria (2000), tra cambiamento di tipo economico (E) e di tipo organizzativo (O). Il primo si configura come intervento correttivo, top-down, volto a ripristinare la conformità e l'efficienza, spesso attraverso ristrutturazioni e interventi rapidi che non modificano i presupposti culturali dell'organizzazione, generando un apprendimento adattivo (*single-loop learning*), limitato alla correzione delle pratiche con aggiustamenti minimi. Il secondo, invece, promuove una trasformazione partecipata, capace di generare apprendimento trasformativo (*double-loop learning*), attraverso la revisione dei valori, dei ruoli e delle relazioni interne (Argyris & Schön, 1978).
Attraverso questa prospettiva, il capitolo intende offrire un'interpretazione organizzativa allo studio dell'amministrazione giudiziaria, offrendo una lettura alternativa che vada oltre l'inquadramento giuridico.

2. L'analisi delle azioni correttive e dei relativi cambiamenti si è concentrata sui provvedimenti di revoca, ossia su quegli atti che sanciscono la conclusione dell'amministrazione giudiziaria e attestano l'avvenuta bonifica dell'organizzazione[4]. Tali documenti descrivono in dettaglio le misure adottate dagli amministratori giudiziari, in collaborazione con il management dell'organizzazione, per risanare le disfunzioni organizzative e correggere la colpa in organizzazione dell'impresa.
I provvedimenti adottati dal Tribunale di Milano - oggetto del presente studio - si articolano lungo due principali filoni di intervento. Il primo riguarda le imprese attive nella logistica e nel trasporto, in cui le condotte di sfruttamento dei lavoratori (art. 603-bis c.p.) si sono manifestate all'interno del perimetro aziendale. In tali casi, lo sfruttamento avveniva attraverso sistemi di appalto o subappalto fittizi, risultati non genuini e idonei a celare forme di interposizione vietata nei rapporti di lavoro. Il secondo, più recente, interessa il settore moda, nel quale l'amministrazione giudiziaria è stata applicata per l'omesso controllo della filiera esternalizzata. In questi casi, le violazioni non si verificano direttamente all'interno dell'organizzazione principale, ma a valle della catena produttiva, presso fornitori e subfornitori scelti per ridurre i costi, diluendo così le responsabilità lungo la filiera (Vulcano, 2025).
Per comprendere in modo sistematico la natura e la portata di tali interventi, tutti i provvedimenti disponibili sono stati analizzati in profondità secondo un approccio

4 *I provvedimenti di revoca dell'Azienda Logistica 1, dell'Azienda Logistica 4 e dell'Azienda Moda 1 da cui sono state tratte le informazioni che seguono sono consultabili nell'appendice del presente volume.*

qualitativo articolato in due fasi. Al fine di garantire l'assoluto anonimato e la riservatezza delle organizzazioni coinvolte, i casi analizzati sono presentati esclusivamente tramite pseudonimi.
Nella prima fase, sono state individuate e descritte le principali misure intraprese, evidenziando i cambiamenti strutturali e gestionali introdotti. Da questa analisi è emerso un insieme articolato di interventi volti alla bonifica organizzativa e al ripristino della legalità.
La seconda fase ha previsto la classificazione delle misure emerse in tre macro-ambiti analitici, funzionali a restituire una visione sistematica delle azioni intraprese:

- Rafforzamento del sistema dei controlli: comprende le misure relative all'implementazione e/o al rafforzamento dei controlli interni ed esterni, con particolare riferimento ai modelli di organizzazione e gestione previsti dal D.Lgs. 231/2001.
- Gestione dei fornitori: riguarda le azioni volte a migliorare i processi di selezione, verifica e monitoraggio degli appaltatori e dei sub-appaltatori lungo la catena di fornitura.
- Modifiche agli assetti organizzativi: includono le iniziative finalizzate a ridisegnare la struttura aziendale, come l'introduzione di nuove funzioni, ruoli o risorse dedicate.

È opportuno precisare che tali ambiti non costituiscono categorie rigide, ma piuttosto una griglia interpretativa che consente di organizzare le informazioni in modo sistematico. Le misure adottate si presentano infatti trasversali e interdipendenti, concorrendo congiuntamente alla realizzazione dell'obiettivo generale di bonifica organizzativa dell'impresa sottoposta ad amministrazione giudiziaria.

3. A partire dal 2019, il Tribunale di Milano ha disposto l'applicazione della misura di amministrazione giudiziaria ex art. 34 del Codice Antimafia nei confronti di diverse società operanti nel settore della logistica e dei trasporti. La presente sezione esamina i casi che hanno coinvolto alcune tra le principali imprese multinazionali operanti nel comparto logistico.
Sebbene i provvedimenti adottati dagli amministratori giudiziari in coordinamento con il management aziendale abbiano assunto caratteristiche differenti in ciascun caso, è possibile individuare una serie di interventi ricorrenti, finalizzati a incidere sul rafforzamento del sistema di controllo, sul rapporto con i fornitori e sugli assetti organizzativi di ciascuna impresa.
Nell'ambito del rafforzamento dei sistemi di controllo, tra le misure più significative si annoverano quelle relative alla revisione dei sistemi organizzativi interni, spesso realizzate attraverso l'adozione o l'aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione

e controllo ex d.lgs. 231/2001. Tali modelli definiscono i principi generali di comportamento e le procedure operative cui devono attenersi i destinatari, il cui rispetto viene assicurato dalla costituzione di organismi dedicati, quali gli Organismi di Vigilanza e i Comitati Whistleblowing, incaricati di monitorare la corretta applicazione delle regole interne.

L'intervento dell'amministrazione giudiziaria, tuttavia, non si è esaurito entro i confini organizzativi delle società commissariate. Esso ha infatti investito l'intera catena di fornitura, coinvolgendo anche i soggetti che operavano come principali appaltatori e subappaltatori. In tale prospettiva, sono state introdotte misure di razionalizzazione e controllo della *supply chain*, orientate a ridurre la frammentazione dei fornitori — con particolare attenzione ai soggetti operanti nel segmento del *last mile* — e a potenziare i meccanismi di due diligence e di verifica dei fornitori. A queste si è accompagnata la designazione del preposto del fornitore, figura chiamata a garantire la corretta gestione delle attività operative e a fungere da interfaccia tra committente e appaltatore. Parallelamente, alcune imprese hanno avviato processi di internalizzazione della manodopera, con l'obiettivo di stabilizzare parte del personale precedentemente impiegato tramite appalti o cooperative. Sono stati avviati procedimenti di definizione o chiusura delle vertenze nei casi in cui erano presenti contenziosi giuslavoristici pendenti. Infine, l'attenzione è stata rivolta anche al tema della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e alla tutela della legalità, attraverso l'adozione di protocolli volti a disciplinare i rapporti con i lavoratori, i fornitori e le controparti commerciali, nonché a rafforzare la conformità alle normative di settore. Per quanto riguarda invece la modifica degli assetti organizzativi, il processo di riorganizzazione ha comportato anche l'istituzione di nuove funzioni aziendali – come le aree *Procurement* o *Logistics & Engineering* – destinate a presidiare specifici ambiti operativi e a garantire la tracciabilità delle decisioni e dei flussi informativi.

Le sezioni che seguono illustrano nel dettaglio le principali misure introdotte dall'amministrazione giudiziaria durante il periodo in cui le imprese erano sottoposte all'amministrazione giudiziaria, analizzandone le caratteristiche e le modalità di attuazione nei diversi contesti aziendali.

Rafforzamento del sistema dei controlli

Introduzione e revisione Modello organizzativo

Nell'ambito delle amministrazioni giudiziarie, uno degli interventi centrali ha riguardato l'introduzione ex novo o la revisione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001, con l'obiettivo di rafforzare i presidi di legalità, prevenire i rischi-reato e integrare in modo più efficace controlli e procedure operative, seppur con modalità differenziate in base ai contesti aziendali. Nell'Azienda Logistica 4, inizialmente priva di Modello 231, si è proceduto all'adozione ex novo dello strumento, preceduta da un'analisi delle attività e dall'individuazione di venti aree di rischio, per le quali sono stati introdotti specifici protocolli di prevenzione, accompagnati dalla nomina dell'Organismo di Vigilanza e di nuove figure di garanzia. In questa azienda, l'amministrazione giudiziaria è intervenuta in via prioritaria sul modello di esternalizzazione, guidando il passaggio da una fitta rete di intermediari a una gestione più diretta e responsabile dei servizi e dei lavoratori. Nell'Azienda Logistica 2, l'AG è soprattutto responsabile della profonda revisione del modello organizzativo e del sistema dei controlli, assunti poi a riferimento di legalità per il settore. In questo caso, il Modello 231 è stato aggiornato attraverso l'introduzione delle golden rules, volte a regolare in modo stringente i rapporti con fornitori e clienti, con obblighi di trasparenza sui fabbisogni di manodopera, sulla sostenibilità economica delle commesse e sul rispetto degli adempimenti fiscali e contributivi. L'Azienda Logistica 1 – per la quale l'intervento dell'amministrazione giudiziaria è stato quello di maggior rilievo economico nel settore della logistica – ha avviato una revisione complessiva del risk assessment e del Modello 231, ristrutturando la Parte Speciale per processi effettivamente a rischio, con particolare attenzione ai fornitori labour intensive, alla formalizzazione dei contratti e alla verifica dell'autonomia organizzativa dei partner, accompagnata da una diffusione capillare del modello e dalla sua integrazione con il Codice di Condotta e la Sustainable Procurement Charter. Nell'Azienda Logistica 3 - il cui tratto distintivo dell'AG è una bonifica focalizzata sul ripristino della legalità fiscale e contrattuale lungo la catena degli appalti – la revisione integrale della Parte Generale e delle Parti Speciali ha interessato governance, gestione dei rischi, separazione dei ruoli e attività sensibili, attraverso un nuovo risk assessment condotto con l'Organismo di Vigilanza, portando a una razionalizzazione dell'assetto organizzativo, delle job descriptions e dei flussi informativi. -, infine, la revisione integrale della Parte Generale e delle Parti Speciali ha interessato governance, gestione dei rischi, separazione dei ruoli e attività sensibili, attraverso un nuovo risk assessment condotto con l'Organismo di Vigilanza, portando a una razionalizzazione dell'assetto organizzativo, delle job descriptions e

dei flussi informativi. Nel complesso, queste esperienze mostrano come l'amministrazione giudiziaria abbia agito da catalizzatore di un profondo rinnovamento dei sistemi di controllo, rafforzando strutture di governance più trasparenti, tracciabili e orientate alla responsabilità d'impresa.

Nuovi attori e funzioni a tutela della legalità

L'Organismo di Vigilanza. Nel quadro delle misure introdotte durante l'amministrazione giudiziaria, un intervento rilevante ha riguardato la ridefinizione dell'Organismo di Vigilanza (OdV) nelle società interessate, con l'obiettivo di rafforzare i presidi di controllo interno e di assicurare la conformità ai principi del d.lgs. 231/2001. Nel caso dell'Azienda Logistica 1, è stata disposta la nomina di un nuovo OdV, interamente composto da professionisti esterni con competenze in materia di compliance, diritto penale d'impresa e sistemi di controllo. Tale configurazione è stata finalizzata a garantire un elevato grado di indipendenza e a prevenire potenziali conflitti di interesse derivanti dalla presenza di figure interne. L'Organismo, insediatosi formalmente e operativo attraverso riunioni periodiche, ha assunto le funzioni di vigilanza sull'attuazione e osservanza del Modello 231, proponendone eventuali aggiornamenti e segnalando criticità agli organi sociali competenti.
Anche l'Azienda Logistica 3 ha provveduto alla ricostituzione del proprio OdV, adottando una composizione pluralistica, anch'essa interamente esterna, con la partecipazione di tre membri selezionati per l'ampiezza delle rispettive competenze professionali. I profili individuati coprono ambiti giuridici, penalistici d'impresa, fiscali e finanziari, nonché tematiche di salute e sicurezza sul lavoro. L'OdV dell'Azienda Logistica 3 è stato incaricato di esercitare, con autonomia decisionale e poteri di controllo, le funzioni di verifica sull'efficacia e sull'adeguatezza del Modello 231, di monitoraggio della sua applicazione e di proposta di aggiornamenti in relazione a modifiche normative o organizzative. In quest'ultimo caso, l'amministrazione giudiziaria ha inoltre disposto una revisione complessiva del regolamento interno dell'OdV, introducendo un sistema di coordinamento con il Collegio Sindacale. Tale modifica ha previsto specifici obblighi di informazione e procedure condivise per la gestione delle decisioni più rilevanti, al fine di garantire una maggiore collegialità e una più efficace integrazione tra le funzioni di vigilanza e quelle di controllo societario.

Il Comitato Whistleblowing. Nel quadro delle misure adottate durante le amministrazioni giudiziarie, un ruolo centrale è stato attribuito al rafforzamento dei meccanismi interni di segnalazione, con l'obiettivo di garantire trasparenza, tracciabilità e una gestione strutturata delle informazioni relative a potenziali irregolarità. Sia l'Azienda

Logistica 1 sia l'Azienda Logistica 3 hanno introdotto o riformato i propri sistemi di whistleblowing, adeguandoli al quadro normativo nazionale ed europeo e alla più ampia esigenza di consolidare i controlli interni.
L'Azienda Logistica 1 ha istituito un Comitato Whistleblowing incaricato di ricevere, gestire e monitorare segnalazioni provenienti da soggetti interni ed esterni. Il sistema, basato su canali dedicati che assicurano riservatezza dei flussi informativi, opera attraverso un approccio collegiale e interdisciplinare. Il Comitato valuta le segnalazioni e le trasmette agli organi competenti.
L'Azienda Logistica 3 ha invece inserito la regolamentazione delle segnalazioni in una più ampia riorganizzazione dei controlli interni e della gestione dei flussi informativi. Il modello distingue tra flussi verticali, rivolti agli organi di governo, e flussi orizzontali, destinati al coordinamento tra funzioni di controllo. La società ha adottato una nuova procedura di whistleblowing e introdotto una piattaforma informatica dedicata che consente segnalazioni scritte o verbali, anche anonime. La procedura disciplina soggetti competenti, gestione dei conflitti di interesse, criteri di conservazione dei dati e principi di tracciabilità, riservatezza, segregazione delle attività e tutela del segnalante, ampliando inoltre la platea dei soggetti autorizzati a segnalare. Nel complesso, entrambi i sistemi si inseriscono nel quadro di rafforzamento delle strutture di controllo, configurandosi come strumenti di monitoraggio preventivo e di partecipazione attiva ai meccanismi di vigilanza interna.

Il Comitato Segnalazioni. Nel quadro del rafforzamento del sistema dei controlli interni, accanto al Comitato Controllo Rischi e Parti Correlate, l'Azienda Logistica 3 ha istituito anche un Comitato Segnalazioni. Tale organismo è composto dal responsabile Internal Audit, dal responsabile Risorse Umane e dal responsabile Compliance, figure dotate di competenze complementari in materia di monitoraggio, gestione del personale e presidio normativo. La funzione principale del Comitato Segnalazioni è quella di garantire un flusso informativo costante tra i principali organi di gestione e di controllo, così da assicurare una gestione coordinata della politica dei controlli interni. In questo modo, l'istituzione del Comitato dovrebbe contribuire a rafforzare l'integrazione tra le diverse aree aziendali coinvolte nei processi di vigilanza, attraverso una maggiore tempestività nell'individuazione delle criticità e nella definizione degli interventi correttivi.

L'Internal Audit. Al momento dell'applicazione della misura di amministrazione giudiziaria, l'Azienda Logistica 3 non disponeva di una funzione di Internal Audit, nonostante le dimensioni rilevanti della società in termini di forza lavoro, numero di siti operativi e volume di fatturato. Tale assenza è stata colmata nel corso della procedura, attraverso l'introduzione di un sistema di controllo interno strutturato su tre livelli. L'inse-

rimento della funzione di audit interno ha rappresentato un passaggio decisivo nella costruzione di un assetto di governance più completo. A questa funzione è stato affidato il compito di contribuire all'identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali, nonché di valutare l'adeguatezza complessiva del sistema di controllo interno. L'attività di Internal Audit ha inoltre riguardato la verifica dell'affidabilità dell'assetto organizzativo, della correttezza dei comportamenti e della funzionalità delle procedure operative. L'introduzione della funzione di Internal Audit ha così permesso di colmare una lacuna significativa e di consolidare un sistema di controllo più coerente con la struttura e la complessità dell'impresa. Essa ha contribuito a rafforzare il presidio indipendente sui principali rischi aziendali, attraverso un monitoraggio costante e sistematico del funzionamento complessivo dell'organizzazione.

Gestione dei fornitori

Nuove procedure per la gestione dei fornitori

Introduzione di principi generali di comportamento con fornitori ad alta intensità di lavoro. Nel contesto dell'amministrazione giudiziaria dell'Azienda Logistica 1, è stata prevista l'introduzione di specifici principi generali di comportamento, collocati nella Parte Speciale del Modello 231. Tali principi sono stati elaborati con riferimento ai rapporti con fornitori caratterizzati da un'elevata intensità di lavoro, al fine di assicurare una chiara definizione delle competenze e delle responsabilità interne, nonché di evitare situazioni di ingerenza nella gestione delle imprese appaltatrici. I principi introdotti, oggetto anche di un piano formativo interno, prevedono prescrizioni specifiche per il personale della società. In primo luogo, è stabilito l'obbligo di limitare l'attività alle sole operazioni necessarie per l'esecuzione del contratto e per le verifiche successive di conformità, in modo che il fornitore possa operare in piena autonomia nello svolgimento delle prestazioni oggetto dell'appalto. In secondo luogo, è previsto il divieto di interferire nelle scelte imprenditoriali, gestionali e societarie delle imprese appaltatrici, nonché di mettere a loro disposizione macchinari o strumenti aziendali al di fuori delle previsioni contrattuali. Queste regole, richiamate nel Modello 231, sono state integrate anche nei nuovi standard contrattuali e nella procedura di qualificazione, gestione e monitoraggio dei fornitori. In tal modo, l'ambito di applicazione dei controlli è stato esteso oltre la dimensione interna della società, includendo i rapporti contrattuali con soggetti terzi e rafforzando la tracciabilità e la trasparenza complessiva della filiera di fornitura.

La riduzione e il consolidamento dei fornitori *"last mile"*. Tra gli interventi di maggiore rilievo introdotti nel corso della procedura di amministrazione giudiziaria vi è stato quello relativo ai fornitori di trasporto *"last mile"*, ossia gli operatori responsabili delle consegne finali ai clienti. Le verifiche condotte hanno evidenziato che tali soggetti erano spesso caratterizzati da una marcata dipendenza economica dal committente e da una limitata autonomia organizzativa. In numerosi casi, inoltre, è emersa l'assenza di figure gestionali effettive all'interno delle imprese fornitrici, con la conseguenza che funzioni di coordinamento e supervisione venivano di fatto svolte dal personale della società appaltante. Questa commistione di ruoli generava criticità significative, tra cui interferenze dirette nella gestione delle risorse umane dei fornitori, scarsa trasparenza nella distribuzione dei costi e la possibile diffusione di pratiche opache o non conformi alle normative vigenti. A tali elementi si aggiungeva un'eccessiva frammentazione del numero dei fornitori, spesso costituiti da piccole imprese con ridotta capacità organizzativa e gestionale. Il piano di risanamento ha previsto un intervento strutturale di razionalizzazione, volto a ridurre drasticamente il numero dei fornitori e a consolidare le attività intorno a un gruppo più ristretto di operatori qualificati. La selezione è stata orientata a privilegiare imprese dotate di adeguata solidità economica, autonomia gestionale e rispetto delle normative in materia giuslavoristica e contributiva. La riduzione del numero di fornitori non ha risposto soltanto a un'esigenza di semplificazione organizzativa, ma anche a una logica preventiva, finalizzata a contenere i rischi di infiltrazione criminale e di instabilità economica. Attraverso l'affidamento dei servizi a soggetti maggiormente strutturati, è stato possibile rafforzare l'efficacia dei controlli e instaurare rapporti contrattuali più trasparenti, in linea con gli obiettivi generali di legalità e regolarità perseguiti nel corso dell'amministrazione giudiziaria.

Il sistema di *due diligence*. Nel contesto dell'amministrazione giudiziaria, l'Azienda Logistica 1 ha introdotto un sistema di due diligence strutturato secondo un approccio "risk based", finalizzato a rendere più rigorosa e trasparente la selezione e il monitoraggio dei fornitori. Il sistema opera attraverso tre dimensioni di analisi.
La prima è la dimensione anagrafico-qualitativa, orientata alla trasparenza della struttura societaria e della governance. In questa fase vengono verificati identità e profili di soci, amministratori e dirigenti, l'assenza di conflitti di interesse o precedenti penali, nonché la tracciabilità delle catene societarie e l'eventuale legame con soggetti coinvolti in procedimenti giudiziari. La seconda è la dimensione quantitativa, che valuta la solidità economica, patrimoniale e finanziaria del fornitore mediante l'analisi di bilanci, indebitamento, capacità contributiva e sostenibilità economica delle attività. L'obiettivo è prevenire rischi derivanti da operatori strutturalmente fragili, inclini a trasferire costi e irregolarità su lavoratori o committenti. La terza è la dimensione reputazionale, volta a verificare l'integrità complessiva dell'impresa attraverso l'esame

di procedimenti civili, penali o amministrativi, volti a verificare insolvenze e irregolarità pregresse nei rapporti di lavoro. Tale analisi consente di valutare la capacità dell'operatore di rispettare la legalità in senso sostanziale oltre che formale.
Sulla base di queste verifiche, i fornitori vengono poi classificati in cluster di rischio (da basso ad alto): i soggetti non affidabili vengono esclusi dall'albo, mentre quelli ammessi sono sottoposti a monitoraggi differenziati — standard per il rischio basso, rafforzati per livelli medio o medio-alto.
Dall'applicazione di tale sistema è emerso un quadro selettivo rilevante: numerosi fornitori sono risultati non conformi, principalmente per carenze documentali o per irregolarità di natura fiscale e contributiva, mentre un gruppo ristretto di operatori, appartenenti ai settori del facchinaggio e del trasporto, è stato confermato come conforme e sottoposto a controlli periodici calibrati sul livello di rischio assegnato.

L'introduzione della figura del preposto del fornitore. Per superare le criticità emerse in relazione all'ingerenza dell'Azienda Logistica 1 nella gestione delle risorse umane dei fornitori, è stata introdotta una nuova figura organizzativa: il preposto del fornitore. Tale ruolo, reso obbligatorio anche a livello contrattuale, ha rappresentato un passaggio decisivo nel processo di riequilibrio dei rapporti tra committente e imprese appaltatrici, ponendo le basi per il recupero dell'autonomia gestionale di queste ultime.
Il preposto è incaricato di coordinare le attività operative dei corrieri, pianificare i giri di consegna, assegnare i servizi tramite dispositivi elettronici, monitorare l'andamento delle prestazioni e garantire la propria presenza fisica nei momenti operativi più rilevanti della giornata.
L'introduzione di tale figura ha consentito di trasferire ai fornitori funzioni che in precedenza erano esercitate dal personale interno della committente, con conseguenti rischi di interposizione illecita. Il preposto assume così una responsabilità diretta nella gestione del personale e nell'organizzazione del lavoro, configurandosi come un presidio fondamentale per assicurare la genuinità dell'appalto.

Nuovi modelli di controllo e qualificazione dei fornitori

L'attività di screening dei fornitori. Con l'avvio della misura di amministrazione giudiziaria, l'Azienda Logistica 3 ha avviato una sistematica attività di screening dei fornitori, condotta con il supporto di una società di consulenza esterna. L'obiettivo dell'intervento era verificare in modo approfondito la solidità reputazionale delle controparti e la regolarità delle loro pratiche di gestione del personale, rafforzando i presidi di legalità lungo la filiera.
L'attività è stata strutturata secondo un approccio risk based, concentrandosi sulle

controparti attive nel biennio 2022-2023 e selezionate in base a tre criteri principali: l'appartenenza alla categoria delle cooperative o dei consorzi, la localizzazione della sede legale in aree considerate a rischio sotto il profilo delle infiltrazioni criminali e le dimensioni del fatturato.
L'analisi si è articolata in una due diligence reputazionale e in una due diligence payroll, condotte attraverso la consultazione di fonti aperte, quali banche dati istituzionali, archivi specializzati e open data. Le verifiche hanno riguardato non solo le società fornitrici, ma anche la loro compagine azionaria e i membri degli organi di amministrazione, al fine di individuare eventuali anomalie o indicatori di rischio. Nei casi in cui emergevano informazioni di stampa o segnalazioni relative a procedimenti giudiziari, si è proceduto, ove possibile, a una verifica dell'esito effettivo delle vicende, anche mediante interlocuzioni dirette con gli interessati, per garantire la completezza e l'attendibilità dei risultati.
L'integrazione di più fonti informative e la collaborazione costante con la società hanno consentito di elaborare un quadro complessivo della reputazione e dell'affidabilità dei fornitori. Tale attività ha rappresentato un passaggio essenziale nel consolidamento di un sistema di controllo trasparente e preventivo sui rapporti di fornitura, volto a ridurre i rischi di irregolarità e a promuovere comportamenti conformi ai principi di correttezza e legalità.

Gli strumenti per il monitoraggio e la qualifica dei fornitori. Nel corso dell'amministrazione giudiziaria, l'Azienda Logistica 3 ha avviato una profonda revisione delle procedure di qualifica e selezione dei fornitori, con il supporto di una società di consulenza esterna, con l'obiettivo di rafforzare i presidi di controllo interno nelle aree maggiormente esposte a rischi di irregolarità, in particolare nei servizi di manodopera e di trasporto. L'intervento ha portato alla definizione di una nuova procedura che disciplina in modo puntuale ruoli, responsabilità e fasi del processo di approvvigionamento, nonché all'aggiornamento delle modalità di qualifica e onboarding delle terze parti. È stato introdotto un sistema di classificazione dei fornitori tra soggetti standard e soggetti ad alto rischio, categoria che include operatori di magazzino, cooperative, appaltatori, vettori di gruppo, fornitori indicati da terzi e operatori appartenenti a settori merceologici critici. La documentazione richiesta è stata formalizzata e differenziata in base al livello di rischio, con definizione puntuale di modalità e tempistiche delle verifiche. Sono stati inoltre rafforzati i meccanismi di tracciamento delle verifiche e di comunicazione dei relativi esiti alle funzioni competenti, anche attraverso l'integrazione di strumenti informatici. Le verifiche sono state estese ai profili etico-reputazionali e ai soggetti della catena proprietaria (soci, amministratori, consorziati e UBO). Parallelamente, è stata introdotta una piattaforma di Third Parties Risk Management (TPRM) per il monitoraggio continuo dei fornitori dei settori handling, movimentazione, tra-

sporto e facchinaggio, con controlli su solidità economico-finanziaria, regolarità contributiva, anomalie societarie e contenziosi. Nel complesso, tali innovazioni hanno rafforzato in modo sostanziale i criteri di selezione e controllo, consolidando un modello fondato su trasparenza, tracciabilità e prevenzione lungo l'intera catena di fornitura.

Revisione dei contratti

Tra gli interventi di maggiore rilievo introdotti nelle amministrazioni giudiziarie del settore logistico, la revisione e rimodulazione dei contratti hanno assunto un ruolo cruciale. Pur inseriti in contesti organizzativi differenti, i tre casi - l'Azienda Logistica 2, l'Azienda Logistica 4 e l'Azienda Logistica 3 - convergono nell'intendere il contratto come leva di responsabilizzazione e come infrastruttura di controllo.
Nel caso dell'Azienda Logistica 2, la riorganizzazione contrattuale ha assunto la forma di una bonifica complessiva della rete di fornitura. Il presidio interno di audit e compliance ha classificato gli operatori in "qualificabili", "inqualificabili" e "soggettivamente inqualificabili", consentendo di proseguire la collaborazione solo con i primi, previa sottoscrizione di nuovi accordi arricchiti da clausole risolutive automatiche. La continuità del rapporto è stata così subordinata non solo alla regolarità formale, ma anche all'affidabilità economica e reputazionale dei partner.
Nell'Azienda Logistica 4, la revisione dei contratti si è collocata all'interno di un ripensamento più ampio delle condizioni di lavoro, anche alla luce del CCNL Assodelivery–UGL[5]. La rimodulazione degli accordi ha portato a una definizione più chiara dei compensi, della durata delle consegne e dell'autonomia decisionale dei lavoratori, generando un aumento significativo delle retribuzioni e un quadro regolatorio maggiormente coerente con i principi di trasparenza e correttezza.
Nell'Azienda Logistica 3, l'amministrazione giudiziaria è intervenuta sui modelli contrattuali introducendo clausole ispirate al d.lgs. 231/2001. Particolare attenzione è stata dedicata alla tracciabilità dei flussi finanziari e alla regolarità contributiva: il versamento del TFR presso la tesoreria pubblica e l'obbligo di presentazione del DURC costituiscono strumenti essenziali per mitigare il rischio di responsabilità solidale e garantire la trasparenza della filiera

5 *Come esplicitato anche nel decreto di revoca dell'amministrazione giudiziaria dell'Azienda Logistica 4, la sottoscrizione del CCNL Assodelivery–UGL rider ha suscitato un ampio dibattito nella dottrina giuslavoristica ed è stata oggetto di numerose critiche. Per un approfondimento su questo tema si veda, a titolo esemplificativo, il contributo del Prof. Federico Martelloni "CCNL Assodelivery – UGL: una buca sulla strada dei diritti dei rider" disponibile al seguente link: https://www.questionegiustizia.it/articolo/ccnl-assodelivery-ugl-una-buca-sulla-strada-dei-diritti-dei-rider*

Internalizzazione della forza lavoro e la riduzione del numero dei fornitori

Tra gli interventi più significativi introdotti nelle amministrazioni giudiziarie del settore logistico, un ruolo centrale è stato assunto dai processi di internalizzazione della manodopera e di razionalizzazione della rete dei fornitori. Pur sviluppati in contesti diversi come l'Azienda Logistica 1 e l'Azienda Logistica 3, questi percorsi condividono la finalità di superare assetti organizzativi fondati su un ricorso esteso a società di facchinaggio o cooperative esterne, spesso caratterizzati da opacità gestionale, irregolarità contributive e scarse tutele per i lavoratori. L'obiettivo è riportare all'impresa il controllo diretto delle attività operative e delle risorse umane, rafforzando trasparenza, stabilità e responsabilità nella filiera.
Nel caso dell'Azienda Logistica 1, ciò si è tradotto in un ampio piano di assunzione diretta di centinaia di lavoratori precedentemente impiegati tramite appalti che, pur corretti nella forma, si configuravano come interposizioni illecite nella sostanza. L'eliminazione degli intermediari privi di adeguata solidità economica ha consentito di ristabilire certezza nei rapporti di lavoro e coerenza con la disciplina normativa.
l'Azienda Logistica 3 ha seguito un percorso analogo, riducendo drasticamente il numero dei fornitori considerati a rischio e internalizzando il personale delle cooperative. L'operazione ha comportato un significativo aumento dei dipendenti diretti, soprattutto nei siti a maggiore intensità operativa, regolarizzando pratiche di esternalizzazione che avevano alimentato fenomeni di elusione e precarizzazione.
Complessivamente, le esperienze dell'Azienda Logistica 1 e dell'Azienda Logistica 3 mostrano come l'internalizzazione della manodopera rappresenti il passaggio da un modello fondato sull'esternalizzazione e sulla frammentazione contrattuale a uno basato su responsabilità diretta, controllo interno.

Risoluzione dei contenziosi aperti con i lavoratori

Un ulteriore ambito di intervento dell'amministrazione giudiziaria ha riguardato la gestione e la risoluzione dei contenziosi pendenti con i lavoratori, tema di particolare rilievo nel caso dell'Azienda Logistica 2. Al momento dell'avvio della misura, la società si trovava infatti gravata da un esteso numero di procedimenti giudiziari in materia giuslavoristica, originati in larga parte dai rapporti di appalto e subappalto che avevano caratterizzato la gestione della manodopera negli anni precedenti.
Il contenzioso coinvolgeva un numero significativo di lavoratori, la maggior parte dei quali aveva promosso azioni legali per ottenere il riconoscimento della responsabilità solidale della società committente ai sensi della disciplina prevista per i contratti di appalto di opere e servizi. Tale disposizione impone al committente l'obbligo di rispon-

dere, entro un determinato termine, delle retribuzioni e dei contributi previdenziali e assicurativi non versati dagli appaltatori o subappaltatori. Accanto a queste controversie, si registravano anche cause promosse da lavoratori diretti della società, relative a licenziamenti, trasferimenti o richieste di differenze retributive.
La dimensione e la complessità di tali contenziosi riflettono le criticità strutturali di un modello produttivo fortemente basato sull'esternalizzazione, in cui la catena di responsabilità tra committente e fornitori tende a frammentarsi, generando incertezze giuridiche e conflitti individuali. L'intervento dell'amministrazione giudiziaria si è quindi concentrato sulla ricomposizione del quadro delle relazioni di lavoro, orientando l'azione verso la definizione delle controversie pendenti e la ricerca di soluzioni conciliative. Tale attività si è collocata all'interno di un più ampio processo di riorganizzazione dei rapporti di lavoro e di chiarimento delle responsabilità giuridiche tra i diversi soggetti coinvolti.

Tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Il rispetto delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro rappresenta un principio cardine della disciplina giuslavoristica e costituisce un ambito di particolare attenzione nell'attività dell'amministrazione giudiziaria. Nel settore della logistica, dove le condizioni operative sono spesso complesse e caratterizzate da elevata intensità fisica, la sicurezza assume una dimensione non solo giuridica, ma anche organizzativa e sociale, incidendo direttamente sulla qualità e sulla sostenibilità delle attività produttive.
Nel caso dell'Azienda Logistica 2, l'amministrazione giudiziaria ha promosso un'indagine a campione volta a verificare gli standard di sicurezza adottati nei principali siti aziendali, estendendo il controllo anche ai consorzi e alle cooperative appaltatrici. L'obiettivo era valutare il livello di conformità delle pratiche operative rispetto alle disposizioni normative e individuare eventuali aree di miglioramento. I risultati delle verifiche hanno restituito un quadro in generale conforme alle prescrizioni in materia di sicurezza, con riscontri positivi in merito alla gestione degli ambienti di lavoro e all'applicazione delle procedure previste.
Tuttavia, le verifiche hanno evidenziato la necessità di rafforzare il sistema di controllo nei confronti dei fornitori di manodopera, introducendo meccanismi di verifica periodica della documentazione relativa all'idoneità tecnico-professionale del personale impiegato. Queste indicazioni si inseriscono in una prospettiva di consolidamento dei presidi di prevenzione e di responsabilizzazione lungo l'intera filiera produttiva, con l'obiettivo di garantire un monitoraggio continuativo e una maggiore tracciabilità delle condizioni di sicurezza nei diversi contesti operativi.

Introduzione di protocolli a tutela della legalità

Nel quadro dell'amministrazione giudiziaria, inoltre, sono stati introdotti diversi protocolli finalizzati a rafforzare i presidi di legalità, regolamentare in modo più rigoroso i rapporti con i corrieri e garantire il rispetto delle normative in materia di sicurezza, tutela del lavoro e responsabilità sociale. Tra questi strumenti rientrano in particolare il Protocollo sui rapporti con i corrieri, volto a disciplinare le procedure di selezione, il monitoraggio delle prestazioni e gli incentivi economici, introducendo presidi contro rischi di sfruttamento e intermediazione illecita; il Protocollo in materia di salute, sicurezza e ambiente, che prevede la fornitura di DPI, percorsi formativi multilingue, sistemi di tracciamento e monitoraggio degli incidenti; e il Protocollo sperimentale di legalità contro il caporalato e lo sfruttamento lavorativo nel food delivery, che impegna le imprese ad adottare modelli di gestione trasparenti e privi di intermediazione opaca. Nel loro insieme, questi protocolli concorrono a costruire un quadro normativo interno e multilivello, orientato alla prevenzione delle irregolarità e al consolidamento di standard di comportamento coerenti con legalità, tutela dei lavoratori e responsabilità sociale d'impresa.

Modifiche agli assetti organizzativi

Riorganizzazione del Consiglio di Amministrazione

Nel contesto del processo di riorganizzazione aziendale, l'Azienda Logistica 3 ha avviato una revisione complessiva del proprio assetto di governance, accompagnata da modifiche di natura statutaria e da un ripensamento degli assetti interni. L'obiettivo era quello di rafforzare i presidi di controllo e di rendere più equilibrato il rapporto tra funzioni esecutive e funzioni di supervisione. Tra le decisioni più rilevanti si colloca la ricomposizione del Consiglio di Amministrazione, che da tre componenti è stato ampliato a cinque. Tale scelta ha inteso favorire una maggiore articolazione del processo decisionale e introdurre un livello di verifica preventiva e successiva sulle decisioni strategiche, in linea con modelli di governance già diffusi in contesti societari complessi. L'ampliamento del board ha previsto l'inserimento di due amministratori indipendenti, individuati in base alla comprovata esperienza professionale e alla competenza in materia contabile, finanziaria e di gestione dei rischi. Tale modifica ha inciso sulla struttura interna del Consiglio, introducendo un approccio più articolato alla discussione e alla valutazione delle decisioni aziendali. La nomina dei nuovi membri indipendenti, approvata dal Consiglio di Amministrazione, ha comportato un adegua-

mento formale e sostanziale dell'organo di governo, in coerenza con le finalità di riorganizzazione complessiva.

Introduzione di nuove funzioni aziendali

La funzione *Procurement*. Nel contesto dell'Azienda Logistica 1, una delle innovazioni organizzative introdotte durante la fase di amministrazione giudiziaria ha riguardato la creazione della funzione Procurement, con l'obiettivo di centralizzare e uniformare i processi di selezione e gestione dei fornitori. In precedenza, le attività di individuazione e di affidamento dei servizi di facchinaggio e trasporto erano demandate alle direzioni locali e alla direzione *"operations"*, determinando un'elevata frammentazione delle decisioni e una conseguente esposizione a margini di discrezionalità gestionale. La nuova funzione ha accentrato a livello centrale la qualifica preliminare dei fornitori, la gestione dell'albo e le procedure di gara e di affidamento. Sono stati introdotti sistemi di monitoraggio continuo basati su strumenti di *vendor rating*, oltre a procedure documentate per la valutazione delle offerte e la definizione delle strategie di acquisto. La funzione è inoltre responsabile della predisposizione di listini tariffari standardizzati e della verifica di congruità delle tariffe applicate dai fornitori. Attraverso tale riorganizzazione, è stata rafforzata la separazione delle funzioni decisionali, operative e di controllo, con l'obiettivo di ridurre il rischio di pratiche gestionali non conformi e di assicurare una maggiore tracciabilità e trasparenza nei processi di approvvigionamento dei servizi.

La funzione *Logistics & Engineering*. Nel corso della riorganizzazione aziendale avviata durante l'amministrazione giudiziaria, l'Azienda Logistica 1 ha introdotto la funzione *Logistics & Engineering*, affidata a un *Chief Logistics & Engineering Officer*. L'istituzione di questa struttura ha perseguito tre obiettivi principali: migliorare la qualità dei processi, ridurre i costi operativi e incrementare l'efficienza complessiva delle attività logistiche. La nuova funzione si è resa necessaria per gestire in modo unitario il complesso progetto di internalizzazione del personale impiegato nella logistica, assicurando al contempo lo sviluppo di competenze tecniche adeguate alle esigenze operative emerse nel corso della misura. In tal senso, la funzione *Logistics & Engineering* è stata concepita come presidio tecnico-organizzativo deputato a governare le attività logistiche e a supportare la pianificazione e il controllo dei relativi processi. L'introduzione di questa funzione ha quindi rappresentato un passaggio significativo nel percorso di ridefinizione dell'assetto aziendale, volto a consolidare la capacità della società di gestire internamente i processi logistici e di coordinarli in modo coerente con gli altri ambiti organizzativi.

L'introduzione del Comitato Controllo Rischi e Parti Correlate. Nel corso della misura di amministrazione giudiziaria, l'Azienda Logistica 3 ha avviato un processo di profonda riorganizzazione dei propri presidi di governance, orientato al rafforzamento del sistema di controllo interno e alla gestione integrata dei rischi aziendali. In tale contesto si colloca l'istituzione del Comitato Controllo Rischi e Parti Correlate, organismo con funzioni consultive e di supporto al Consiglio di Amministrazione. Composto da due consiglieri indipendenti e da un membro del board, il Comitato ha il compito di formulare pareri preventivi sulle decisioni strategiche più rilevanti, contribuendo a definire le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.
Tra le sue attribuzioni rientrano la valutazione periodica dei rapporti predisposti dal management, l'espressione di pareri in materia di nomina e revoca del responsabile dell'Internal Audit, nonché l'approvazione annuale del piano di audit. Il Comitato verifica, inoltre, la corretta applicazione dei principi contabili e, d'intesa con il Collegio Sindacale, formula osservazioni sui risultati presentati dalla società di revisione. Un ulteriore profilo di rilievo riguarda la vigilanza sull'autonomia, l'adeguatezza e l'efficacia della funzione di audit, con la possibilità di richiedere approfondimenti mirati su specifiche aree operative. A tal fine, è stato previsto un costante scambio informativo con il Collegio Sindacale, così da assicurare coerenza e integrazione tra i diversi livelli del sistema di controllo.

La funzione di *Risk Management*. In parallelo alla creazione del Comitato, la società ha introdotto la funzione di *Risk Management*, assente nell'organigramma prima dell'intervento dell'amministrazione giudiziaria. L'istituzione di questa figura ha rappresentato un passaggio cruciale nella costruzione di una cultura aziendale orientata alla prevenzione e alla gestione proattiva dei rischi. Il *Risk Manager* è incaricato di individuare le potenziali criticità prima che si traducano in effetti dannosi per l'organizzazione, attraverso un'analisi che considera sia la frequenza sia la gravità dei rischi. L'attività si articola nella raccolta sistematica dei dati, nella costruzione di indicatori di rischio affidabili e nell'elaborazione di scenari di evoluzione, sulla base dei quali vengono sviluppate le strategie di gestione in collaborazione con i responsabili dei vari dipartimenti.
Oltre alla funzione analitica e preventiva, il *Risk Manager* è anche impegnato nella formazione del personale, con l'obiettivo di diffondere la consapevolezza dei rischi e integrare la *risk policy* nella quotidiana operatività aziendale. Attraverso corsi e seminari dedicati, la funzione contribuisce a consolidare un approccio condiviso alla gestione del rischio, in linea con le migliori pratiche di settore.

La figura del *Compliance Officer*. Nel percorso di rafforzamento dei controlli interni, l'Azienda Logistica 3 ha introdotto la figura del Compliance Officer, con l'obiettivo di

rendere effettivo un sistema di monitoraggio preventivo e di controllo successivo articolato su più livelli. Il Compliance Officer assume un ruolo centrale nell'architettura aziendale, fungendo da raccordo tra governance, gestione dei rischi e conformità normativa. Tra le sue responsabilità rientrano il supporto al management nell'attuazione delle politiche di governance e compliance e l'applicazione dei modelli previsti dal d.lgs. 231/2001, in coerenza con le linee guida di gruppo. È inoltre incaricato di svolgere attività di risk assessment e gap analysis per individuare e presidiare i rischi di non conformità, promuovendo il miglioramento continuo del sistema dei controlli interni.
Un ulteriore compito riguarda la definizione e gestione di un sistema di monitoraggio di secondo livello, che verifica l'attuazione dei presidi di prevenzione attraverso un piano dedicato che individua ambiti di intervento e aree da revisionare o bonificare. Il Compliance Officer formula infine proposte di azioni correttive e misure di miglioramento da sottoporre agli organi societari e al management, assicurando che il sistema di controllo rimanga allineato ai requisiti normativi e organizzativi.

4. A partire dall'inizio del 2024, i procedimenti di amministrazione giudiziaria hanno progressivamente interessato anche il settore della moda. L'importanza economica e simbolica che questo comparto riveste in Italia è, com'è noto, considerevole: secondo una stima pubblicata dal Sole 24 Ore (Casadei, 2024), il giro d'affari complessivo del *Made in Italy* si attesta intorno ai cento miliardi di euro di fatturato, nonostante nel 2024 si sia registrata una contrazione delle stime. Ne consegue che l'applicazione di misure di prevenzione in tale ambito abbia avuto un impatto significativo su un settore considerato un vero e proprio pilastro dell'economia nazionale e un elemento di riconoscimento a livello globale.
Negli ultimi mesi, la Procura di Milano ha rivolto la propria attenzione ad alcune delle principali organizzazioni operanti nel comparto moda – brand di rilievo internazionale e di primaria importanza dal punto di vista dell'indotto economico. Tra queste organizzazioni del lusso figurano l'Azienda Moda 1, l'Azienda Moda 2 e l'Azienda Moda 3. Le inchieste hanno contestato a tali realtà di aver agevolato, anche indirettamente e dall'esterno, fenomeni di sfruttamento del lavoro, eludendo le norme penali giuslavoristiche, con l'obiettivo di contenere i costi e massimizzare i margini di profitto.
Le indagini per caporalato nel settore moda hanno portato alla luce un meccanismo di sfruttamento delle condizioni di lavoro radicato e strutturato lungo l'intera filiera del lusso. Questi meccanismi vengono definiti dalla Procura di Milano come casi di decoupling organizzativo, ovvero processi per cui in parallelo alla struttura formale dell'organizzazione, volta a rispettare le regole istituzionali, si crea un'altra struttura informale, volta a seguire le regole dell'efficienza e del risultato. Infatti, le case madri, mediante contratti d'appalto, affidano l'intera produzione a società committenti terze, esterna-

lizzando completamente i processi produttivi. Tuttavia, le società appaltatrici dispongono spesso solo nominalmente di un'adeguata capacità produttiva e, a loro volta, subappaltano le commesse a manodopera irregolare e clandestina, spesso impiegata senza contratti, in turni notturni e in condizioni di grave precarietà: locali adibiti a dormitori o refettori, sospensione dei dispositivi di sicurezza, elusione delle normative sul lavoro. Ad esempio, ciò è sottolineato nel provvedimento di revoca dell'azienda di moda 3, una società italiana, parte di una holding multinazionale del settore del lusso, caratterizzata da una presenza consolidata sui mercati internazionali:

> *«i lavoratori, dei quali diversi in condizioni di clandestinità ovvero impiegati in nero, si trovavano in situazioni abitative degradanti, ricavate presso gli stessi luoghi di lavoro o instabili adiacenti con ambienti abusivi di insalubri pericolosi per la loro salute sicurezza (...), lavoravano con macchinari sui quali non erano presenti i dispositivi di sicurezza, nonché a contatto con agenti chimici utilizzati per la produzione, che non erano conservati in modo da garantire la sicurezza da contaminazioni e il rischio di incendi (...). Oltretutto vivendo nei dormitori ricavati presso i luoghi di lavoro gli operai erano in sostanza sempre a disposizione del datore di lavoro e di fatto continuamente sorvegliati (...), con inevitabili riflessi negativi sullo spettro dell'orario di lavoro» (p.3).*

Tutto ciò al fine di ridurre drasticamente i costi di produzione e accrescere la competitività sul mercato.
Secondo la magistratura, tali condotte non costituirebbero episodi isolati, bensì l'espressione di vere e proprie politiche aziendali, risalenti nel tempo e collaudate. In parallelo alla struttura formale dell'organizzazione, improntata al rispetto delle regole istituzionali, si sarebbe infatti sviluppata una struttura informale, finalizzata alla massimizzazione dei profitti attraverso la violazione sistematica delle stesse regole.
Le grandi aziende coinvolte sono state quindi ritenute responsabili di favorire una produzione in regime di sfruttamento, a causa di gravi carenze nei sistemi di controllo interno. La magistratura ha quindi riscontrato che le organizzazioni del lusso non hanno esercitato un'adeguata vigilanza sulle società appaltatrici, a causa di modelli organizzativi e sistemi di verifica insufficienti alla loro effettiva capacità imprenditoriale. In conseguenza di ciò, alcune di esse sono state «*messe alla prova*» (Provvedimento di Disposizione, p. 4, Azienda Moda 1) e sottoposte ad amministrazione giudiziaria, con l'obiettivo — come sottolineato da Monaci (2025) — di "ripulire" o "bonificare" la filiera produttiva.
La misura di prevenzione adottata, ossia l'amministrazione giudiziaria, ha consentito di bilanciare le esigenze di bonifica dell'organizzazione e quelle di continuità dell'operatività aziendale, adottando un modulo che prevede un affiancamento degli organi

della procedura a quelli societari. Pertanto, è stato nominato un amministratore giudiziario, al fine non solo di verificare la legalità dei processi, ma anche per garantire una ristrutturazione organizzativa e «*ridisegnare gli strumenti di governance aziendale per evitare futuri incidenti*» (Provvedimento di Disposizione, p. 3, Azienda Moda 1).
Nelle pagine che seguono verranno illustrati i principali cambiamenti realizzati all'interno di ciascuno dei macro-ambiti analitici individuati in precedenza, ovvero: rafforzamento del sistema dei controlli, gestione dei fornitori e modifiche agli assetti organizzativi. Una sintesi degli interventi è disponibile nella Tabella 1.

Rafforzamento del sistema dei controlli

Il rafforzamento del sistema dei controlli rappresenta, senza dubbio, l'aspetto più rilevante emerso dall'analisi dei provvedimenti di revoca. Poiché le organizzazioni coinvolte sono state condannate principalmente per l'omessa vigilanza sulla propria filiera produttiva, appare evidente come le misure dirette al potenziamento dei controlli abbiano rivestito un ruolo centrale nel percorso di risanamento.

Introduzione e revisione Modello organizzativo

In primo luogo, la misura trasversale a tutte e tre le organizzazioni ha riguardato la predisposizione o l'aggiornamento del Modello Organizzativo di Gestione e Controllo (MOGC) ai sensi del D.Lgs. 231/2001. Tale modello, risponde a esigenze fondamentali di prevenzione, tra cui: individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati; prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'organizzazione in relazione ai reati da prevenire; individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati; introdurre obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza; prevedere un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello. In aggiunta, l'efficace attuazione del MOGC richiede una verifica periodica e la sua eventuale revisione qualora vengano riscontrate violazioni o mutamenti nell'assetto organizzativo.
Dall'analisi dei casi emerge come, laddove già esistente, il modello organizzativo presentasse alcune criticità. In particolare, non contemplava procedure di analisi dei rapporti con fornitori e subfornitori, mentre la valutazione del rischio di commissione dei reati si limitava a considerare esclusivamente la struttura operativa interna. Inoltre, risultava carente il coordinamento tra le diverse funzioni aziendali preposte ai controlli.

Nel caso dell'Azienda Moda 2, una società che svolge un ruolo di coordinamento delle attività produttive e di sviluppo creativo delle collezioni e degli accessori, il procedimento di amministrazione giudiziaria ha reso necessario soltanto un aggiornamento sostanziale del MOGC. Come per l'Azienda Moda 3, tale aggiornamento ha comportato l'introduzione di nuove procedure di risk assessment, la riorganizzazione del sistema dei controlli interni e l'adozione di un nuovo processo di qualifica e monitoraggio dei fornitori.
L'Azienda Moda 1, un'impresa operante nel settore del lusso, specializzata nella produzione di articoli di alta gamma, con un focus prevalente su pelletteria e accessori, era priva in origine di un modello organizzativo. Pertanto, si è reso necessario predisporlo ex novo, conferendo un incarico ad una società di consulenza esterna, che si è occupata di predisporre il modello MOGC. Il modello ha dedicato un ampio spazio alla «*tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, nonché delle condizioni di lavoro in genere, e ciò soprattutto con riferimento al codice etico e il codice di condotta dei fornitori*» (Azienda Moda 1, p. 11).

Nuovi attori e funzioni a tutela della legalità

Ulteriori interventi che si inseriscono nel più ampio alveo dei controlli hanno riguardato il rinnovamento della **composizione di alcuni organi di controllo interno**, come, ad esempio, l'Organismo di Vigilanza (OdV) e del Collegio Sindacale.
L'Organismo di Vigilanza, in particolare, riveste una funzione di garanzia circa il corretto funzionamento e l'osservanza del MOGC, nonché il suo costante aggiornamento. È dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo e deve rispondere ai requisiti di indipendenza**,** assenza di conflitti di interesse e adeguata professionalità, in quanto i membri devono essere in possesso di competenze professionali adeguate alle funzioni che sono chiamate a svolgere e devono sapere utilizzare efficacemente gli strumenti e le tecniche richieste per l'effettuazione dei necessari controlli. Nel caso dell'Azienda Moda 1, si è proceduto alla creazione ex novo dell'OdV. Prima della formalizzazione della nomina, l'organizzazione ha sottoposto agli amministratori giudiziari i curricula dei professionisti individuati, così da consentire una verifica puntuale dei requisiti di competenza e integrità reputazionale. Nei casi dell'Azienda Moda 3 e Azienda Moda 2, invece, la composizione dell'OdV è stata rinnovata mediante l'inserimento di nuovi membri, ad esempio «*individuati in due professionisti esterni e nel responsabile delle funzione di internal audit di gruppo*» (Azienda Moda 2, p. 11).

Ulteriori azioni per il rafforzamento del sistema dei controlli

Sistematizzazione dei flussi informativi. Nel caso dell'Azienda Moda 2, è stata formalizzata una specifica procedura volta a disciplinare in modo rigoroso flussi informativi tra le funzioni aziendali e l'Organismo di Vigilanza, garantendo a quest'ultimo «*il possesso di tutte le informazioni necessarie per l'espletamento dei compiti ad esso attribuiti dal consiglio di amministrazione e formalizzati nel MOGC*» (Azienda Moda 2, p. 11). La nuova procedura definisce con chiarezza l'oggetto e la periodicità dei flussi informativi e coinvolge «*diverse funzioni aziendali (comitato fornitori, SRM, funzione finance, funzione legal e direzione operation), anche a livello di gruppo (funzione sostenibilità, funzione compliance) al fine di garantire un controllo di elevata precisione e competenza, con l'obiettivo finale di minimizzare un'ampia tipologia di rischi (di diversa natura: giuslavoristica, finanziaria, sociale, ambientale) insiti nella catena di produzione*» (Azienda Moda 2, p. 13).

Internal audit. Un caso particolarmente interessante riguarda l'aggiornamento del terzo livello di controllo, ossia della funzione di internal audit. Nell'organizzazione dell'Azienda Moda 2, tale funzione è stata oggetto di un «*processo di revisione, anche alla luce delle indicazioni formulate dall'amministrazione giudiziario. La funzione è stata collocata a diretto riporto del Consiglio di Amministrazione della capogruppo Azienda Moda 2 e ne è stato rivisto il dimensionamento organico con l'assegnazione di due risorse, una interna e una nuova risorsa*» (Azienda Moda 2, p. 16). L'internal audit rappresenta, infatti, l'organo deputato a garantire la funzionalità complessiva del sistema dei controlli e a presidiare i processi di *risk management* e *governance*, coordinandosi con le altre strutture di controllo interno ed esterno.
Nel caso dell'Azienda Moda 1, invece, sono state definite le modalità di effettuazione degli **audit on-site**, che hanno coinvolto non solo la società ma anche la rete dei fornitori e subfornitori.

Formazione. Una volta implementati i nuovi sistemi di controllo, si è reso necessario procedere ad un'attività di **disseminazione interna ed esterna** delle misure introdotte. Internamente, sono state organizzate sessioni di formazione rivolte a tutto il personale aziendale, accompagnate da materiale didattico dedicato e dalla somministrazione di un questionario finale di verifica (Azienda Moda 2, p. 11). Esternamente, alcune organizzazioni – come l'Azienda Moda 3 – hanno predisposto un abstract del MOGC da condividere con gli stakeholder esterni, in particolare i fornitori, al fine di rendere più immediata la comprensione e l'adesione ai nuovi principi di condotta (Azienda Moda 3, p. 8).

Nel complesso, l'intervento di amministrazione giudiziaria ha inciso in modo profondo sulla **struttura di controllo** delle organizzazioni. La revisione dei modelli organizzativi, l'istituzione o il rinnovamento degli organi di vigilanza e la formalizzazione dei flussi informativi hanno rappresentato i pilastri di un percorso di bonifica dell'organizzazione.

Gestione dei fornitori

Un secondo ambito di intervento di particolare rilievo ha riguardato la **gestione dei fornitori**. Considerato che le organizzazioni coinvolte sono state ritenute responsabili per la mancata vigilanza sulla propria filiera produttiva – all'interno della quale sono stati accertati casi di sfruttamento del lavoro – è emersa la necessità di rafforzare in modo sistematico i meccanismi di controllo relativi alla selezione, qualificazione e monitoraggio dei fornitori e subfornitori.

Nuove procedure per la gestione dei fornitori

Un primo intervento ha riguardato la **riqualifica dei fornitori**. Dopo gli episodi accertati, le organizzazioni hanno avviato processi di revisione dei criteri di selezione e gestione dei subfornitori, con l'intento di potenziare i presidi di controllo preventivo.
Nel caso dell'Azienda Moda 1, è stato istituito «*un albo fornitori con un nuovo processo di qualifica e monitoraggio: la procedura, nella sua versione definitiva, si propone di regolare le fasi, le attività e i controlli relativi al processo di qualificazione dei fornitori (potenziali o già contrattualizzati), al fine di garantire che gli stessi abbiano le capacità di soddisfare gli standard qualitativi e di onorabilità richiesti dalla società*» (Azienda Moda 1, p. 14).
Nel caso dell'Azienda Moda 2, durante il periodo di amministrazione giudiziaria, sono state condotte verifiche approfondite sui subfornitori italiani attivi o potenzialmente impiegabili nel ciclo produttivo. «*Il modello di verifica ha previsto lo svolgimento in via principale di un'attività di due diligence reputazionale e finanziaria*» (Azienda Moda 2, p. 18). Un'attività analoga è stata realizzata dall'Azienda Moda 3, con un'analisi che ha interessato «*l'assetto societario, il profilo reputazionale, la situazione finanziaria, nonché specifici approfondimenti sui profili contributivi, retributivi e payroll*» (Azienda Moda 3, p. 10). Tali attività di qualifica hanno restituito per ciascun fornitore un profilo di rischio graduato (*high*, *medium* o *low risk*). Nei casi in cui emergano "rilievi da verificare", la procedura prevede la convocazione di un comitato di valutazione fornitori, incaricato di esaminare i profili di rischio più critici e di deliberare, in forma collegiale,

sia l'*action plan* da attuare, sia l'esito della qualifica e il livello di rischio da associare ai fornitori (Azienda Moda 3, p. 10).

Nuovi modelli di controllo dei fornitori

Un secondo nucleo di interventi ha riguardato il **monitoraggio continuativo dei fornitori**, inteso come processo ciclico volto ad assicurare la regolarità dei rapporti commerciali e a individuare tempestivamente eventuali criticità lungo la filiera, così da adottare le necessarie misure correttive — fino, se necessario, alla cessazione del rapporto contrattuale.
Nel caso dell'Azienda Moda 2, il monitoraggio si è articolato in tre fasi principali:

- un primo momento di «*monitoraggio periodico dei parametri di valutazione (in termini di sostenibilità etico-reputazionale, sociale e di compliance alle normative rilevanti) dei subfornitori*»;
- la conduzione di «*audit di sostenibilità ricorrenti*»;
- e infine un'attività di «*follow-up circa lo stato di attuazione dei piani di azione migliorativa definiti in sede di on-boarding o all'esito degli audit di sostenibilità ricorrenti in relazione alle non conformità rilevate*» (Azienda Moda 2, p. 13).

Per supportare tale processo, è stata implementata una **piattaforma software dedicata**, capace di tracciare il ciclo produttivo e i rischi associati alla *supply chain*.
Nel caso dell'Azienda Moda 3, è stato invece istituito un **comitato di valutazione fornitori** quale «*presidio permanente di validazione con potere deliberativo rispetto al fornitore cui sia associato un livello di rischio pari o superiore al livello medio*» (Azienda Moda 3, p. 12). Tale organo, convocato periodicamente, rappresenta un elemento strutturale della nuova procedura di qualifica, garantendo un monitoraggio costante dello stato di aggiornamento dell'albo fornitori e delle relative misure di mitigazione del rischio.

Revisione dei contratti

Una ulteriore misura ha riguardato **l'aggiornamento delle condizioni contrattuali** e la definizione di strumenti di regolazione dei rapporti con i partner commerciali. Ad esempio, nei casi di Azienda Moda 1e Azienda Moda 3 sono stato stilati un codice etico e un codice di condotta vincolanti per fornitori e partner commerciali. Nel caso dell'Azienda Moda 2, sono stati «*aggiornati i modelli contrattuali destinati a regolare i rapporti con i fornitori delle filiere del cd 'commercializzato'* (i.e., l'acquisto di prodotti

finiti) *e del 'façon'* (i.e., l'esecuzione di lavorazioni su materie prime e/o semi-lavorati)» (Azienda Moda 2, p. 17). Le nuove clausole disciplinano in modo puntuale gli obblighi di trasparenza e di controllo anche rispetto agli eventuali subfornitori utilizzati dai partner contrattuali.

In alcuni casi, l'applicazione rigorosa di tali misure ha comportato la **cessazione dei rapporti con determinati fornitori**, soprattutto nei casi dell'Azienda Moda 3 e Azienda Moda 1, «*a seguito delle emergenze che hanno condotto all'applicazione della misura*» (Azienda Moda 1, p. 12).

Queste interruzioni, tuttavia, hanno generato criticità operative e gestionali per le organizzazioni coinvolte. Nel caso dell'Azienda Moda 1, il provvedimento di revoca dà atto dei "grandi sacrifici" sostenuti dalla società. Non essendo stato possibile individuare un fornitore italiano idoneo, l'azienda ha dovuto rivolgersi a un produttore estero, perdendo così la possibilità di apporre l'indicazione *Made in Italy*. Inoltre, i tempi ristretti per l'approvvigionamento e la necessità di avviare nuovi processi produttivi hanno comportato un aggravio dei costi aziendali, ulteriormente aumentato dalla necessità di ricreare i cartamodelli dei prodotti: essi, infatti, erano custoditi presso la sede del fornitore uscente, e il nuovo produttore ha dovuto smontare ogni singolo articolo per ricavarne il modello, realizzare le fustelle e definire il cartamodello definitivo, «*il tutto nei tempi molto ristretti che sono propri, in particolare, del mercato della moda*» (Azienda Moda 1, p. 12). La decisione di trasferire parte della produzione all'estero ha dunque comportato conseguenze anche per l'ex fornitore italiano, il quale – venuto meno il rapporto commerciale con il brand – ha subito un significativo indebitamento.

Modifiche agli assetti organizzativi

Il tema delle **modifiche agli assetti organizzativi** riguarda l'insieme degli interventi che hanno interessato la struttura interna delle imprese a seguito del rafforzamento del sistema dei controlli e del presidio sulla gestione dei fornitori. Si tratta, pertanto, di misure che – pur formalmente collocate nell'ambito della *compliance* e dei controlli – hanno avuto un impatto sostanziale sul *design organizzativo*, dando luogo a una revisione complessiva delle funzioni aziendali e delle competenze operative.

Introduzione di nuove funzioni

Le analisi condotte sugli assetti interni e sugli organigrammi societari hanno infatti evidenziato la mancanza di alcune figure cruciali per la corretta applicazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) e per la gestione efficace dei flussi informativi interni.

Nel caso dell'Azienda Moda 1, sono stare introdotte nuove funzioni espressamente finalizzate a garantire la conformità e la regolarità formale dei processi produttivi, nonché a presidiare in modo più stringente i controlli interni. È stata istituita una «*nuova funzione di compliance e internal audit, che sarà responsabile delle attività di assessment del rischio di non conformità e dei relativi presidi di controllo*» (Azienda Moda 1, p. 10). Parallelamente, è stata assunta una «*figura professionale da adibire esclusivamente alla funzione internal audit con competenze anche in tema di compliance*» (Azienda Moda 1, p. 13).
Nel caso dell'Azienda Moda 2, l'intervento si è tradotto nell'istituzione di due funzioni strategiche: da un lato, la «*funzione di Supplier Risk Management, con l'apporto di tre risorse dedicate*» (Azienda Moda 2, p. 16*)* e, dall'altro, la «*funzione di Compliance"* (Azienda Moda 2, p. 16), anch'essa con personale specializzato. Queste strutture hanno avuto il compito di integrare i processi di controllo della filiera con i sistemi interni di gestione del rischio e di sostenibilità aziendale.
In modo analogo, Azienda Moda 3 ha istituito una funzione di «*internal audit industrial, con la nomina del direttore e l'introduzione di 10 nuove risorse dedicata alla gestione degli audit*» (Azienda Moda 3, p. 11). A ciò si è aggiunta la creazione di specifiche figure professionali volte a garantire la regolarità formale della supply chain, tra cui la figura di «*senior compliance manager - industrial division*» (deputata al rafforzamento dei presidi di compliance, con particolare riferimento ai profili del D.Lgs. 231/2001) (Azienda Moda 3, p. 11), e la figura di «*industrial legal manager*» (figura incaricata di consolidare i presidi legali della divisione industriale italiana) (Azienda Moda 3, p. 12). Contestualmente, sono state inserite anche «*17 nuove figure professionali dedicate a rendere ancora più stringenti i presidi sulla catena di produzione*» (Azienda Moda 3, p. 14). Inoltre, è stata creata una nuova struttura di audit e sono stati internalizzati «*10 auditors volti a rafforzare il piano di audit mediante i cd. audit focus e i controlli "sicurezza/capacità»* (Azienda Moda 3, p. 12).
Oltre all'introduzione di nuove figure e strutture, le imprese hanno proceduto a un rafforzamento delle funzioni già esistenti, al fine di consolidare i presidi interni di controllo.
Nel caso dell'Azienda Moda 2, ad esempio, si è proceduto al «*rafforzamento temporaneo della funzione Finance*» (Azienda Moda 2, p. 16), al fine di garantire una maggiore tracciabilità e trasparenza dei flussi economici connessi alla filiera produttiva. Contestualmente, la funzione di Sostenibilità di Gruppo è stata ampliata con l'inserimento di tre nuove figure professionali: il *Supply Chain Sustainability Coordinator*, il *Supply Chain Sustainability Specialist* e il *Sustainability Human Rights Due Diligence Specialist* (Azienda Moda 2, p. 16).
Tali integrazioni hanno permesso di coniugare il presidio dei rischi economico-finanziari con una visione più ampia di sostenibilità etica e sociale.

5. L'analisi realizzata in questo capitolo ha riguardato le misure intraprese nelle organizzazioni della logistica e della moda sottoposte ad amministrazione giudiziaria da parte del Tribunale di Milano. In entrambi i filoni ricorre il reato di sfruttamento del lavoro commesso da soggetti terzi e la correlata agevolazione da parte delle imprese committenti, manifestatasi attraverso l'inadeguatezza del modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001 e la carenza di strumenti di controllo efficaci nei confronti di fornitori e partner commerciali.
Tuttavia, le modalità attraverso cui lo sfruttamento si manifesta differiscono significativamente nei due comparti. Nel settore logistico, le condotte illecite si realizzano prevalentemente all'interno del perimetro aziendale, rendendo più immediata l'individuazione delle responsabilità e consentendo un intervento correttivo più diretto e tempestivo. Nel settore moda, invece, le violazioni emergono lungo la filiera esterna, in laboratori e opifici terzi che operano con risorse proprie e al di fuori del controllo diretto dell'impresa committente. In questo caso, la responsabilità si configura in termini di mancata vigilanza e difetto di presidio organizzativo (Vulcano, 2025).
Nonostante tali differenze strutturali, le misure introdotte dall'amministrazione giudiziaria nei due settori presentano un nucleo comune, riconducibile a tre principali linee di intervento. La prima riguarda il rafforzamento del sistema dei controlli, attraverso l'implementazione o la revisione dei modelli organizzativi e dei presidi di vigilanza previsti dal D.Lgs. 231/2001. La seconda concerne la gestione dei fornitori, con la ridefinizione delle procedure di selezione, verifica e monitoraggio degli appaltatori e subappaltatori, al fine di aumentare la tracciabilità e la responsabilizzazione lungo la catena di fornitura. La terza, infine, attiene alle modifiche degli assetti organizzativi, che hanno comportato la creazione di nuove funzioni, il rafforzamento delle aree di compliance e risk management e la riorganizzazione dei processi decisionali interni.
Nel loro insieme, questi interventi mirano a ricondurre le imprese sottoposte alla misura in una condizione di legalità sostanziale, ristabilendo coerenza tra i principi dichiarati e le pratiche effettive di gestione.
Un ulteriore elemento emerso con forza nei decreti di revoca riguarda la collaborazione attiva e costante tra l'impresa e l'amministratore giudiziario. I provvedimenti descrivono un'interazione quotidiana, caratterizzata da un confronto continuo e costruttivo. Nel caso di Azienda moda 1S.p.A., ad esempio, si sottolinea come i contatti tra le parti siano stati regolari e improntati alla piena comprensione della ratio della misura, nonostante le tensioni generate dall'attenzione mediatica e dall'impatto reputazionale della vicenda. Analogamente, nel caso dell'Azienda Moda 3, i giudici riconoscono una risposta pronta e concreta dell'impresa, che in tempi brevi ha predisposto un sistema di controllo flessibile e funzionale, capace di verificare in modo effettivo la regolarità della catena produttiva e di garantire una produttività sostenibile. In alcuni casi, l'azione di bonifica è stata accompagnata o persino anticipata da iniziative di *self-cleaning*,

autonomamente promosse dalle stesse imprese, volte al rafforzamento dei sistemi di gestione dei rischi connessi alle terze parti. Tale collaborazione sinergica tra l'organizzazione e gli amministratori giudiziari si è rivelata spesso determinante per il buon esito dei percorsi di risanamento e per la conclusione anticipata delle misure rispetto al tempo tradizionalmente previsto per questa misura, pari a un anno.

Come già anticipato nell'introduzione, alla luce della rapidità e della tipologia degli interventi adottati resta aperta una domanda centrale: quale tipo di cambiamento organizzativo è stato effettivamente prodotto all'interno delle imprese sottoposte alla misura? Una chiave interpretativa utile per rispondere a tale domanda è offerta da Beer e Nohria (2000), che distinguono due forme principali di cambiamento: di tipo economico (E) e di tipo organizzativo (O). Questa distinzione consente di valutare la direzione e la profondità dei processi trasformativi. Il cambiamento di tipo E si caratterizza per un approccio top-down, orientato al valore per gli azionisti e guidato dal vertice aziendale o da soggetti esterni. Si tratta di un cambiamento imposto e correttivo, volto a ristabilire l'efficienza e la conformità formale, spesso attraverso ristrutturazioni e interventi rapidi che non modificano i presupposti culturali dell'organizzazione. Questo tipo di cambiamento genera un apprendimento adattivo (*single-loop learning*), limitato alla correzione e alla riparazione delle pratiche con aggiustamenti minimi delle disfunzioni esistenti. Il cambiamento di tipo O, al contrario, è partecipativo e generativo: nasce dal basso, si fonda sul coinvolgimento diffuso dei lavoratori e sulla costruzione di una cultura condivisa. Promuove apprendimento, partecipazione e senso di appartenenza, trasformando non solo le procedure, ma anche i valori e le relazioni di potere all'interno dell'impresa. In questo caso, l'apprendimento è trasformativo (*double-loop learning*), poiché modifica in profondità gli assetti organizzativi e le logiche di funzionamento che hanno reso possibile il comportamento deviante (Argyris & Schön, 1978). Osservare l'amministrazione giudiziaria attraverso la lente proposta da Argyris & Schön (1978) permette di interrogarsi sulla natura del cambiamento che essa attiva nelle organizzazioni: se si tratti di un intervento prevalentemente impositivo e gerarchico - riconducibile alla logica della Teoria E ed associato a forme di apprendimento adattivo (*single-loop learning*) - oppure di un processo partecipativo e trasformativo - tipico della Teoria O e caratterizzato da apprendimento profondo (*double-loop learning*). In altri termini, se le trasformazioni osservate rappresentino un mero adeguamento formale alle prescrizioni dell'autorità giudiziaria o se, al contrario, abbiano attivato un processo di apprendimento condiviso, capace di incidere sulle radici organizzative e culturali del comportamento deviante.

Le discipline, le teorie e i costrutti descritti nel capitolo successivo offriranno alcuni strumenti concettuali per approfondire questa distinzione e per valutare in quale misura le imprese sottoposte ad amministrazione giudiziaria abbiano sviluppato un cambiamento di tipo E, fondato su un apprendimento adattivo, o un cambiamento di tipo O, espressione di un apprendimento trasformativo e duraturo. Per rispondere a que-

sto interrogativo e collocare le evidenze empiriche entro cornici teoriche più ampie, il capitolo successivo approfondisce l'amministrazione giudiziaria adottando una prospettiva dichiaratamente interdisciplinare. Muovendo dalla domanda circa la natura del cambiamento attivato nelle imprese – se prevalentemente correttivo e top-down oppure orientato a processi più profondi e partecipati – la discussione si articola lungo quattro assi teorici complementari, ovvero la business ethics, gli studi organizzativi, la sociologia del lavoro, e, infine, la psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

In primo luogo, viene adottata la lente della business ethics, facendo riferimento al costrutto di *normal organizational wrongdoing* elaborato da Palmer per analizzare la misura come risposta a forme di devianza che non si manifestano ai margini, ma emergono da strutture, incentivi e pratiche organizzative ordinarie. Tale prospettiva consente di spostare l'attenzione dalla sola dimensione penalistica alla più ampia questione della responsabilità d'impresa nelle zone grigie tra legalità, moralità ed efficacia economica.

In secondo luogo, nell'ambito della prospettiva degli studi organizzativi, l'amministrazione giudiziaria viene analizzata attraverso la lente della *paradox theory*. Questa cornice teorica permette di esplorare le tensioni che emergono all'interno delle organizzazioni e di comprendere le strategie di risposta adottate dai diversi attori coinvolti – tra cui i membri dell'organizzazione, gli amministratori giudiziari, i Tribunali, la magistratura e le parti sociali. In tal modo, la prospettiva organizzativa consente di spostare il focus dal mero strumento giudiziario all'analisi delle sue implicazioni più profonde sul piano organizzativo e sugli attori che vi interagiscono.

In terzo luogo, una prospettiva politico-istituzionale interpreta l'amministrazione giudiziaria come dispositivo di *state-business governance*, capace di agire nei campi economici complessi e nelle filiere globali. Attraverso gli strumenti concettuali della *governmentality* e dell'analisi dei regimi di enforcement, il capitolo esamina come poteri pubblici e attori privati co-producono regole, confini di legittimità e forme ibride di intervento che vanno oltre la dicotomia repressione-prevenzione.

Infine, una prospettiva psico-organizzativa indaga le dinamiche micro che si attivano nel corso della misura, a partire dal ruolo dell'amministratore giudiziario come agente di cambiamento, dalle risposte dei vertici aziendali, dai processi di sensemaking e dalle rinegoziazioni simboliche e operative che accompagnano la fase di risanamento.

Complessivamente, questa analisi multilivello (macro-istituzionale, meso organizzativo e micro-individuale) mira a proporre una visione integrata dell'amministrazione giudiziaria come fenomeno non soltanto giuridico ma anche organizzativo e istituzionale.

Se il primo capitolo ha descritto le misure adottate e il tipo di cambiamento attivato nelle imprese, il successivo si propone di interpretare tale esperienza entro cornici teoriche più ampie, offrendo chiavi analitiche utili a comprendere la complessità del dispositivo e le sue implicazioni per lo studio della regolazione economica, del cambiamento organizzativo e dell'etica d'impresa.

Riferimenti bibliografici

Argyris C., Schön D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading (MA): Addison-Wesley.

Basile F., Zuffada E. (2021). *Manuale delle misure di prevenzione*. Torino: Giappichelli.

Beer M., Nohria N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133 ss.

Birittieri E. (2019). I nuovi strumenti di bonifica aziendale nel codice antimafia: amministrazione e controllo giudiziario delle aziende. *Rivista trimestrale di diritto penale dell'economia*, 3-4: 837 ss.

Casadei M. (2024). La moda nel 2025: prezzi, mercati e nuovi creativi tra le sfide per il settore. *Il Sole 24 Ore*, testo disponibile al sito: https://www.ilsole24ore.com, consultato il 17 Ottobre 2025

Catino M. (2024). Normal organizational wrongdoing? Grandi imprese e devianza organizzativa. *Sistema Penale*, testo disponibile al sito: https://www.sistemapenale.it, consultato il 15 Ottobre 2025

Monaci S. (2025). In un anno e mezzo quattro inchieste nella filiera del lusso. *Il Sole 24 Ore*, testo disponibile al sito: https://www.ilsole24ore.com, consultato il 12 Ottobre 2025

Vulcano M. (2025). Sfruttamento lavorativo e colpa di organizzazione nella filiera: l'amministrazione giudiziaria tra risanamento, riforma della governance e modelli d'impresa evoluti. *Giurisprudenza Penale Web*, 7-8, testo disponibile al sito: https://www.giurisprudenzapenale.com, consultato il 31 Ottobre 2025

L'amministrazione giudiziaria tra controllo del giudice, libertà di impresa e tutela del lavoro

di Beatrice Dassori[1]

1. Premessa. 2. L'amministrazione giudiziaria. Cenni. 3. Il rapporto fra libertà di impresa e controllo giudiziario. Una proposta di lettura della misura alla luce dei criteri di adeguatezza, proporzionalità e coerenza funzionale. 4. La declinazione lavoristica dell'amministrazione giudiziaria. 5. Il ruolo proattivo dell'amministratore giudiziario di fronte alla crisi reputazionale e alla perdita di competitività dell'impresa. 6. Profili critici emersi nella prassi. 6.1. Agevolazione colposa o dolo del reato? Note a margine delle vicende Bartolini e Uber. 6.2. Sfruttamento e "lavoro povero". Il caso dei museali e dei servizi fiduciari. 6.3. I rischi di una giustizia negoziata. Il caso Esselunga. 7. Osservazioni conclusive.

1.Negli ultimi anni i giudici milanesi hanno fatto frequente ricorso alla misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria di cui all'art. 34 d.lgs. 159/2011 (T.U. antimafia) nei confronti di grandi imprese committenti operanti nei settori del *food delivery*, della logistica e della moda. Queste vicende hanno visto protagoniste importanti società italiane, collocate al vertice di complesse filiere produttive, ritenute gravemente indiziate di aver colposamente agevolato la commissione del reato di sfruttamento del lavoro e intermediazione illecita, previsto e punito dall'art. 603-*bis* c.p., da parte dei vertici delle società fornitrici delle catene di approvvigionamento. Alle committenti è stata contestata, in particolare, l'omessa verifica dei requisiti tecnico-professionali dell'appalto, la mancata valutazione della effettiva capacità imprenditoriale degli appaltatori, nonché l'insufficiente vigilanza sulle concrete condizioni di lavoro lungo la filiera. In tale prospettiva, il *deficit* di controllo è stato spesso ricondotto anche a una inadeguata predisposizione e attuazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo *ex* d.lgs. 231/2001, nella parte dedicata alla selezione dei fornitori, alla mappatura dei rischi nella catena di fornitura e ai flussi informativi interni finalizzati alla prevenzione delle condotte di sfruttamento.
La recente esperienza del Tribunale di Milano, di significativa innovazione nel panorama nazionale, pone al centro della riflessione giuridica il tema del bilanciamento tra libertà di impresa, controllo di legalità e tutela del lavoro. Si tratta di tre principi di

1 *Assegnista di ricerca post-doc in diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Milano.*

rango costituzionale che, nella prassi applicativa delineata, interagiscono, entro una dimensione inedita di intervento giudiziario.
Il saggio intende esplorare come la misura dell'amministrazione giudiziaria possa rappresentare uno strumento di composizione degli interessi costituzionali citati, interrogandosi sui limiti e sulle opportunità che la stessa apre anche in termini di tutela del lavoro.

2. L'amministrazione giudiziaria di cui all'art. 34 d.lgs. 159/2011 è una misura di prevenzione patrimoniale che attua un temporaneo spossessamento gestorio, anche parziale, di beni e attività economiche contaminate da legami con realtà criminali[2]. L'obiettivo della misura è quello di «contrastare la contaminazione antigiuridica di imprese sane, sottoponendole ad un controllo giudiziario [per] sottrarle, il più rapidamente possibile, all'infiltrazione criminale e restituirle al libero mercato»[3].
L'amministrazione giudiziaria si differenzia dalle misure di prevenzione patrimoniali ablative pure (sequestro e confisca), in quanto strumento «adattivo»[4], «terapeutico [...] a bassa intensità sanzionatoria»[5], finalizzato a risanare l'azienda preservando la «stabilità macroeconomica»[6] del sistema con riferimento alla continuità occupazionale e alla salvaguardia del valore economico del complesso aziendale[7]. La logica re-

2 *In questi termini Basile, 2020, 10.*

3 *Così T. Milano 06.10.2021 n. 17, 20, testo disponibile al sito:* http://www.giurisprudenzapenale.it. *In dottrina, Balato, 2019, 79, per il quale tratta di una misura tesa «al soccorso delle attività economiche a rischio di contaminazione». In questo senso v. anche, ex multis, Quattrocchi, 2020, 157 ss.; Mongillo, Parisi, 2019, 178 ss.*

4 *Bene, 2018, 384.*

5 *Bontempelli, 2018, 7.*

6 *Ancora, Bene, 2018, 719.*

7 *In questo senso, T. Milano 28.05.2020 n. 9, pubblicato in Appendice, dove si legge che il giudice bilancia e valuta i diversi interessi in conflitto: la libertà dell'esercizio del diritto di impresa e l'interesse pubblico «ad impedire che circuiti di illegalità infiltrati si nutrano delle risorse delle attività produttive parzialmente sane e la necessità che l'attività di impresa prosegua, seguendo un percorso efficace di (ri)legalizzazione, per il raggiungimento degli obiettivi produttivi e per la salvaguardia del potenziale occupazionale». In dottrina, ben evidenziano i c.d. «danni collaterali» causati dalle misure ablative pure, sia sull'azienda ablata che sui lavoratori: Del Vecchio, 2020, 34; Aprile, 2015, 4. Aprati, 2017, Il danno da collasso delle aziende, Sequestri e mancate confische: una sequenza infranta, in G. Spangher (a cura di), La vittima del processo. I danni da attività processuale penale, Torino: Giappichelli, ha parlato di un vero e proprio «danno da collasso delle aziende», per indicare l'insieme dei precipitati negativi che si produce sui patrimoni aziendali dal momento dell'ablazione sino alla chiusura del procedimento. Con termini vivaci, Grifo, 2021, 14, ritiene che*

cuperatoria dell'istituto emerge già dalla lettera della norma, in particolare dal comma 2 dell'art. 34, dove è previsto che la proroga della misura possa avvenire «a seguito di relazione dell'amministratore giudiziario che evidenzi la necessità di completare il programma di sostegno e di aiuto alle imprese amministrate e la rimozione delle situazioni di fatto e diritto che avevano determinato la misura».
In base all'art. 34 (la cui attuale formulazione si deve alla l. 161/2017) l'amministrazione giudiziaria può essere applicata qualora ricorrano contemporaneamente due presupposti, uno negativo e uno positivo. Il presupposto negativo consiste nell'assenza degli elementi stabiliti dagli artt. 20 e 24 per l'applicazione delle misure di prevenzione patrimoniale del sequestro e della confisca. Il presupposto positivo consiste nell'emersione, a seguito di indagini patrimoniali disposte a vario titolo, di sufficienti indizi per ritenere che il libero esercizio di determinate attività economiche sia sottoposto alle condizioni di intimidazione e assoggettamento previste dall'art. 416-*bis* c.p. (ipotesi c.d. dell'impresa vittima), oppure «possa comunque agevolare» soggetti nei confronti dei quali sia stata proposta o applicata una misura di prevenzione personale o patrimoniale oppure nei cui confronti penda un procedimento penale per una fattispecie incriminatrice appartenente a un catalogo individuato *ope legis*, fra le quali rientra il reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro di cui all'art. 603-*bis* c.p. (ipotesi c.d. dell'impresa agevolatrice)[8]. La nutrita serie di provvedimenti emessi fra il 2020 e il 2025 dalla sezione autonoma misure di prevenzione del Tribunale di Milano è riconducibile alla fattispecie c.d. dell'impresa agevolatrice, che evoca una situazione di contiguità, commistione o cointeressenza tra attività economica e criminalità.
Per come è costruita, la misura sembra idonea a responsabilizzare le grandi imprese che si servono di catene di appalti e di fornitura nell'ambito delle quali si verificano fatti di sfruttamento del lavoro. Si tratta di entità altrimenti difficilmente collegabili allo sfruttamento, materialmente realizzato da imprese poste più a valle della catena, e dunque difficilmente attraibili nell'orbita del d.lgs. 231/2001 (che richiede presupposti applicativi stringenti: il reato presupposto commesso dolosamente da un soggetto apicale e l'interesse o vantaggio per l'ente). L'amministrazione giudiziaria riesce

nel caso dell'amministrazione giudiziaria si tratti «non [di] una misura "ammazza-aziende", ma [di] uno strumento che scongiura la misura draconiana della confisca, con un obiettivo di fondo: il salvataggio delle imprese».

8 La misura era originariamente indirizzata a preservare le imprese sane dalle infiltrazioni mafiose e della criminalità organizzata. Con il tempo, questo strumento di prevenzione patrimoniale è stato esteso all'agevolazione dei soggetti sottoposti a procedimento penale per i delitti di cui agli artt. 603-bis c.p., 629 c.p. (estorsione), 644 c.p. (usura), 648-bis c.p. (riciclaggio), 648-ter c.p. (impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita); si tratta di una ipotesi non per forza collegata con la criminalità organizzata, ma comunque agevolativa rispetto a forme di criminalità considerate dal legislatore particolarmente allarmanti. Si rinvia a Brizzi, Lapecchi, Giura, 2019, 1809.

invece a raggiungere l'impresa attraverso un rimprovero di mera agevolazione, senza richiedere che essa abbia direttamente realizzato e voluto lo sfruttamento.
Il presupposto logico per l'applicazione della misura è che l'impresa non sia «irrimediabilmente compromessa»[9]. L'intervento è infatti in grado di esplicare i suoi effetti "curativi" solo se vi è ancora un sostrato da bonificare. In questo senso, vanno valutate le «concrete possibilità che la singola realtà aziendale (possa) compiere fruttuosamente il cammino verso il riallineamento con il contesto economico sano, anche avvalendosi dei controlli e delle sollecitazioni (nel caso della amministrazione, anche vere intromissioni) che il giudice delegato può rivolgere nel guidare l'impresa»[10].
La misura, pur non appartenendo al diritto penale *stricto sensu*, va comunque applicata nel solco di una interpretazione garantista, in linea con la giurisprudenza in tema di misure di prevenzione[11]. Con particolare riguardo al livello dell'accertamento richiesto per l'applicazione della misura, a fronte della disposizione che fa testuale riferimento a «sufficienti indizi», la giurisprudenza ha fornito una lettura che consente di non ritenere bastevole il mero sospetto. I giudici hanno infatti ricordato che «nella previgente formulazione dell'art. 34 si prevedeva un primo comma che richiedeva la sussistenza di sufficienti indizi al fine di legittimare lo svolgimento di ulteriori indagini patrimoniali e le richieste di giustificazione della provenienza dei beni di valore sproporzionato al reddito, mentre, per l'applicazione dell'istituto, il comma 2 dell'art. 34 d.lgs. n. 159/2011 presupponeva un livello probatorio più elevato, ovvero la ricorrenza non più di indizi, ma di elementi probatori, seppur non necessariamente già oggetto di valutazione giudiziale, idonei a fondare la valutazione del carattere ausiliario che una determinata attività economica svolgeva rispetto a soggetti indagati per gravi reati o comunque portatori di pericolosità sociale e per questo proposti o già destinatari di misure di prevenzione». Sulla scorta di tale rilievo, i magistrati hanno concluso come «non si ritiene che il semplice mutamento lessicale del termine, soprattutto in un panorama giurisprudenziale che tende ad ancorare il sistema della prevenzione ad elementi fattuali dotati di un rilevante spessore probatorio, possa consentire applicazioni della misura su presupposti maggiormente labili rispetto alle coordinate di intervento già consolidate»[12].

---

9 Bene, 2018, 384.

10 Cass. S.U. 19.11.2019 n. 46898, CED Cass., n. 277156.

11 La misura deve essere disposta in accordo con lo statuto costituzionale e convenzionale tracciato dalle recenti sentenze della Corte europea (De Tommaso c. Italia del 3 marzo 2017), delle Sezioni Unite della Cassazione (Cass. S.U. 27.04.2017 n. 40076, CED Cass., n. 270496; Cass. S.U. 30.11.2017 n. 111, CED Cass., n. 271511) e della Corte costituzionale (C. Cost. 27.02.2019 n. 24, testo disponibile al sito https://www.cortecostituzionale.it).

12 T. Milano 23.03.3023, n. 6, p. 2, pubblicato in Appendice. In termini analoghi, T. Milano 28/05/2020

All'impronta garantista va ricondotta anche la necessità di individuare il perimetro di censurabilità del comportamento del terzo agevolatore almeno nell'ambito del rimprovero colposo, escludendo l'applicazione della misura «in presenza di un regime di sostanziale inconsapevolezza»[13].

3. La dialettica tra libertà di iniziativa economica privata e controllo pubblico di legalità rappresenta una tensione strutturale dell'ordinamento, e trova il suo fondamento nell'art. 41 della Costituzione[14]. Nel tempo, si sono aggiornate le forme di manifestazione di questa tensione. Nel caso dell'amministrazione giudiziaria, la frizione assume un volto inedito, per cui il giudice della prevenzione entra temporaneamente nell'impresa (lecita), non per punirla, ma per farla rientrare nelle maglie della legalità attraverso una attività di "bonifica" aziendale svolta da una figura (l'amministratore giudiziario) incaricata dal Tribunale[15].
L'amministrazione giudiziaria rappresenta dunque uno strumento di intervento pubblico sull'impresa previsto dal legislatore, tramite il quale l'attività imprenditoriale viene ricondotta alla legalità, in modo da rientrare entro il perimetro dei pregnanti limiti esterni definiti dai Costituenti[16]. Questo meccanismo sembra dare attuazione al principio implicitamente ricavabile dall'art. 41 Cost., commi 1 e 2, per cui la libertà di impresa non è libertà dalla legge ma nella legge[17].

---

n. 9, p. 2.

13 Così C. Cost. 29.11.1995 n. 487. Espressamente, T. Milano 28.05.2020 n. 9, p. 3. In dottrina, ex multis, Maugeri , 2018, 325.

14 Ex multis, Galgano, 1982; Luciani, 1981; Giannini, 1977, Baldassare, 1971.

15 T. Milano 6.06.2024 n. 12 parla espressamente di «progetto di bonifica aziendale». In dottrina, ex multis, Visconti, 2012, 1. Il paradigma dell'amministrazione giudiziaria si colloca in una costellazione di istituti nei quali il giudice interviene direttamente nella gestione dell'impresa, assumendo temporaneamente la regia per finalità di legalità o di tutela di interessi collettivi. Si pensi, sul versante penale, al commissariamento ex art. 15 d.lgs. 231/2001, e, sul versante civilistico, all'amministrazione giudiziaria ex art. 2409 c.c. o alle procedure di amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi. In tutti questi casi, il controllo pubblico si traduce in un esercizio temporaneo di funzioni imprenditoriali da parte di un organo nominato dal giudice, volto a garantire la continuità dell'attività e il ripristino della legalità economica. Di recente, v. anche Di Lello Finuoli, 2023, 6 ss.

16 In questa prospettiva, l'intervento non persegue alcun obiettivo di «"funzionalizzazione" dell'impresa privata», impostazione criticata da Minervini, 1958.

17 Sull'iniziativa economica come libertà necessariamente esercitata nella legge, v. Mortati, 1969, 601.

In ragione del coinvolgimento di valori costituzionali che caratterizzano il modello stesso di sistema economico tracciato dalla Carta fondamentale, sembra corretto ritenere che l'intervento pubblico debba essere ispirato a una logica di dosimetria e funzionalità preventiva, proprio al fine di evitare che il potere giudiziario che comprime temporaneamente l'autonomia privata trasformi la prevenzione in una gestione sostanzialmente sostitutiva dell'impresa. Sulla base di questa considerazione, a parere di chi scrive, l'intervento dovrebbe rispondere a tre criteri: di adeguatezza rispetto al bisogno di prevenzione; di proporzionalità oggettiva e temporale; di coerenza funzionale rispetto alla situazione da sanare.

Il canone di adeguatezza richiede una corretta scelta della misura preventiva nell'ambito del complesso ventaglio di strumenti a disposizione dei giudici. Il criterio suggerisce di ancorare la scelta della misura a un principio di progressività dell'intervento prevenzionale, in base al quale quest'ultimo si intensifica o diminuisce in modo direttamente proporzionale rispetto al bisogno di prevenzione dell'impresa sottoposta al procedimento. Questa operazione è resa possibile dalla struttura stessa del sistema delle misure di prevenzione patrimoniali, che si caratterizza per avere una caratura a geometrie variabili, adattabile a situazioni irrimediabili che richiedono strumenti ablativi puri (sequestro *ex* art. 20) e a situazioni meno gravi che richiedono una ingerenza statale in termini sostitutivi (amministrazione *ex* art. 34) o coadiuvanti (controllo *ex* art. 34-*bis*).

Come argomentato dalla Corte di Cassazione in numerose pronunce[18], le disposizioni contenute negli artt. 20, 34 e 34-*bis* vanno lette congiuntamente, in quanto rappresentano, nelle intenzioni del legislatore, un sistema omogeneo basato sulla necessità di diversificare e graduare la risposta giudiziaria prevenzionale sulla base della preliminare qualificazione del tipo di relazione intercorsa tra l'impresa, i suoi gestori e il gruppo criminale. Ciò si ricava già dall'art. 20 in tema di sequestro, a tenore del quale, in sede di proposta, il tribunale può ritenere sussistenti non già i presupposti tipici della misura richiesta (disponibilità dei beni in capo al portatore di pericolosità e sproporzione con il reddito di costui o relazione diretta tra attività illecita e beni *sub specie* frutto o reimpiego), ma, in alternativa, quelli della amministrazione giudiziaria (art. 34) o del controllo giudiziario delle aziende (art. 34-*bis*), a seconda che l'agevolazione sia stabile e duratura (tale da richiedere un intervento più penetrante) oppure occasionale (così da richiedere un «controllo mite»[19] di mera vigilanza). Sussiste, dun-

18 Cass. 28.01.2021 n. 24678, Cass. 11.02.2021 n. 20949, Cass. 22.04.2021 n. 31831, Italgiure Web.

19 L'espressione è impiegata per la prima volta dal dott. Fabio Roia nella relazione al convegno "La nuova prevenzione antimafia: amministrazione e controllo giudiziario ex artt. 34 e 34-bis codice antimafia", Università degli studi di Milano, 5 luglio 2018, reperibile su www.advisora.it.

que, un rapporto di «intensità a scalare[20]» fra sequestro, amministrazione giudiziaria e controllo giudiziario. Resta ferma la possibilità per l'autorità giudiziaria, una volta adottate le misure in parola e anche all'esito alle verifiche disposte nel corso delle stesse, di mutare la prima qualificazione e transitare in una tipologia prevenzionale diversa e anche più grave.

Accertati i presupposti applicativi, occorre che il Tribunale definisca le concrete modalità esecutive della misura sulla base di un criterio di proporzionalità, in virtù del quale instaurare una relazione di corrispondenza fra la situazione concretamente accertata e contenuto e durata della misura. Il criterio di proporzionalità è in grado di esplicarsi sia in termini funzionali sia in termini temporali, consentendo di ridurre al minimo l'impatto dell'ingerenza sulla realtà produttiva tramite un modulo di intervento flessibile ispirato alla logica del minimo mezzo.

Sotto il profilo del contenuto della misura, centrale è la perimetrazione del poteri di intervento dell'amministratore. L'art. 34 non si caratterizza per particolare tassatività sul punto e ciò sembra porsi in linea con la «indispensabile flessibilità connaturata alla (sana) gestione di un'impresa»[21].

Il criterio teleologico si rivela una guida per la conformazione del contenuto della misura. Infatti, il comma 3, ove prevede che l'amministratore giudiziario può esercitare i poteri spettanti agli organi di amministrazione e agli altri organi sociali secondo le modalità stabilite dal Tribunale «tenuto conto delle esigenze di prosecuzione dell'attività di impresa», consente un intervento modulabile in ragione degli specifici obiettivi di bonifica dell'azienda, ma anche in considerazione dell'esigenza di continuità aziendale. Così, accanto a forme di impossessamento quasi integrale dell'impresa, il giudice può decidere di conformare la misura in modo tale da non sostituire gli amministratori della società ma da affiancare l'organo della procedura al preesistente apparato di *governance*, in funzione di *tutor* nel percorso di risanamento aziendale, anche limitandone l'attività in relazione a specifici aspetti della gestione (ed esempio, ai rapporti esterni) e lasciando l'ordinario esercizio dell'impresa in capo agli amministratori.

Sul terreno della concreta sagomatura della misura, l'approccio della magistratura milanese si rivela apprezzabile. La scelta è sempre ricaduta su una conformazione dello strumento preventivo in chiave di affiancamento[22], e non di sostituzione del *mana-*

---

20 Così Cantone, Coccagna, 2019, 295.

21 Basile, 2025, 127.

22 In T. Milano 23.03.2023 n. 6, p. 61, pubblicato in Appendice, l'intervento dell'amministratore giudiziario viene tradotto in termini di temporaneo «"tutoraggio" del consiglio di amministrazione della società, volto ad assicurare la piena efficacia e l'implementazione delle eventuali modifiche al modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal d.lvo. n. 231/2001 nello specifico settore di intervento della misura». In T. Milano 20/03/24 n. 32, p. 5, pubblicato in Appendice, i magistrati

gement aziendale, al limitato fine della rimozione delle situazioni di fatto e di diritto che hanno determinato l'adozione della misura; ciò anche sulla base di un dichiarato «giudizio di bilanciamento tra le esigenze di bonifica della società sottoposta all'amministrazione giudiziaria e quelle di continuità dell'operatività aziendale»[23].

Entro la cornice dell'intervento decisa dal giudice sulla base del principio di proporzionalità[24], la casistica emersa rivela una notevole collaborazione fra impresa e organi della procedura. Sul punto, nei numerosi provvedimenti di applicazione della misura, i giudici milanesi hanno precisato che «l'attività andrà svolta possibilmente d'intesa con l'organo amministrativo della società»[25], nell'ottica di una costruzione condivisa di modelli virtuosi ed efficaci. Parallelamente, nei provvedimenti di revoca viene dato conto della «fattiva collaborazione» da parte delle imprese prevenute[26]. Questo profilo contribuisce a dimostrare che l'ingerenza giudiziale si realizza «non "contro" ma il più possibile "con" le imprese coinvolte»[27].

Il principio di proporzionalità declinato nella dimensione temporale si traduce in un criterio di misura della durata dell'intervento. A questo proposito, l'art. 34 comma 2 prevede che l'amministrazione giudiziaria è adottata per un periodo non superiore a un anno e può essere prorogata di ulteriori sei mesi, per un periodo comunque non superiore complessivamente a due anni, a seguito di una relazione dell'amministratore giudiziario che evidenzi la necessità di completare il programma di sostegno e di

---

*hanno precisato come «**l'intervento dell'Autorità Giudiziaria debba inizialmente essere modulato in modo tale da consentire un controllo sugli organi gestori anche in sostituzione dei diritti spettanti al socio proprietario - per esempio per sostituire i componenti del consiglio di amministrazione o del collegio sindacale qualora tali attività si rendessero necessarie - ma lasciando il normale esercizio di impresa in capo agli attuali organi di amministrazione societaria**». È tuttavia possibile «ove persistenze, non collaborazione, mancata intesa tra organi gestori, proprietà e amministratore giudiziario risultassero irraggiungibili gli obiettivi di bonifica aziendale [...] un intervento ablativo più incisivo, escludendo in toto gli attuali organi di amministrazione societaria non (abbastanza) collaborativi e non propensi ad eliminare l'illegalità aziendale». Così Corso, 2021, 426 ss.*

23 T. Milano 23.03.2023 n. 6, p. 61.

24 I giudici milanesi, nel conformare il contenuto della misura, hanno spesso fatto espresso riferimento al «principio di proporzionalità fra situazione concretamente accertata ed applicazione della misura di prevenzione patrimoniale, principio che caratterizza tutto l'ordinamento positivo secondo quanto indicato dalla recente sentenza interpretativa di rigetto della Corte Costituzionale del 27 febbraio 2019 numero 24», così T. Milano 20.03.24 n. 3, p. 4; ma anche al «principio di [...] adeguatezza della misura di prevenzione», T. Milano 28.05.2020 n. 9, p. 56.

25 T. Milano 28.05.2020 n. 9, p. 13. In dottrina, Miceli, 2024, 1 ss.

26 Fra gli altri, v. T. Milano 17.10.2024 n. 127, p. 5, pubblicato in Appendice; T. Milano 20.03.24 n. 32, p. 10; T. Milano 3.03.2021 n. 31, p. 3, pubblicato in Appendice.

27 Così Siracusano, 2021, 57.

aiuto all'impresa amministrata e la rimozione delle situazioni di fatto e di diritto che ne avevano determinato l'applicazione.
Dal comma 6 della disposizione si ricava che la procedura può avere tre esiti distinti. Il Tribunale può disporre la revoca della misura qualora siano stati rimossi i presupposti fattuali e giuridici posti a fondamento della sua applicazione. Al contrario, può accadere che durante l'amministrazione giudiziaria sia accertata la provenienza illecita dei beni amministrati, cui consegue la revoca della misura e l'immediata disposizione della confisca (c.d. "per reimpiego"). Infine, il Tribunale può revocare anzitempo la misura.
La revoca anticipata, disposta nella maggioranza dei casi milanesi[28], mostra l'approccio flessibile e graduato che caratterizza l'uso dell'amministrazione giudiziaria come misura finalizzata alla bonifica e non alla gestione sostitutiva dell'impresa; in questo senso, la revoca anticipata rappresenta un importante strumento attraverso cui dare concretezza al principio di proporzionalità.
Oltre ai criteri di adeguatezza e proporzionalità, occorre valorizzare un canone di coerenza funzionale. In questo senso, è da apprezzare il tentativo dei giudici milanesi di attuare una sorta di *self restraint*, in base al quale l'agevolazione rilevante è solo quella censurabile sul piano della colpa (generica), per cui le imprese sono rimproverabili per aver violato regole di prudenza e di buona amministrazione nell'organizzazione della propria attività economica[29]. Laddove sia raggiunto lo stadio della consapevolezza piena della relazione di agevolazione, la fattispecie andrebbe invece ricondotta «nella cornice dolosa del diritto penale, ad ipotesi concorsuali o, quantomeno, favoreggiatrici»[30]. Questa impostazione sembra esprimere un parametro di necessaria corrispondenza fra mezzo e fine. Infatti, è proprio in un contesto caratterizzato da colpa che la misura *de qua* si presta a costituire lo strumento adatto per la bonifica, perché in grado di incidere sugli elementi (e le carenze) che hanno condotto a muovere il rimprovero.

4. Quando l'amministrazione giudiziaria viene disposta per l'agevolazione colposa del reato di sfruttamento lavorativo di cui all'art. 603 *bis*-c.p., sembra potersi affermare che l'impianto assiologico sottostante all'intervento pubblico di controllo della legali-

28 Per esempio, v. T. Milano 25.02.2025 n. 36; T. Milano 3.03.2021 n. 31.

29 La condotta colposa rilevante può dunque consistere nella «violazione di normali regole di prudenza e buona amministrazione imprenditoriale che la stessa società si sia data (magari dotandosi di un codice etico) o che costituiscano norme di comportamento esigibili sul piano della legalità», così T. Milano 16.10.2019 n. 59, o «nell'inesistenza di idonei paradigmi di controllo» della supply chain», in questi termini T. Milano, 12/2024, 10/2024, 1/2024.

30 T. Milano 23.06.2016 n. 6, p. 4. Analogamente: T. Milano 28.05.2020 n. 9; T. Milano 16.10.2019 n. 59. In dottrina, v. Chiaraviglio, 2017, 135 ss.

tà si arricchisca e si specifichi, coinvolgendo la tutela del lavoro in senso sostanziale (artt. 35, 36 e 41 comma 2 Cost.). Alla luce di questo sostrato valoriale, si ritiene coerente che la misura consenta di produrre effetti sul versante delle condizioni di lavoro nella filiera produttiva, fungendo, dunque, (anche) da strumento di tutela sostanziale del lavoro (in termini salute e sicurezza, orario di lavoro, retribuzione, *etc.*).

In particolare, l'intervento permette di incidere sulla organizzazione interna e sui rapporti esterni dell'impresa sottoposta a misura. In questa prospettiva, le modalità attraverso le quali l'amministratore giudiziario può influire sulle condizioni di lavoro lungo la filiera sembrano dipendere dal perimetro della gestione che gli è affidata e dal tipo di relazione economica tra l'impresa destinataria della misura di prevenzione e l'impresa sfruttatrice (appalto, fornitura, intermediazione, rapporti di committenza articolati).

Da questo punto di vista, l'amministratore può intervenire sulla *governance* contrattuale e organizzativa dell'impresa in diversi modi, fra i quali: la mappatura dei rischi; la risoluzione o rinegoziazione dei contratti d'appalto; l'adozione di modelli organizzativi e di gestione adeguati *ex* art. 6 d.lgs. 231/2001[31]; l'introduzione di efficaci modelli di controllo della filiera; l'adozione di audit periodici; la ristrutturazione di specifiche fasi della catena produttiva al fine di eliminare prassi suscettibili di favorire condotte di sfruttamento. Una parte rilevante dell'attività dell'amministratore può essere volta a fare sì che l'impresa adotti regole adatte per le procedure di selezione dei fornitori, con speciale attenzione alla qualifica e alla reputazione di questi ultimi, nonché per la verifica del rispetto «delle normative vigenti in materia di salute e sicurezza ed in materia di diritto sindacale, oltre agli adempimenti a favore dei lavoratori prescritti dalle principali fonti di contrattazione collettiva, prevedendo, in caso di eventuali violazioni, la risoluzione espressa del contratto stipulato»[32].

La tutela del lavoro è realizzabile, dunque, come conseguenza di una adeguata organizzazione dell'impresa orientata a impedire condizioni lavorative illegali e non dignitose nella catena produttiva, anche facendo leva sui rapporti che l'impresa stessa intrattiene con le fornitrici/appaltatrici/intermediarie[33].

Dalla prassi milanese emerge una notevole ampiezza dell'intervento in questa direzione, e i provvedimenti di revoca restituiscono risultati incoraggianti. Ciò contribuisce a suggerire che la *compliance* realizzata con l'amministrazione giudiziaria non è solo formale e documentale ma effettiva ed efficace.

---

31 Sui più recenti arresti giurisprudenziali in tema di valutazione di idoneità dei modelli ex art. 6 d.lgs. 231/2001, si rinvia a Mongillo, 2023, 704 ss.

32 Sul punto, Ruggeri, 2017, 337.

33 Merlo, 2022, 177 ss.

Per collegarsi a quanto avvenuto nella prassi, nel caso Uber[34] la società ha adottato il modello 231 (che non era mai stato adottato prima) e ha stabilito un divieto di ricorso all'intermediazione per il reclutamento dei *riders*, prevedendo anche il divieto di *onboarding* di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare. La società di *food delivery* ha, inoltre provveduto alla revisione di tutti i contratti in essere con i ciclo-fattorini, con aumento delle retribuzioni, introduzione di coperture assicurative, regole in materia di salute e sicurezza, formazione.
Nella vicenda Bartolini, la società si è attivata sia sul piano dei rapporti coi fornitori sia sul piano della propria struttura organizzativa interna. Sul primo fronte, l'impresa di logistica ha provveduto alla revisione dei contratti in corso e alla sostituzione dei fornitori non conformi. La società ha adottato una nuova procedura di scelta e selezione dei fornitori, fondata sull'affidamento in appalto mediante procedure competitive, e ha previsto un sistema di monitoraggio, con la possibilità di svolgere controlli sul rispetto della normativa di settore e degli obblighi fiscali e previdenziali. Sul fronte organizzativo interno, Bartolini ha provveduto a una profonda revisione del modello 231 e al rafforzamento dei presidi di controllo interno. Soprattutto, l'impresa ha attuato una massiccia operazione di internalizzazione della forza lavoro mediante assunzioni dirette, cercando così anche di dare soluzione al problema degli "autisti ibridi" (cioè di lavoratori falsi autonomi, detti anche "finti padroncini").

5. L'intervento giudiziario, pur animato da finalità di bonifica e (ri)legalizzazione, espone l'impresa a un rischio non trascurabile di crisi reputazionale e di perdita di competitività sul mercato.
È frequente che i partner commerciali manifestino un venir meno della fiducia nei confronti dell'impresa attinta dalla misura, fino a giungere all'interruzione dei rapporti contrattuali[35].
Rispetto a tale rischio, la prassi mostra un atteggiamento proattivo dell'amministratore giudiziario, orientato ad assicurare la continuità dei rapporti economici, anche mediante interlocuzioni dirette con i partner commerciali e rassicurazioni circa l'affidabilità e la solidità dell'impresa nonostante l'intervento giudiziario[36]. In questa prospettiva, l'amministratore non si atteggia come mero custode del complesso aziendale, ma come soggetto chiamato a promuovere un vero e proprio rilancio etico

34 Sul quale, diffusamente: Merlo, 2020, 1 ss.; Galluccio, 2021, 105 ss.; Vitarelli, 2023, 83 ss.

35 L'attività dell'amministratore sui rapporti contrattuali è esercitata nei limiti dei poteri conferiti dal Tribunale ai sensi dell'art. 34 comma 3 d.lgs. 159/2011, che definisce le modalità e l'estensione dell'intervento (v. par. 3).

36 T. Milano 20.03.24 n. 32, pp 10 e 11.

dell'impresa, funzionale a restituirle credibilità e a scongiurare fenomeni di emarginazione o penalizzazione nel mercato di riferimento[37].
Se efficacemente condotta, l'amministrazione giudiziaria può così trasformare la legalità da fattore di costo a fattore competitivo, valorizzando l'impresa bonificata come soggetto conforme agli standard in materia di diritti umani e del lavoro. Tale dinamica appare coerente con le logiche di *compliance* e di *due diligence* sociale che l'ordinamento unionale oggi impone alle imprese nella gestione delle catene di fornitura.
La rilevanza della dimensione reputazionale emerge con particolare evidenza se posta in relazione ai recenti provvedimenti dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato nei confronti di imprese operanti nel settore della moda (Dior[38] e Armani[39]). In tali casi, la violazione degli obblighi di correttezza informativa e di trasparenza nelle comunicazioni commerciali relative al rispetto dei diritti dei lavoratori lungo la filiera è stata sanzionata come pratica commerciale ingannevole ai sensi dell'art. 21 del codice del consumo. In questo contesto, l'amministrazione giudiziaria può assolvere anche a una funzione di certificazione pubblica della legalità dei processi produttivi, contrapponendo a strategie reputazionali meramente dichiarative un controllo effettivo e verificabile delle condizioni di lavoro lungo la filiera.
Da un altro punto di vista, può accadere che l'impresa, in ragione dell'intervento giudiziario, sia costretta a praticare prezzi più alti (anche dovuti a un costo del lavoro adeguato) o a sostenere costi maggiori (anche a causa delle nuove pratiche di *compliance*). Soprattutto in quei settori che si caratterizzano per una diffusa pratica di bassi standard del lavoro[40], è evidente che una simile modifica degli equilibri economici può essere causa di una grave perdita di competitività sul mercato[41].
Anche su questo fronte, nella prassi si assiste all'impegno dell'amministratore giudiziario di assicurare «da un lato, il raggiungimento degli obiettivi prefissati e, dall'altro, la salvaguardia della competitività dell'impresa sul mercato»[42]. Osservando i risultati, si può notare che nessuna delle imprese riconducibili alla casistica in esame è andata incontro a fallimento e che l'andamento finanziario non è stato compromesso

37 *T. Milano 20.03.24 n. 32, p. 12.*

38 *AGCM 13.05.2025 n. 31548.*

39 *AGCM 29.07.2025 n. 31638.*

40 *Ad esempio la logistica, come messo in luce in rapporti pubblicamente consultabili (Bruscaglioni, Cagioni, 2016, report coop. soc. CAT, FILT-CGIL Toscana) e in inchieste parlamentari (Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni di lavoro in Italia, sullo sfruttamento e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro pubblici e privati, 21 aprile 2022) e giornalistiche (Rijtano, Torgalkar, 2024).*

41 *Questa preoccupazione emerge anche in T. Milano 20.03.24 n. 32, p. 30.*

42 *T. Milano 20.03.24 n. 32, p. 12*

dall'intervento (al contrario, le società hanno spesso visto un fatturato in crescita[43]).[44]

6. Benchè il funzionamento complessivo dell'istituto abbia dato prova di una sostanziale efficacia e del tendenziale rispetto dei criteri di equilibrio proposti, occorre segnalare tre casi, nell'esperienza milanese, che sembrano rivelare alcune frizioni applicative non prive di ricadute sul piano teorico e pratico. Si tratta infatti di vicende che, seppure in termini fra loro diversi, sembrano concretizzare il rischio di una espansione dell'intervento giudiziario.

6.1 Dalla lettura dei provvedimenti di applicazione sembra emergere che l'autorità giudiziaria abbia, in alcuni casi, disposto la misura pur riscontrando la presenza di elementi indicativi della consapevolezza, da parte dei vertici dell'impresa oggetto del procedimento di prevenzione, della commissione di fatti di sfruttamento da parte delle imprese appaltatrici o fornitrici. In questi casi, l'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria sembra dipendere da una forzatura del fatto finalizzata a far rientrare la fattispecie concreta nella fattispecie astratta dell'agevolazione colposa[45]. Nella vicenda Bartolini emergono numerosi elementi in grado di far ritenere sussistenti le condizioni per una incolpazione diretta, anche a titolo di concorso, dei vertici aziendali per il delitto di cui all'art. 603-*bis* c.p., e dell'ente *ex* art. 25-*quinquies* d.lgs. 231/2001. Anche dalle pieghe della motivazione del provvedimento filtra in maniera piuttosto evidente come sia il requirente sia il giudicante non abbiano escluso che l'impresa appaltante fosse consapevole delle condizioni cui erano sottoposti i lavoratori, o che almeno nutrisse un dubbio a riguardo[46], e che l'inerzia fosse dovuta alla

43 *Ad esempio, v. T. Milano 17.10.2024 n. 127, p. 23.*

44 *Al contrario, Di Corrado, 2021, 475, sottolinea come «nel 2012 su 1.708 aziende confiscate su tutto il territorio nazionale, circa il 90% di esse erano destinate al fallimento e, quindi, suscettibili di creare disoccupazione». Il dato è confermato anche dal Transcrime (Centro di ricerca che fa capo alla Cattolica di Milano e all'Università di Trento), che evidenzia come solo il 15% delle aziende si salva dal declino in seguito all'intervento dello Stato in senso ablatorio. Dallo studio effettuato, in particolare, è emerso che il 65-70% delle imprese era in liquidazione, il 15-20% era fallita, mentre ne restava attivo solo il 15-20%. Riporta questi risultati, con un attento commento, Romano, 2018, 372 ss.*

45 *Merlo, 2022, 183, si è espresso in termini di «interpretazione manipolativa dei fatti».*

46 *Cass. S.U. 18.09.2004 n. 38343, CED Cass. (in senso conforme, più di recente, Cass. 25/06/2021 n. 24857, CED Cass.), ha statuito che «lo stato di dubbio irrisolto [...] non risolve il problema del dolo eventuale: indica un indizio, ma è pur sempre necessario dimostrare che lo stato di incertezza sia accompagnato dalla [...] positiva adesione all'evento; dalla scelta di agire a costo di ledere l'interesse protetto dalla legge».*

volontà di non interrompere un assetto economicamente vantaggioso[47]. Addirittura, pare che l'appaltante esercitasse *de facto* prerogative datoriali nei confronti dei lavoratori sfruttati, con ciò rivelandosi non affatto esterno rispetto alle condotte di sfruttamento[48].

Per quanto riguarda il caso Uber, basti evidenziare che la misura di prevenzione è stata applicata a una società i cui vertici erano direttamente imputati come concorrenti nel reato (necessariamente doloso) che tale società era ritenuta aver (colposamente) agevolato[49].

In questi casi, potrebbe apparire difficile sostenere che l'impresa non abbia agito con dolo, quantomeno eventuale, anche in forma di *willful blindness*[50].

Posta la difficoltà di riconoscere la terzietà di una impresa rispetto alle attività criminali agevolate[51], la soluzione adottata dalla magistratura milanese appare un tentativo di superare la difficoltà specifica di individuare, in un contesto fortemente caratterizzato da fenomeni di frammentazione del processo produttivo e di *outsourcing*, un centro di imputazione della responsabilità. È infatti indubbiamente più semplice ravvisare i sufficienti indizi della condotta agevolatrice legata a *deficit* organizzativi e di controllo rispetto alla condotta tipica (anche a titolo di concorso) e all'elemento soggettivo del reato di sfruttamento. Anche in ragione del fatto che, pure laddove si tentasse di superare in sede penale la difficile prova del dolo in favore di un accertamento in termini di colpa, a ciò osterebbe la non ammissibilità del concorso colposo nel reato doloso[52].

Tuttavia, questa operazione interpretativa — cioè la riconduzione di fatti potenzialmente dolosi nell'alveo dell'agevolazione colposa — non è priva di profili critici. Al di là delle evidenti frizioni teoriche con i presupposti normativamente fissati dal legislatore, si presentano anche conseguenze pratiche potenzialmente svantaggiose per l'ente. Non è detto, infatti, che l'applicazione della misura di prevenzione sia sempre e comunque la scelta migliore per l'impresa rispetto a un procedimento *ex* d.lgs. 231/2001, che si svolge nelle forme del processo penale e che richiede un diverso livel-

---

47 T. Milano 23.03.2023 n. 6, p. 5.

48 T. Milano 23.03.2023 n. 6, p. 40. Come sottolineato da Di Martino, 2019. V. anche Zuffada, 2022.

49 T. Milano 28.05.2020 n. 9, p. 36 e p. 56. Il coinvolgimento diretto di Uber nelle pratiche di sfruttamento emerge passim, ad esempio pp. 35, 40 e 47.

50 La nozione, che deriva dagli ordinamenti giuridici di common law, *allude al coefficiente psicologico di chi deliberatamente ignora chiari e univoci "segnali di allarme" così da fondare un rimprovero doloso. V., per la dottrina anglosassone, Allen, 2015; per la dottrina italiana, Caputo, 2016, 2252 ss.*

51 Bin, 2024, 485 ss.

52 Da ultimo, Cass. 7.03.2024 n. 22280, Italgiure.

lo di certezza probatoria. La prevenzione, proprio perché non rientra nel diritto penale *stricto sensu*, è assistita da minori garanzie, non vedendosi applicare (o, almeno, non direttamente) lo statuto costituzionale dell'illecito penale[53]. Inoltre, dal punto di vista procedurale, il provvedimento che applica la misura di prevenzione, oltre a essere non impugnabile, viene emesso *inaudita altera parte* in assenza di contraddittorio[54].

6.2 Nel 2023 le indagini della Procura di Milano hanno portato all'applicazione della misura del controllo giudiziario *ex* art. 34-*bis* d.lgs. 159/2011 a due società di vigilanza privata (Mondialpol[55] e Sicuritalia[56]) per caporalato e sfruttamento del lavoro[57]. L'applicazione della misura è stata fondata sulla corresponsione di retribuzioni, pur previste dal contratto collettivo Servizi fiduciari, ritenute sotto la soglia di povertà e contrarie all'art. 36 Cost. La misura è stata revocata pochi mesi dopo a seguito dell'aumento delle retribuzioni.
Più di recente, la Procura ha richiesto la misura del controllo giudiziario per la società cooperativa F.E.M.A., fornitrice di enti pubblici, musei, fondazioni. Il pubblico ministero ha ravvisato l'esistenza di condizioni di sfruttamento nella previsione di retribuzioni ritenute, anche in questo caso, «sotto la soglia di povertà»[58] seppur formalmente inquadrate nei livelli retributivi dei contratti collettivi nazionali Dipendenti da proprietari di fabbricati e Servizi fiduciari .
Ai fini del presente contributo, si ritiene utile evidenziare tre punti critici di queste

---

53 Sulle minori garanzie riconosciute alle misure di prevenzione rispetto al procedimento penale, v. C. Cost. 22.12.1980 n. 177, C. Cost. 23.07.2010 n. 282, C. Cost 24/2019, per tutte testo diponibile al sito www.cortecostituzionale.it; Corte EDU, De Tommaso c. Italia, 23 febbraio 2017; nonché Cass. S.U. 27.04.2020 n. 17617, che ribadiscono la natura non penale delle misure di prevenzione e la conseguente inapplicabilità piena dello statuto costituzionale dell'illecito penale. In dottrina, Consulich, 2023, 207 ss.

54 Sulla natura non impugnabile del decreto applicativo e sulla possibilità di adottare la misura anche inaudita altera parte, v. artt. 10, 27 e 34 d.lgs. 159/2011; Cass. 22.02.2017 n. 8914; Cass. 24.01.2020 n. 2687; Cass. 5.04.2022 n.13234, per tutte testo disponibile su Italgiure. In dottrina, di recente, Lupària, 2025, 1 ss.

55 Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano, decreto di controllo giudiziario del 13.07.2023.

56 T. Milano 19.06.2023 n. 11465.

57 Il fatto che la misura applicata in questo caso sia il controllo giudiziario e non l'amministrazione giudiziaria non rende la vicenda priva di rilievo ai fini del presente contributo, potendo, al contrario, ampliare i confini di indagine sulla prassi applicativa del sistema della prevenzione alle vicende di sfruttamento del lavoro.

58 Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano, decreto di controllo giudiziario del 27.12.2024, p. 1.

vicende[59]. In primo luogo, la misura viene applicata direttamente all'impresa alla quale è riconducibile la corresponsione delle retribuzioni ritenute sotto la soglia di povertà (*id est* l'elemento che, secondo la Procura, integra le condizioni di sfruttamento) e non a una impresa agevolatrice (come invece prevederebbe testualmente l'art. 34-*bis* d.lgs. 159/2011). Sennonché, se l'impresa ha direttamente posto in essere le condotte di sfruttamento, le regole giuridiche fissate dal diritto positivo imporrebbero di pervenire a un livello di certezza processuale diverso (l'oltre ogni ragionevole dubbio, ai sensi degli artt. 27 Cost. e 530 c.p.p.) e di attivare il sistema penale (e quindi art. 603-*bis* c.p. e d.lgs. 231/2001).

Quanto al secondo profilo critico, in queste vicende viene adottata una interpretazione dell'indice di cui al num. 1 dell'art. 603-*bis* c.p. in base alla quale il parametro dell'art. 36 Cost. opera anche in presenza di contratti collettivi (non pirata) quale riferimento in ogni caso prevalente[60]. Da questo punto di vista, il Giudice e la Procura hanno fatto proprio l'orientamento autorevolmente espresso nelle sentenze della Cassazione civile sezione lavoro dell'ottobre 2023[61] e seguito anche dalla Cassazione penale in una sentenza dello scorso anno[62].

Già sul fronte lavoristico la dottrina ha valutato cautamente la portata di questo filone giurisprudenziale[63]. L'orientamento in discorso appare innovativo rispetto a quello tradizionalmente espresso dalla giurisprudenza del lavoro, la quale presume che la retribuzione individuata dall'autonomia collettiva sia proporzionata e anche sufficiente (il giudizio sulla sufficienza è solitamente assorbito da quello sulla proporzionalità).

Occorre evidenziare che la Cassazione esorta «il giudice che si discosti da quanto previsto dai contratti collettivi a usare la massima prudenza e adeguata motivazione giacché difficilmente è in grado di apprezzare le esigenze economiche e politiche

---

59 Sulla vicenda dei museali, in particolare per quanto riguarda il particolare contesto degli appalti pubblici, v. Razzolini, 2025, 1 ss.

60 Una tesi alternativa, per vero molto diffusa in dottrina, ammette, invece, l'operatività della seconda parte della previsione di cui al n. 1 dell'art. 603-bis c.p. solamente in assenza di contratti collettivi (o in assenza di contratti collettivi genuini). Per una autorevole ed esaustiva interpretazione della disposizione, D'Onghia, Laforgia, S., 2021, 233 ss.

61 Cass. 2.10.2023 n. 27771, Cass. 2.10.2023 n. 27713, Cass. 2.10.2023 n. 27769, Cass. 10.10.2023 n. 28310, Cass. 10.10.2023 n. 28321, Cass. 10.10.2023 n. 28323. In argomento, v. Pallini, 2024, 165 ss.; Romei, 2024, 151 ss.; Ichino, 2024, 1 ss.

62 Cass. 22.01.2024 n. 2573, ricalca – senza, invero, mai formulare un chiaro richiamo – proprio l'orientamento espresso dalla giurisprudenza del lavoro. Per un commento alla pronuncia, v. Lucia, 2024, 326 ss.

63 Lassandari, 2023, 531 ss.

sottese all'assetto degli interessi concordato dalle parti sociali»[64]. Nelle medesime pronunce, la Corte invita il giudice che ritenga non conforme la retribuzione individuata dal contratto di categoria a utilizzare, a fini parametrici, la retribuzione stabilita da altri contratti collettivi di settori affini o per mansioni analoghe, chiarendo che il giudice può fare riferimento a indicatori economici e statistici (tra i quali l'indice Istat di povertà assoluta).

Anche alla luce della complessità delle motivazioni formulate dalla Cassazione civile, nonché delle articolate riflessioni emerse nella dottrina giuslavoristica sul tema, non convince l'automatica trasposizione – da molti ritenuta acritica[65] – del *dictum* della Corte nel settore penale (e della prevenzione). Ciò anche in quanto, in questa sede, il sindacato sulla adeguatezza del salario, da un lato, non sembra soddisfare i requisiti di tassatività e determinatezza richiesti dagli artt. 25 comma 2 Cost. e 1 c.p., dall'altro lato, può porre problemi in termini di legittimo affidamento del datore di lavoro.

Più in generale, in assenza della previsione di un salario minimo legale, iniziative giudiziarie di questo tipo appaiono come un intervento di supplenza animato dalla convinzione che con «il diritto penale si possa trovare il rimedio giuridico ad ogni ingiustizia e a ogni male»[66]. In mancanza di un tale parametro, il terreno del minimo retributivo fissato da un contratto collettivo legittimo, mentre chiama in causa il soggetto sindacale, non sembra invece che possa essere considerato un elemento surrettizio per l'attivazione del giudizio penale o della prevenzione.

Il terzo punto critico che si intende evidenziare attiene all'appiattimento degli elementi costitutivi del reato sull'indice di cui al num. 1 dell'art. 603-*bis* c.p. Oltre alla sottoposizione a condizioni di sfruttamento, l'altro elemento costitutivo del reato consiste nell'approfittamento dello stato di bisogno della persona offesa[67]. Sennonchè, nelle vicende nominate non sembra che sia stato svolto un doveroso accertamento rispetto a questo elemento del fatto tipico, che viene ridotto a una percezione soggettiva degli interessati e reso oggetto di una presunzione derivante dalla situazione di povertà lavorativa[68]. Tuttavia, il rischio è che si dia luogo a una dilatazione della portata della

64 *Cass. 2.10.2023 n. 27711, punto 22 in Motivazione, CED Cass.*

65 *Così Ferraresi, 2024, 114.*

66 *Sgubbi, 2019.*

67 *In questo senso, ex multis, Villani, 2022, 1, il quale evidenzia che «il legislatore ha scelto di punire non lo sfruttamento in sé, ma solo l'approfittamento di una situazione di grave inferiorità del lavoratore».*

68 *Decreto di controllo giudiziario in via d'urgenza del 27.12.2024, pp. 10-17 (i lavoratori sono escussi a sommarie informazioni) e passim sulla situazione di povertà reddituale come parametro impiegato dalla Procura per l'applicazione della misura.*

disposizione incriminatrice e a una indebita sovrapposizione rispetto alla (diversa e non coincidente) ipotesi del "lavoro povero"[69], con violazione della oggettività giuridica del reato individuabile nello *status libertatis* del lavoratore[70].

6.3 La vicenda Esselunga rappresenta un caso di non-applicazione (temporanea) dell'amministrazione giudiziaria, motivata dalla collaborazione attiva dell'impresa[71]. Con una decisione che rappresenta un *unicum* nel panorama di riferimento, i giudici milanesi hanno scelto un approccio cooperativo, differendo la decisione e instaurando un contraddittorio partecipato, accompagnato dal monitoraggio dei progressi di rilegalizzazione dell'impresa.
Già il pubblico ministero, dopo aver avanzato la richiesta di misura, aveva provveduto a depositare una nota con cui chiedeva al Tribunale di instaurare un contraddittorio anticipato con l'impresa, che nel frattempo aveva reso noti all'autorità giudiziaria una serie di elementi in grado di attestare la fattiva collaborazione (in particolare, l'adozione ed efficace attuazione del modello di organizzazione, gestione e controllo *ex* d.lgs. 231/2001 nonché la redazione di un cronoprogramma immediatamente operativo).
Con un provvedimento di carattere interlocutorio il Tribunale «in via eccezionale» ha deciso di rinviare la decisione *sine die*, «stante anche l'assenza di ogni tipo di termine per provvedere», facendo leva su un'interpretazione estensiva dell'art. 92 del d.lgs. 159/2011 che disciplina il contraddittorio anticipato con l'impresa destinataria di proposta di emissione di interdittiva prefettizia (la norma consente all'impresa di chiedere l'audizione e di addurre memorie e documenti al fine di evitare del tutto la misura oppure di ottenere un vincolo più mite).
Il provvedimento afferma che, laddove l'azienda abbia già avviato un programma di risanamento, l'applicazione della misura *ex* art. 34 non farebbe che rallentare le iniziative già assunte e «svolgerebbe nei confronti della società oggetto di richiesta soltanto un'efficacia afflittiva-sanzionatoria, non già, almeno fino all'esito delle verifiche delle azioni di (ri)legalizzazione poste in essere, quella funzione preventiva» propria degli istituti dell'amministrazione giudiziaria e del controllo giudiziario che «partono da una valutazione di censura nell'organizzazione societaria e che trovano nell'intervento del Tribunale della prevenzione un necessario momento di riqualificazione orientata alla prevenzione di eventi criminosi accertati al momento dell'adozione della misura me-

69 Sul tema v., Curi, 2024, 87 ss. .

70 Sul bene giuridico assunto a oggetto di tutela dall'art. 603-bis c.p., ex multis, Cass. 16/01/2018 n. 7891.

71 T. Milano 25.07.2023 n. 54, con nota di Merlo, 2022, 1 ss.

desima»[72].

In questo caso, il procedimento giurisdizionale subisce una singolare declinazione "negoziale" e una inflessione verso l'informalità. Il programma di risanamento viene infatti predisposto in via autonoma dall'impresa, la quale si impegna volontariamente ad attuarlo, e viene sottoposto al vaglio del giudice.

Rispetto a questo schema operativo si ravvisano numerosi punti critici. Innanzitutto, la base legale impiegata per giustificare il contraddittorio partecipato in sede di amministrazione giudiziaria appare debole, in quanto l'art. 92 d.lgs. 159/2011 disciplina un procedimento amministrativo (interdittiva prefettizia) e non già il procedimento giurisdizionale di applicazione delle misure di prevenzione di cui agli artt. 5-11 d.lgs. 159/2011; il ricorso a tale norma, pertanto, rischia di determinare un'incertezza sul piano della legalità procedurale.

Si presenta, poi, un rischio di "privatizzazione" del controllo pubblico. In questo senso, il rinvio dell'applicazione della misura in presenza di un piano aziendale di legalizzazione può tradursi in un trasferimento di fatto della funzione pubblica preventiva allo spazio della *compliance* privata, così che la negoziazione rischia di scivolare in un mero *self-cleaning* senza i contrappesi stabiliti dall'art. 34 d.lgs. 159/2011.

A ciò si aggiunge il pericolo di creare disuguaglianze e di incentivare fenomeni di *moral hazard*. Un modello cooperativo pre-misura premia gli operatori grandi e strutturati (che possono rendere tempestivamente operativi modelli 231 robusti, audit, consulenze) ma rischia di penalizzare gli operatori piccoli, generando una asimmetria di accesso alla negoziazione che può erodere eguaglianza ed effettività del controllo nonché indebolire l'effetto deterrente della misura. Questa impostazione può infatti dare luogo a una gestione strategica del rischio da parte dell'impresa, posta nella situazione di scegliere di non investire *ex ante* in modelli organizzativi adeguati, confidando sul fatto che solo a seguito dell'eventuale intervento giudiziario potrà attivare rapidamente strumenti di *compliance* ed evitare così l'applicazione della misura di prevenzione.

Infine, possono presentarsi significative criticità in termini di qualità e tenuta delle misure adottate dall'impresa, in quanto queste ultime rischiano di derivare da una risposta repentina tesa a evitare l'applicazione dell'amministrazione giudiziaria. In un lasso di tempo così breve, è facile che la scelta di riprogettare l'impresa in una logica opportunistica si traduca in misure palliative[73] o cosmetiche[74], non strutturate per

72 *T. Milano 25.07.2023 n. 54, p. 2.*

73 *Miceli, 2024, 112, pur favorevole a questo modo di procedere, si mostra consapevole del rischio paventato, precisando che la necessità di provvedere tempestivamente non può in nessun caso giustificare la presentazione di un modello standardizzato, essendo al contrario sempre necessario un modello* «tailor made».

74 *Sui rischi della compliance cosmetica v., Centonze, 2009, 219 ss.; Ayres, Braithwaite, 1992.*

agire in profondità e difficilmente destinate a durare nel tempo.

7. L'amministrazione giudiziaria è uno strumento che ben si adatta a far fronte a fenomeni di illegalità che si realizzano nel contesto della moderna catena produttiva, consentendo di rimuovere alcune condizioni patologiche che creano l'*humus* favorevole alla realizzazione di gravi lesioni dei diritti fondamentali dei lavoratori[75]. Si tratta, infatti, di situazioni che suggeriscono bisogni di intervento difficilmente traducibili mediante la grammatica del sistema penale classico.
Come si è cercato di argomentare, la misura, così come disegnata dal legislatore e interpretata dalla giurisprudenza, appare in grado di realizzare un equilibrio soddisfacente fra libertà di impresa e controllo pubblico di legalità, in ossequio al dettato costituzionale quale parametro fondamentale di riferimento[76]. La discrezionalità giudiziale si rivela, sul punto, centrale: essa consente un giudizio dinamico di proporzionalità e adeguatezza in base al quale il giudice calibra estensione e durata dell'intervento in funzione del bisogno di prevenzione e della concreta capacità di risanamento della realtà aziendale.
Si è messo in luce che, nella sua declinazione lavoristica, l'amministrazione giudiziaria si rivela un modo efficace per bonificare l'attività economica e ristabilire condizioni di lavoro legittime e dignitose. In questo senso, lo strumento non solo è in grado di produrre tangibili effetti positivi rispetto alla singola vicenda giudiziaria (come emerge dai provvedimenti di revoca), ma è anche potenzialmente capace di innescare un volano virtuoso riguardo a una dimensione più ampia, quantomeno della filiera produttiva di riferimento. A un livello ancora più ampio, la buona riuscita dell'amministrazione ha favorito l'approvazione di appositi protocolli di legalità in settori a rischio[77].

---

75 L'idoneità dell'amministrazione giudiziaria in questo senso è ben evidenziata da T. Santa Maria Capua Vetere 15.02.2021 n. 1, secondo cui «l'intervento normativo [...] nasce dalla necessità di adattare alle mutate realtà socio-economiche gli strumenti già esistenti di contrasto alla criminalità organizzata, adeguandoli alle diverse forme di intervento dei fenomeni criminogeni nel mondo economico e dell'impresa, ma tenendo, al contempo, nella giusta e dovuta considerazione le esigenze di salvaguardia della proprietà privata e della libertà di iniziativa economica, entrambi valori di rango costituzionale, con una particolare attenzione [...] alle inevitabili conseguenze sul piano sociale di una strategia di contrasto impossibilitata, in mancanza di strumenti idonei, a mediare tra i vari interessi in gioco, determinando molti di essi pesanti ricadute sui livelli occupazionali».

76 Si tratta di una opinione non da tutti condivisa. Su tutti, autorevolmente, in senso contrario, Flick, 2025; Flick, Pujia, 2025, 1428 ss. V. anche Bin, 2025, 419 ss.

77 Protocollo di legalità contro il caporalato, l'intermediazione illecita e lo sfruttamento lavorativo nel settore del food delivery, firmato 24 marzo 2021 da Assodelivery, CGIL, CISL, UIL e altri, con il

La prassi rivela, tuttavia, alcune criticità (messe in luce nella parte finale del contributo). A parere di chi scrive, si tratta di frizioni applicative che dimostrano come, al di là degli equilibri teorici e dei buoni risultati ottenuti sul piano pratico, sia centrale un complessivo atteggiamento della magistratura nell'applicazione della misura, opportunamente rispettoso del dato positivo e del sistema complessivamente disegnato dal legislatore[78].

Un nodo irrisolto riguarda la fase successiva alla conclusione dell'amministrazione giudiziaria. L'assetto normativo vigente non prevede meccanismi di monitoraggio dell'impresa già sottoposta alla misura che consentano di verificare la reale stabilità del percorso di risanamento intrapreso durante la gestione giudiziaria. Il rischio è che l'impresa, dopo una fase di apparente buona condotta, ricada nuovamente in dinamiche patologiche, tornando a essere permeabile a condotte illecite o opache[79].

Per scongiurare questa evenienza, si potrebbe ipotizzare l'introduzione di una forma di monitoraggio per un periodo limitato, fondato su controlli periodici, programmati e mirati. Una soluzione di questo tipo non dovrebbe però trasformarsi in una "coda lunga" dell'amministrazione giudiziaria. La misura, per coerenza sistemica e per rispetto della dimensione temporale che ne costituisce garanzia di compatibilità con la libertà d'impresa, non può estendersi indefinitamente né congelare l'attività economica in uno stato di vigilanza permanente (o eccessivamente lunga, che sarebbe di fatto la stessa cosa): l'impresa, una volta recuperata alla legalità, deve poter tornare ad agire in piena autonomia, senza che la funzione di controllo ecceda i limiti propri dell'intervento pubblico di legalità.

---

patrocinio del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; Protocollo di intesa per la legalità dei contratti di appalto nel settore della logistica, sottoscritto il 28 luglio 2024 presso la Prefettura – Ufficio Territoriale del Governo di Milano, fra Prefettura di Milano, Regione Lombardia, Osservatorio sulla cooperazione presso l'Ispettorato di Area Metropolitana di Milano, Associazioni datoriali maggiormente rappresentative nei settori della logistica, trasporti e distribuzione, Organizzazioni sindacali, Politecnico di Milano; Protocollo d'intesa per la legalità dei contratti di appalto nelle filiere produttive della moda, sottoscritto il 26 maggio 2025 presso la medesima sede istituzionale da Prefettura di Milano, Regione Lombardia, Tribunale di Milano, Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano, Comando provinciale dei Carabinieri di Milano, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Milano Monza Brianza Lodi, Associazioni rappresentative del settore della moda, Organizzazioni sindacali.

78 Mettono in guardia dai rischi di una giurisprudenza creativa, fra gli altri: Flick, Pujia, 2025, 1428; Manes, 2025, 1249 ss.

79 Fenomeni di recidiva organizzativa si rinvengono nella letteratura sul corporate crime, fra cui Clinard, Yeager, 1980.

Riferimenti bibliografici

Allen M.J. (2015). *Textbook on criminal law*, 13th ed. Oxford: Oxford University Press.

Aprati R. (2017), Il danno da collasso delle aziende, Sequestri e mancate confische: una sequenza infranta. In: G. Spangher, a cura di, *La vittima del processo. I danni da attività processuale penale*. Torino: Giappichelli.

Aprile E. (2015), Gli effetti dell'intervento penale sull'economia delle imprese. Nuovi equilibri tra repressione dei reati e continuità delle attività produttive?. *Dir. pen. cont*., 3, p. 20 ss.

Ayres I, Braithwaite J. (1992), *Responsive Regulation. Trascending the deregulation debate*. Oxford: Oxford University Press.

Balato F. (2019). La nuova fisionomia delle misure di prevenzione patrimoniali: il controllo giudiziario delle aziende e delle attività economiche di cui all'art. 34-bis codice antimafia. *Dir. pen. cont*., 3, p. 61 ss.

Baldassare A. (1971), Iniziativa economica privata (voce). *Enc. Dir*., XXI, Milano: Giuffrè, p. 582 ss.

Basile E. (2025). *Criminalità per l'impresa. Paradigmi punitivi e "terapeutici"*. Napoli: Jovene.

Basile F. (2020). *Manuale delle misure di prevenzione, profili sostanziali*. Torino: Giappichelli.

Bene T. (2018). Dallo spossessamento gestorio agli obiettivi di stabilità macroeconomica. *Arch. pen.*, 1, p. 383 ss.

Bin L. (2024). L'azienda che sfrutta a sua insaputa: il paradosso dell'amministrazione giudiziaria. *Riv. it. dir. lav*., 3, p. 485 ss.

Bin L. (2025). Luci e ombre dell'Amministrazione giudiziaria come misura di contrasto al caporalato nelle catene di appalti. *Rivista della Guardia di Finanza*, 2, p. 419 ss.

Bontempelli M. (2018). L'accertamento penale alla prova della nuova prevenzione antimafia. *Dir. pen. cont*., 2, p. 1 ss.

Brizzi F., Lapecchi G., Giura G. (2019). Amministrazione giudiziaria ex art. 34 e controllo giudiziario ex art. 34 bis d.lgs. 159/2011. In: Aa.Vv., a cura di, *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Milano: Wolters Kluwer, p. 1772 ss.

Bruscaglioni L., Cagioni A. (2016). *Logistica e sfruttamento lavorativo. Un'indagine nel territorio fiorentino*, coop. soc. CAT, FILT-CGIL Toscana.

Cantone R., Coccagna B. (2019), L'impresa raggiunta da interdittiva antimafia tra commissariamenti prefettizi e controllo giudiziario. In: Amarelli G., Sticchi Damiani S., a cura di, *Le interdittive antimafia e le altre misure di contrasto alla infiltrazione mafiosa negli appalti pubblici*. Torino: Giappichelli, p. 283 ss.

Caputo M. (2016). La mossa dello struzzo: i segnali di allarme tra willful blindness e dolo come volontà. *Giur. it.*, p. 2252 ss.

Centonze F. (2009). La co-regolamentazione della criminalità d'impresa nel d.lgs. n. 231/2001. Il problema dell'importazione dei "compliance programs" nell'ordinamento italiano. *Analisi giuridica dell'economia*, 2, p. 219 ss.

Chiaraviglio G. (2017). La misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche; due recenti pronunce del Tribunale di Milano. *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1, p. 135 ss.

Clinard M.B., Yeager P.C. (1980), *Corporate Crime*, New York: Free Press.

Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni di lavoro in Italia, sullo sfruttamento e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro pubblici e privati, 21 aprile 2022.

Consulich F. (2023), La responsabilità senza reato della persona giuridica. Riflessioni penalistiche sulla prevenzione patrimoniale applicata all'ente. *Resp. amm. soc. enti - Riv. 231*, 1, p. 207 ss.

Corso S.M. (2021). I riders e il c.d. Caporalato (a margine della vicenda Uber Italia). *Variaz. temi dir. lav.*, 2, p. 426 ss

D'Onghia, M., Laforgia, S. (2021). Lo sfruttamento del lavoro nell'interpretazione giurisprudenziale: una lettura giuslavoristica. *Lavoro e diritto*, 2, p. 233 ss.

Del Vecchio F. (2020), Il controllo giudiziario dell'azienda e l'amministrazione dei beni sequestrati. In: Corso S.M., De Santis G., Delvecchio F., a cura di, *Studi sul caporalato*.

Torino: Giappichelli;

Di Corrado G. (2021). La tutela del lavoro nelle aziende sequestrate e confiscate. *Dir. rel. ind.*, 2, p. 475 ss.

Di Lello Finuoli M. (2023). La compliance riparativa: un "giunto cardanico" tra responsabilità da reato e misure di prevenzione. *Arch. pen.*, 2, p. 6 ss.

Di Martino A. (2019). *Sfruttamento del lavoro. Il valore del contesto nella definizione del reato*. Bologna: Il Mulino.

Ferraresi M. (2024). Salario insufficiente e sfruttamento del lavoro nella recente giurisprudenza civile e penale. in: Ferraresi M., Seminara S., a cura di, *Caporalato e sfruttamento del lavoro: prevenzione, applicazione, repressione. Un'indagine di diritto penale, processuale e del lavoro*, Adapt University Press, p. 103 ss.

Flick G.M (2025). *Il giudice e l'impresa. Economia e Diritto: un rapporto difficile*, Milano: Il Sole 24 Ore.

Flick G.M., Pujia D. F. (2025). Contrasto al "fenomeno" dello sfruttamento del lavoro e principio di legalità: binomio impossibile?. *Cass. pen.*, 5, p. 1428 ss.

Galgano F. (1982), Art. 41. In: Branca G., a cura di, *Commentario della Costituzione*. Bologna: Zanichelli.

Galluccio A. (2021). Misure di prevenzione e "caporalato digitale": una prima lettura del caso Uber Eats. *Dir. lav. rel. ind.*, 169, 1, p. 105 ss.

Giannini M.S. (1977). *Diritto pubblico dell'economia*, Bologna: Il Mulino.

Grifo M. (2021). Una lettura costituzionalmente orientata del controllo giudiziario, unico rimedio alle interdittive, ergastolo delle imprese, testo disponibile al sito www.giurisprudenzapenale.it, p.14.

Ichino P. (2024). L'Italia alla ricerca di una nuova "autorità salariale". *Lavoro Diritti Europa*, 4, p. 1 ss.

Lassandari A. (2023). La Suprema Corte e il contratto collettivo: alla ricerca dell'equa retribuzione. *Riv. giur. lav.*, 4, I, p. 531 ss.

Luciani M. (1981). *L'iniziativa economica privata nella giurisprudenza costituzionale*, Roma.

Lupària L. (2025). L'ardire dello struzzo e les amoreux della giustizia terapeutica. In risposta a Costantino Visconti. *Sit. pen.*, p. 1 ss.

Manes V. (2025). I nuovi paradigmi operativi della c.d. "prevenzione terapeutica": dalla profilassi aziendale al governo indiretto del mercato, *Dir. pen. proc.*, 11, p. 1249 ss.

Maugeri A.M. (2018). La riforma delle misure di prevenzione patrimoniali ad opera della l. 161/2017 tra istanze efficientiste e tentativi incompiuti di giurisdizionalizzazione del procedimento di prevenzione, *Arch. pen.*, 1, p. 325 ss.

Merlo A. (2020), Sfruttamento dei riders: amministrazione giudiziaria ad Uber per contrastare il "caporalato digitale". *Sit. pen.*, p. 1 ss.

Merlo A. (2022), Contrastare lo sfruttamento del lavoro attraverso gli strumenti della prevenzione patrimoniale: Adelante con juicio. *Dir. pen. cont.*, 1, p. 177 ss.

Merlo A. (2023). Alla ricerca della vita italiana ai non prosecution agreement. Il caso Esselunga., *Sist. pen.*, p. 1 ss.

Miceli S. (2024). Giustizia negoziata tra caporalato e misure di prevenzione: nuove sfide per la compliance rimediale. *Resp. amm. soc. enti. – Rivista 231,* 1, p. 110 ss.

Minervini G. (1958). Contro la "funzionalizzazione" dell'impresa privata. *Rivista di Diritto civile,* I, p. 618 ss.

Mongillo V. (2023). La colpa di organizzazione: enigma ed essenza della responsabilità "da reato" dell'ente collettivo. *Cass. pen.*, 3, p. 704 ss.

Mongillo V., Parisi N. (2019). L'intervento del giudice penale e dell'autorità amministrativa nella gestione societaria, tra impresa lecita, "socialmente pericolosa" e mafiosa: alla ricerca di un disegno. *Rassegna Economica*, 1, p. 178 ss.

Mortati C. (1969). *Istituzioni di diritto pubblico* (8ª ed.) Padova: Cedam.

Pallini M. (2024). Alla ricerca dell'autorità salariale nell'ordinamento italiano. *Dir. lav. rel. ind.*, 2, p. 165 ss.

Quattrocchi A. (2020). Le nuove manifestazioni della prevenzione patrimoniale: amministrazione giudiziaria e contrasto al "caporalato" nel caso Uber. *Giur. pen. trim.*, 2, p. 157 ss.

Razzolini O. (2025). Appalti pubblici e sfruttamento del lavoro: spunti a partire dalle inchieste della Procura milanese. *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT* – 499/2025.

Rijtano R., Torgalkar V. (2024). Minacciati in India, sfruttati in Italia, testo disponibile al sito www.lavialibera.it.

Roia F. (2018), relazione al convegno "La nuova prevenzione antimafia: amministrazione e controllo giudiziario *ex* artt. 34 e 34-*bis* codice antimafia", Università degli studi di Milano, 5 luglio 2018, testo disponibile al sito www.advisora.it.

Romano M. (2018). La l. 17 ottobre 2017, n. 161 e l'amministrazione giudiziaria dei patrimoni sottratti al crimine: una risposta, non sempre adeguata, alla richiesta di intervento legislativo. *Proc. pen. giust.*, 2, p. 372 ss.

Romei R. (2024). I nodi irrisolti dell'art. 36 della Costituzione. *Dir. lav. rel. ind.*, 2, p. 151 ss.

Ruggeri F. (2017). L'aggiornamento del modello 231 al nuovo delitto di caporalato. *Resp. amm. soc. enti - Rivista 231*, 2, p. 336 ss.

Sgubbi F. (2019). *Il diritto penale totale. Punire senza legge, senza verità, senza colpa. Venti tesi*. Bologna: Il Mulino.

Siracusano F. (2021). L'impresa a "partecipazione mafiosa" tra repressione e prevenzione. *Arch. pen.*, 3, p. 45 ss.

Villani L. (2022). Approfittamento dello stato di bisogno e condizioni di sfruttamento nel reato di caporalato. Nota a Cass. 7861/2022. *Diritto e giurisprudenza agraria alimentare e dell'ambiente*, 2, p. 1 ss.

Visconti C. (2012). Contro le mafie non solo confisca ma anche "bonifiche" giudiziarie per imprese infiltrate: l'esempio milanese. *Dir. pen. cont.*, p. 1 ss.

Visconti C. (2014). Strategie di contrasto all'inquinamento criminale dell'economia: il nodo dei rapporti tra mafie e imprese. *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2, p. 719 ss.

Vitarelli F. (2023). Lo sfruttamento del lavoro dei "riders" tra prevenzione e repressione. *Le Società*, 1, p. 83 ss.

Zuffada E. (2022). *Homo œconomicus periculosus. Le misure di prevenzione come strumento di contrasto della criminalità economica*, Milano: Giuffrè.

Quale effettivo ruolo dell'amministrazione giudiziaria nel processo di cambiamento dell'impresa? Possibili itinerari di ricerca

di Tea Maistro[1], Marta Ingaggiati[2], Anna Mori[3], Silvia Gilardi[4], Francesco Tommasi[5], Marco Guerci[6]

1.Introduzione. 2. L'amministrazione giudiziaria secondo la business ethics: dalla mela marcia al barile marcio. 2.1. La *Business Ethics* come etica dell'agire economico. 2.2. Il concetto di *Normal Organizational Wrongdoing*. 2.3. Le principali applicazioni empiriche del *Wrongdoing*: i grandi scandali finanziari. 2.4. Il possibile contributo del concetto del *Wrongdoing* allo studio dell'amministrazione giudiziaria. 2.5. Il possibile disegno di ricerca per lo studio dell'amministrazione giudiziaria attraverso il costrutto di *Wrongdoing*. 2.6. Il contributo della Business Ethics allo studio dell'amministrazione giudiziaria. 3. La prospettiva organizzativa: l'organizzazione come rete di paradossi. 3.1. La prospettiva di studi organizzativi. 3.2. La *paradox theory*. 3.3. Le più interessanti applicazioni della *paradox theory*: i paradossi nelle imprese. 3.4. Il possibile contributo della *paradox theory* all'amministrazione giudiziaria. 3.5. Il possibile disegno di ricerca per lo studio dell'amministrazione giudiziaria attraverso la *paradox theory*. 3.6. Il contributo degli studi organizzativi allo studio dell'amministrazione giudiziaria. 4. L'amministrazione giudiziaria e le risorse di potere sindacali: un'analisi secondo le Relazioni Industriali. 4.1. Le relazioni industriali come campo di studio delle relazioni di potere nel rapporto di lavoro. 4.2. La *Power Resource Theory*: origini, definizione e principali applicazioni classiche. 4.3. Le applicazioni più interessanti e gli sviluppi più recenti della PRT. 4.4. Il contributo della PRT alla comprensione dell'amministrazione giudiziaria. 4.5. Il possibile disegno di ricerca per lo studio dell'amministrazione giudiziaria

1 Dottoranda di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche.

2 Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche "C. Beccaria".

3 Professoressa Associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università degli Studi di Milano.

4 Professoressa Associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università degli Studi di Milano.

5 RTT presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università degli Studi di Milano.

6 Professore Ordinario presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università degli Studi di Milano.

attraverso la PRT. 4.6. Contributo delle Relazioni Industriali allo studio dell'amministrazione giudiziaria. 5. L'amministrazione giudiziaria secondo la prospettiva psicologica: dinamiche relazionali e attribuzioni di significato al cambiamento organizzativo. 5.1. La prospettiva della psicologia del lavoro e delle organizzazioni. 5.2. Il concetto di consulenza di processo e le sue principali applicazioni. 5.3. Il concetto di attribuzione delle intenzioni manageriali e le sue principali applicazioni. 5.4. Il possibile contributo dei concetti di consulenza di processo e di attribuzione delle intenzioni manageriali allo studio dell'amministrazione giudiziaria. 5.5. Il possibile disegno di ricerca per lo studio dell'amministrazione giudiziaria. 5.6. Il contributo della prospettiva psicologica allo studio dell'amministrazione giudiziaria. 6. Conclusioni.

1. Negli ultimi anni, la misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria (AG) ha assunto un rilievo crescente nel contesto italiano, trovando ampia applicazione da parte del Tribunale di Milano nei confronti di imprese operanti in settori strategici del territorio come la logistica e la moda. L'utilizzo di questo strumento si è progressivamente esteso dal tradizionale ambito del contrasto alla criminalità organizzata a contesti imprenditoriali legali, ma caratterizzati da pratiche di sfruttamento del lavoro o da processi di esternalizzazione con gravi carenze nei sistemi di controllo e vigilanza. In questo sviluppo applicativo, l'amministrazione giudiziaria si configura come un vero e proprio laboratorio di innovazione giuridica e gestionale, rivelando la complessità dei rapporti tra impresa, legalità e responsabilità sociale, oltre alle tensioni che emergono nell'equilibrio tra vincoli normativi, interessi economici e pratiche organizzative. La letteratura giuridica ha ampiamente indagato questo istituto che, tuttavia, resta ancora poco esplorato dalle discipline non giuridiche, nonostante la sua natura intrinsecamente multidisciplinare. L'amministrazione giudiziaria, infatti, non si esaurisce in un atto di diritto, ma implica un intervento diretto sugli assetti organizzativi, sui processi gestionali e sui meccanismi di governance delle imprese sottoposte alla misura, in quanto l'amministratore giudiziario è chiamato non solo a ristabilire la legalità formale, ma anche a intervenire su strutture, ruoli e procedure operative, ridefinendo, se necessario, il modo in cui l'organizzazione prende decisioni, gestisce le proprie risorse e si relaziona con gli stakeholder. Tutto ciò richiede competenze che travalicano l'ambito giuridico coinvolgendo le scienze sociali tra cui, ad esempio, i saperi economici, manageriali, psicologici e sociologici, indispensabili per comprendere e gestire la complessità dei contesti aziendali oggetto di risanamento.
In questa prospettiva, l'amministrazione giudiziaria emerge come un terreno di analisi che esige un approccio di studio interdisciplinare, capace di integrare la dimensione giuridica con le lenti interpretative di altri campi di studio. A tal proposito, le discipline potenzialmente coinvolte nello studio della misura sono molteplici: ad esempio, oltre

al diritto e all'economia, anche la criminologia, la filosofia morale e le scienze politiche offrono chiavi di lettura significative per comprenderne le dinamiche.
Muovendo da questa esigenza, il presente capitolo propone un percorso di analisi che approfondisce l'amministrazione giudiziaria attraverso quattro prospettive disciplinari — etica d'impresa, studi organizzativi, relazioni industriali e psicologia del lavoro e delle organizzazioni — selezionate in relazione ai diversi retroterra formativi e di ricerca degli autori. Queste discipline si rivelano particolarmente feconde per indagare le dimensioni non prettamente giuridiche della misura, ossia quelle che riguardano gli assetti organizzativi, i comportamenti individuali e collettivi degli attori coinvolti, le relazioni di potere e i dilemmi etici che interessano le imprese sottoposte a intervento giudiziario.
Per ciascuna prospettiva disciplinare da cui si è scelto di osservare l'amministrazione giudiziaria, è stato individuato un costrutto teorico o una teoria vera e propria in grado di metterne in luce gli aspetti più rilevanti e distintivi dell'AG. Ogni disciplina, infatti, offre costrutti e teorie che possono contribuire a interpretare la misura in modo diverso, mettendo in evidenza aspetti specifici del suo funzionamento e delle sue implicazioni. Con questo obiettivo, il capitolo propone un esercizio esemplificativo, selezionando quattro costrutti teorici tratti da altrettante discipline: il *normal organizational wrongdoing* per la business ethics, la *paradox theory* per gli studi organizzativi, la *power resource theory* per le relazioni industriali e le teorie dello sviluppo organizzativo e delle attribuzioni per la psicologia del lavoro. Ciascuno di questi concetti aiuta a illuminare una diversa dimensione del fenomeno, mostrando come l'amministrazione giudiziaria possa essere letta non solo come dispositivo di controllo o correzione, ma anche come opportunità di apprendimento, cambiamento e riflessione collettiva sul rapporto tra legalità, legittimità e responsabilità sociale dell'impresa.
La prima prospettiva, quella della *business ethics*, si fonda sul costrutto di *normal organizational wrongdoing* elaborato da Donald Palmer (2013). Questo approccio invita a superare la visione patologica della devianza organizzativa, interpretandola invece come un fenomeno ordinario e strutturale, radicato nelle stesse logiche che rendono le imprese efficienti e competitive. Applicata al caso dell'amministrazione giudiziaria, tale prospettiva consente di valutare la capacità della misura di agire non soltanto come strumento di repressione o di bonifica, ma anche come un intervento istituzionale potenzialmente in grado di interrompere forme di devianza normalizzata.
La seconda prospettiva, quella degli studi organizzativi, si fonda sulla *paradox theory* (Smith & Lewis, 2011), che interpreta le organizzazioni come sistemi attraversati da tensioni costitutive tra poli apparentemente opposti ma interdipendenti — come controllo e apprendimento, conformità e innovazione, giustizia e performance. L'amministrazione giudiziaria rappresenta un contesto in cui tali paradossi emergono con particolare evidenza: le imprese devono garantire legalità e trasparenza senza com-

promettere efficienza e continuità operativa, accogliendo al contempo un intervento esterno che ridisegna equilibri interni di potere e responsabilità.
La terza disciplina, quella delle relazioni industriali, arricchisce il quadro interpretativo attraverso la *power resource theory* (Korpi, 1983; Arnholtz e Refslund 2024), che analizza le relazioni di potere tra gli attori collettivi del mondo del lavoro e le risorse a loro disposizione per influenzarle. In questa ottica, l'amministrazione giudiziaria può essere letta come un'arena di interazione istituzionale in cui imprese, lavoratori, sindacati, amministratori giudiziari e autorità pubbliche ridefiniscono i propri ruoli e i rapporti reciproci di influenza, le risorse a loro disposizione e le modalità di regolazione del lavoro.
Infine, la psicologia del lavoro e delle organizzazioni (PLO) sposta l'attenzione sulle dimensioni individuali e collettive del cambiamento generato dall'amministrazione giudiziaria. Integrando la teoria dello sviluppo organizzativo (Schein, 1987) con quella delle attribuzioni (Heider, 1958; Kelley, 1973), questa prospettiva indaga come i diversi attori — manager, lavoratori, amministratori giudiziari — interpretano la misura, ne valutano la legittimità e attribuiscono significato alle proprie azioni all'interno di essa. In questa chiave, la PLO consente di comprendere l'amministrazione giudiziaria come un'esperienza trasformativa che agisce anche sui significati, sulle motivazioni e sulle relazioni tra gli attori.
Le quattro prospettive proposte condividono un duplice obiettivo. Da un lato, mirano a integrare la visione giuridica tradizionale di studio dell'AG con un'analisi più ampia dei processi organizzativi, sociali, politici e culturali che ne condizionano l'efficacia; dall'altro, intendono contribuire al miglioramento della misura stessa, promuovendo una riflessione critica sulla sua progettazione e sulle modalità della sua applicazione a partire dagli aspetti che ciascuna disciplina evidenzia.
Questo capitolo, tuttavia, non si pone l'obiettivo di offrire una lettura esaustiva dell'amministrazione giudiziaria a partire dalle quattro discipline e dai relativi costrutti teorici presi in esame, ma piuttosto di delineare un percorso di ricerca aperto e interdisciplinare. Lo scopo è valorizzare la pluralità delle potenziali prospettive di studio dell'AG e suggerire nuovi modi di osservare e comprendere la misura, superando i confini di una lettura esclusivamente giuridica.
Il capitolo si articola in quattro sezioni: la prima dedicata alla *business ethics* e al costrutto del *normal organizational wrongdoing*; la seconda agli studi organizzativi e alla *paradox theory*; la terza alle relazioni industriali e alla *power resource theory*; la quarta, infine, alla psicologia del lavoro e delle organizzazioni, con particolare riferimento alle teorie dello sviluppo e delle attribuzioni. Ogni sezione si apre con una breve introduzione alla disciplina, illustrandone l'oggetto di studio, il lessico fondamentale e il suo potenziale contributo all'analisi dell'amministrazione giudiziaria. Prosegue poi con la presentazione del costrutto teorico selezionato, scelto perché particolarmente utile

per approfondire una specifica dimensione del fenomeno. A partire da questo costrutto, ciascuna sezione delinea il possibile contributo della disciplina allo studio dell'AG, individuando gli aspetti concettuali più rilevanti e discutendo la loro pertinenza rispetto alle dinamiche osservate nelle imprese coinvolte dalla misura. Segue quindi una proposta di disegno di ricerca, che mostra come quella prospettiva possa essere applicata empiricamente alla misura attraverso metodi, fonti e domande di indagine specifiche. Ogni sezione si conclude con una sintesi del valore aggiunto offerto dalla disciplina allo studio dell'AG, evidenziando come il costrutto selezionato permetta di ampliare la comprensione del fenomeno oltre i confini della lettura giuridica tradizionale.
Nel loro insieme, queste prospettive offrono una lettura articolata dell'amministrazione giudiziaria, concependola non soltanto come dispositivo di giustizia economica preventiva, ma anche come spazio dinamico di tensione e di apprendimento, in cui si ridefiniscono le relazioni tra impresa, Stato e attori sociali.

2. L'amministrazione giudiziaria secondo la business ethics: dalla mela marcia al barile marcio[7].

2.1. L'etica degli affari – o business ethics – rappresenta oggi una disciplina autonoma nell'ambito dell'etica applicata, nata dall'esigenza di comprendere come i principi morali possano orientare l'agire economico e organizzativo. La sua funzione non è quella di tracciare un confine tra ciò che è legale e ciò che non lo è, ma di interrogarsi su cosa sia giusto o sbagliato, appropriato o inaccettabile, nel contesto delle decisioni d'impresa, dei rapporti con gli stakeholder e della struttura stessa dei mercati. Come osserva Wim Dubbink, «la business ethics si occupa di tutte le questioni d'impresa direttamente o indirettamente connesse alle azioni umane, alle interazioni o alle loro conseguenze» (Dubbink, 2023, p. 7). Essa non si limita dunque a descrivere il mondo così com'è, ma si concentra su come esso dovrebbe essere, chiedendosi come gli individui e le organizzazioni possano e debbano agire entro le istituzioni economiche e sociali in cui operano.
La business ethics si configura pertanto come una disciplina ponte tra filosofia, management e scienze sociali, il cui obiettivo non è tanto prescrivere regole astratte di comportamento, quanto comprendere i meccanismi attraverso cui le organizzazioni costruiscono, trasmettono o minano la propria integrità morale.

7 *Contributo scritto da Tea Maistro.*

2.2 All'interno di questo quadro teorico, uno dei contributi più significativi è il concetto di *organizational wrongdoing* elaborato da Donald Palmer. Nel volume «*The New Perspective on Organizational Wrongdoing*» (2013), egli propone un ripensamento radicale delle cause e delle forme del *wrongdoing* nelle organizzazioni. Con il termine *wrongdoing*, l'autore fa riferimento a quelle condotte moralmente inappropriate o ingiustificate che violano norme etiche o doveri professionali, spesso producendo danni rilevanti per individui, collettività o istituzioni.
Tradizionalmente, tali condotte sono state interpretate attraverso la cosiddetta "prospettiva della mela marcia", secondo la quale il *wrongdoing* rappresenterebbe l'esito di deviazioni individuali, di personalità patologiche o moralmente corrotte che si discostano dai valori condivisi dell'organizzazione. In questa visione, il *wrongdoing* è considerato un evento raro, eccezionale e chiaramente riconoscibile, che si manifesta in forme visibili e scandalose, spesso legate a comportamenti fraudolenti o illegali di singoli individui. Come sottolinea Palmer, questa prospettiva tende a descrivere tali condotte come anomalie in un sistema altrimenti sano, espressione di "mele marce" che contaminano temporaneamente un'organizzazione di per sé corretta. L'attenzione si concentra, quindi, sulla responsabilità morale e psicologica dei singoli attori, mentre l'organizzazione rimane sullo sfondo come semplice contesto neutrale. Ne deriva un approccio prevalentemente repressivo e individualizzante, che mira a individuare e punire i trasgressori piuttosto che a interrogarsi sui meccanismi strutturali o culturali che rendono possibile il verificarsi del comportamento deviante.
A questa visione del *wrongdoing* come prodotto di "mele marce", Palmer affianca la metafora del "barile marcio", secondo cui non è la mela a essere corrotta, ma il contenitore stesso: il sistema di regole, incentivi e pratiche che produce e legittima la scorrettezza. Egli propone così una prospettiva nuova in cui il comportamento deviante è considerato un fenomeno normale, radicato nelle stesse strutture e nei processi che rendono le organizzazioni efficienti e performative. In questa ottica, il *wrongdoing* non rappresenta un'eccezione, ma un esito potenziale e strutturale dell'agire organizzativo. Le persone che lo perpetrano non sono necessariamente individui devianti, bensì soggetti ordinari, che operano in contesti dove le logiche di efficienza, competizione e lealtà interna possono entrare in tensione con i principi della moralità (Palmer, 2013).
Da questa concezione del *wrongdoing* deriva una conseguenza teorica rilevante: la prevenzione del comportamento scorretto non può limitarsi alla sostituzione dei singoli individui, ma deve riguardare la revisione delle strutture e dei processi organizzativi.
Muovendo da questa distinzione tra *wrongdoing* come "mela marcia" e come "barile marcio", Palmer individua una prima categoria di cause, i fattori perversi, che comprendono quei meccanismi cognitivi, morali e culturali attraverso i quali individui e gruppi giustificano o reinterpretano comportamenti organizzativi devianti. Si tratta di

meccanismi intenzionalmente progettati e formalizzati all'interno dell'organizzazione, dotati di una propria specificità e funzione — come sistemi di valutazione o strumenti di incentivazione — che, se malprogettati o malimplementati, finiscono per favorire il cosiddetto *wrongdoing*. Pur non avendo una dimensione strutturale nel senso più ampio del termine, essi incidono in profondità sulle dinamiche decisionali e sulla percezione della legittimità delle azioni. Tra i fattori perversi, una prima area di analisi riguarda le scelte razionali compiute dai membri dell'organizzazione, ovvero i processi decisionali che portano gli individui a valutare l'opportunità del comportamento deviante in base a un calcolo di costi e benefici. All'interno di questa prima categoria di fattori perversi, due elementi assumono particolare rilievo: le differenze individuali e le variazioni situazionali. Le differenze individuali riflettono la diversa sensibilità delle persone rispetto alle conseguenze delle proprie azioni — alcuni soggetti tendono a sottovalutare i rischi morali o giuridici associati al *wrongdoing*, mentre altri ne avvertono con maggiore intensità la dissonanza etica. Un esempio concreto di come queste differenze possano manifestarsi si ritrova nei meccanismi di selezione del personale: quando un'organizzazione definisce i propri *job requirements* privilegiando esclusivamente le competenze tecniche dei candidati, può finire per trascurare la valutazione degli aspetti etici e valoriali. In tal modo, il sistema di selezione rischia di favorire l'ingresso di profili altamente performanti sul piano operativo, ma meno sensibili ai principi di responsabilità e integrità. Le variazioni situazionali, invece, rimandano all'influenza esercitata dal contesto operativo e dalle condizioni ambientali. Un esempio tipico è rappresentato dai sistemi di incentivazione legati alla retribuzione variabile, che possono spingere i lavoratori a privilegiare l'efficienza o la produttività a scapito del rispetto delle regole, soprattutto quando le metriche di valutazione delle performance considerano esclusivamente i risultati quantitativi. In queste circostanze, la devianza può apparire come una risposta razionale a un contesto che tende a valorizzare il raggiungimento degli obiettivi economici più della conformità normativa. Una seconda categoria di fattori perversi riguarda la cultura organizzativa, che costituisce il quadro simbolico e morale entro cui i comportamenti vengono interpretati e giustificati. Essa opera attraverso una serie di meccanismi di neutralizzazione o di giustificazione morale, che permettono agli individui di ridurre il senso di colpa o di ridefinire cognitivamente le proprie azioni. Anche i valori che guidano un'organizzazione — la sua vision e la sua mission — possono talvolta entrare in tensione con il principio di responsabilità individuale: per esempio, un'impresa che enfatizza la massimizzazione del valore per gli azionisti, ma non per l'insieme degli stakeholder, può incentivare indirettamente condotte orientate più al risultato economico che al rispetto delle regole. Tra i meccanismi di giustificazione più ricorrenti, Palmer individua la negazione di responsabilità, che attribuisce la decisione a fattori esterni o a ordini superiori; la negazione dei danni, che minimizza le conseguenze delle proprie condotte; e la nega-

zione delle vittime, che consente di percepire l'atto illecito come legittimo in quanto rivolto a soggetti ritenuti non meritevoli di tutela. A questi si aggiungono la valutazione sociale del comportamento negativo, che ridimensiona la gravità della propria azione attraverso il confronto con devianze peggiori; l'appello a lealtà superiori, mediante il quale il *wrongdoing* viene giustificato in nome di un fine collettivo o di un valore ritenuto superiore; e infine l'equilibrare il bilancio, ovvero la compensazione simbolica del comportamento illecito con azioni percepite come moralmente positive. Nel loro insieme, questi meccanismi illustrano come la devianza possa essere sostenuta da processi di razionalizzazione e da cornici culturali che ne consentono la normalizzazione all'interno dell'organizzazione.

Palmer individua poi una seconda categoria di cause del *wrongdoing*, i fattori pervasivi, radicati nell'architettura stessa dell'organizzazione e che si manifestano in modo sistemico. A differenza dei fattori perversi, intenzionalmente progettati e formalizzati, i fattori pervasivi rappresentano meccanismi emergenti: elementi stratificati nel tempo, frutto di decisioni e azioni individuali o collettive che, sedimentandosi progressivamente, hanno prodotto esiti organizzativi non intenzionali. Si tratta di sistemi ampi e non specifici, che non sono stati appositamente disegnati ma che emergono dal modo in cui le persone interagiscono, cooperano o omettono di agire. Proprio per la loro natura evolutiva e diffusa, tali meccanismi rendono spesso impossibile risalire a responsabilità puntuali, poiché le condizioni che li alimentano sono il risultato di pratiche consolidate e di consuetudini operative divenute, nel tempo, parte integrante della cultura organizzativa**.** Tra i fattori pervasivi si distinguono tre dimensioni principali. La prima riguarda i sistemi amministrativi, che comprendono regole, procedure, canali comunicativi e divisione del lavoro. In essi rientrano le regole e le procedure operative, che, se applicate rigidamente e senza margini di valutazione critica, possono trasformarsi in giustificazioni per comportamenti formalmente corretti ma distorti per le conseguenze che producono; la divisione del lavoro che, frammentando le responsabilità, può attenuare la consapevolezza delle conseguenze complessive delle proprie azioni; i ruoli occupazionali e professionali, che possono favorire forme di conformismo o obbedienza acritica; i canali comunicativi, la cui struttura può favorire una diffusione parziale o distorta delle informazioni; le tecnologie che, sebbene introdotte per migliorare l'efficienza dei processi, possono anche generare aree di vulnerabilità, in cui la complessità dei sistemi informativi rende possibile l'elusione dei controlli o la copertura di prassi non conformi; e infine gli schemi organizzativi, ossia le routine e le prassi anche informalmente consolidate che, interiorizzate nel tempo, tendono a normalizzare condotte devianti come parte dell'ordinaria efficienza gestionale. La seconda dimensione è rappresentata dall'influenza sociale situazionale, che agisce attraverso i processi di interazione e di pressione all'interno dei gruppi di lavoro. Essa si articola in tre sottodimensioni: i processi di influenza sociale in senso stretto, che

modellano la percezione delle ricompense e delle aspettative dei membri di un'organizzazione e determinano il loro grado di conformismo ai valori dell'organizzazione; il *groupthinking*, che si manifesta nei contesti di forte coesione, dove il desiderio di mantenere l'armonia interna a un gruppo prevale sulla capacità critica di analisi delle situazioni; e i processi di definizione e valutazione della situazione, attraverso i quali gli individui interpretano il contesto nel quale si collocano e attribuiscono significato alle proprie azioni sulla base di segnali e norme implicite che possono legittimare pratiche scorrette. L'interazione tra questi meccanismi, quando distorti, può ridurre la capacità di giudizio autonomo e rafforzare la percezione condivisa della normalità del comportamento deviante. La terza categoria riguarda il potere, che include tanto la sua dimensione formale, legata alla posizione gerarchica, quanto quella informale, fondata sul controllo di risorse, informazioni e relazioni all'interno dell'organizzazione. Il potere formale può generare forme di obbedienza automatica, portando i soggetti a conformarsi a direttive di attori gerarchicamente superiori anche quando risultano in contrasto con principi etici o normativi. Il potere informale, invece, opera attraverso reti di influenza personale, orientando decisioni e comportamenti al di fuori dei canali ufficiali e consolidando dinamiche relazionali difficili da controllare. Entrambe le forme, se non bilanciate da adeguati meccanismi di accountability, possono contribuire alla formazione di un clima organizzativo in cui la devianza diviene funzionale al mantenimento dell'equilibrio di potere interno.

Nel complesso, i fattori perversi e pervasivi individuati da Palmer e riassunti nella Tabella 1 di seguito, delineano la trama strutturale e culturale entro cui si radica il *wrongdoing*. La loro interazione spiega come la devianza, lungi dall'essere il prodotto di condotte individuali isolate, possa emergere come risultato collettivo di norme, ruoli e relazioni che, nel tempo, ne favoriscono la riproduzione e la legittimazione all'interno delle organizzazioni.

TABELLA 1 – ANTECEDENTI DEL WRONGDOING

ANTECEDENTI DEL WRONGDOING			
Fattori perversi	scelte razionali	Differenze individuali	Sensibilità personale alle conseguenze del WD
		Variazioni situazionali	WD favorito da un contesto che premia il male più del bene
	cultura	Negazione di responsabilità	Giustificazione del WD quando pare imposto da circostanze incontrollabili
		Negazione dei danni provocati	Giustificazione del male minore (WD) rispetto a mali peggiori possibili
		Negazione delle vittime	Giustificazione del male verso chi è ritenuto meritevole di subire un torto
		Valutazione sociale dei comportamenti negativi	Giustificazione del WD tramite il confronto con comportamenti peggiori
		Appello a "lealtà" superiori	Giustificazione del WD per raggiungere un fine morale superiore
		Equilibrare il bilancio	Giustificazione del WD bilanciato da buone azioni
Fattori pervasivi	sistemi amministrativi	Regole e procedure di lavoro	Insiemi di regole relative a un compito il cui rispetto acritico può generare WD
		Divisione del lavoro	Riduzione del carico informativo dei singoli lavoratori che, frammentando le responsabilità, può favorire WD
		Ruoli occupazionali e professionali	Norme lavorative ricevute da superiori/colleghi la cui adesione acritica può generare WD
		Canali comunicativi	Trasmettono alle parti le informazioni disponibili che, quando distorte, possono favorire WD
		Tecnologie	Trasformano input in output (ex computer). Possono venir utilizzate intenzionalmente per favorire WD
		Schemi e codici	Schemi organizzativi tipo «scorciatoie» che, efficientando i compiti dei singoli, possono favorire WD
	influenza sociale situazionale	Processi di influenza sociale	Percezione di ricompense e punizioni (anche per WD) plasmata da terzi
		Groupthink	Gruppi coesi che possono provocare WD alimentando superiorità interna e ostilità verso l'esterno
		Definizione e valutazione della situazione	Definizione del contesto attraverso ruoli, norme e segnali, la cui scorretta valutazione può indurre WD
	potere	Autorità formale	Relazione tra superiori e subordinati che impone obbedienza anche senza consenso, causando WD
		Potere informale	Potere che deriva dal controllo esclusivo su risorse chiave come informazioni, persone e strumenti

2.3 L'analisi di Palmer sui fattori pervasivi come antecedenti del *wrongdoing* trova conferma empirica nello studio dei grandi scandali finanziari che hanno segnato la fine del XX secolo – Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat, HealthSouth e il caso Madoff (Palmer, 2013). Tali episodi, in passato interpretati come il risultato di condotte deviate, vengono da Palmer letti come manifestazioni di processi organizzativi ordinari, mentre la prospettiva tradizionale li considerava come anomalie prodotte da leader corrotti o da culture aziendali isolate. Secondo Palmer, infatti, una lettura più attenta di questi scandali rivela che le dinamiche alla loro base sono in larga parte riconducibili a meccanismi diffusi e legittimati: la pressione costante per la crescita dei profitti, i sistemi di incentivi focalizzati esclusivamente sulla performance di breve periodo, la competizione interna spinta fino all'estremo. I grandi scandali finanziari non sono dunque casi isolati di immoralità aziendale, ma sintomi di un paradosso più profondo: un sistema economico che, nel perseguire l'efficienza e la competitività, genera le condizioni che rendono il comportamento scorretto non solo possibile, ma strutturalmente probabile.

2.4. La riflessione di Palmer sulla normalità, la diffusività e la pervasività del *wrongdoing* offre un quadro teorico utile per interpretare l'amministrazione giudiziaria da una prospettiva organizzativa. Se, come sostiene l'autore, il comportamento scorretto non rappresenta una deviazione episodica ma il risultato di meccanismi sistemici, allora anche gli interventi volti a correggerlo devono essere letti in chiave strutturale. In altri termini, l'attenzione deve spostarsi dal singolo individuo che compie l'illecito al contesto istituzionale e organizzativo che lo rende possibile, o addirittura probabile.
Il concetto di o*rganizational wrongdoing* consente, in questa prospettiva, di interrogarsi su come l'istituto dell'amministrazione giudiziaria concepisca il fenomeno dell'impresa "irregolare": se come una "mela marcia" – dunque come deviazione individuale isolata – oppure come parte di un "barile marcio" (Palmer, 2013), cioè di un sistema organizzativo più ampio in cui la devianza è resa possibile da meccanismi e pratiche consolidate.
Tuttavia, anche qualora si adotti la prospettiva proposta da Palmer, che interpreta il *wrongdoing* come fenomeno ordinario e strutturalmente radicato nell'organizzazione - dunque come un "barile marcio" -, è necessario comprendere se l'amministrazione giudiziaria intervenga prevalentemente sui fattori perversi o sui fattori pervasivi. Agire sui fattori perversi risulta relativamente più agevole, poiché si tratta di meccanismi formali e intenzionalmente progettati – come procedure, valori dichiarati o strumenti di incentivazione – che possono essere modificati anche da un attore esterno attraverso interventi di revisione delle regole o dei principi aziendali. Diversa è invece la sfida posta dai fattori pervasivi, che sono il prodotto di sedimentazioni storiche, consuetudini e omissioni stratificate nel tempo. Intervenire su questi ultimi implica

una riflessione profonda sui processi interni e richiede una logica partecipativa e bottom-up, in cui l'amministratore giudiziario operi in collaborazione con gli attori interni per ricostruire gradualmente la cultura organizzativa.
Il costrutto di *wrongdoing* diventa quindi una lente utile per valutare fino a che punto la misura dell'amministrazione giudiziaria riesca a incidere sulle cause del disordine organizzativo: se si limiti a correggere le distorsioni formali, oppure se intervenga sui meccanismi più profondi che ne hanno reso possibile la formazione. In questo senso, la misura può essere analizzata non solo in termini di efficacia giuridica, ma anche di profondità trasformativa dell'intervento istituzionale.

2.5. Da un punto di vista empirico, il costrutto di organizational wrongdoing può quindi essere applicato allo studio dell'amministrazione giudiziaria attraverso un approccio qualitativo e documentale. Una base di analisi particolarmente utile è rappresentata dagli atti di disposizione e di revoca delle misure di amministrazione giudiziaria relative alle imprese logistiche e dell'alta moda emanati dai tribunali competenti. Tali documenti contengono, da un lato, le motivazioni che hanno condotto all'adozione della misura e, dall'altro, le azioni effettivamente intraprese dall'amministratore giudiziario nel corso del suo mandato. La loro analisi consente quindi di ricostruire in modo sistematico le misure organizzative previste e quelle realmente implementate, offrendo una base empirica per valutare la portata, la coerenza e la qualità dell'intervento. L'obiettivo di un'indagine di questo tipo non è tanto verificare l'efficacia giuridica della misura, quanto comprendere fino a che punto essa riesca a incidere sulle cause organizzative del comportamento deviante. In questa prospettiva, i fattori perversi e pervasivi individuati da Palmer offrono una griglia concettuale utile per interpretare le modalità di intervento dell'amministratore giudiziario e per comprendere se le sue azioni abbiano riguardato meccanismi formali e intenzionalmente progettati (fattori perversi) o dimensioni emergenti e stratificate nel tempo (fattori pervasivi).
A tale scopo, potrebbe essere utile sviluppare una checklist analitica che includa l'intero spettro dei fattori individuati da Palmer, articolandoli nelle rispettive componenti. Per quanto riguarda i fattori perversi, la checklist dovrebbe considerare le scelte razionali e la cultura organizzativa. Sul versante dei fattori pervasivi, la checklist dovrebbe comprendere i sistemi amministrativi, i processi di influenza sociale situazionale e infine le strutture di potere, nelle loro dimensioni formali e informali, che determinano i rapporti di autorità, controllo e influenza. L'applicazione di tale checklist consentirebbe di valutare non solo le aree su cui l'amministratore giudiziario è intervenuto, ma anche la profondità e la qualità delle modifiche introdotte – ad esempio se siano stati ridefiniti i canali di comunicazione ma non le strutture di potere, o se siano stati modificati i sistemi amministrativi senza incidere sulla cultura organizzativa. In questo modo sarebbe possibile misurare la coerenza interna e la portata trasformati-

va dell'intervento, distinguendo tra azioni correttive e riforme strutturali.
Un simile approccio permetterebbe non solo di affinare la comprensione dell'amministrazione giudiziaria come strumento di governo e trasformazione organizzativa, ma anche di contribuire alla costruzione di una prospettiva empiricamente fondata sulla prevenzione delle irregolarità nel lavoro, capace di integrare l'analisi etica con quella istituzionale e gestionale.

2.6. In conclusione, il disegno di ricerca proposto rappresenta un primo esempio concreto di come la business ethics possa offrire un contributo originale e fecondo allo studio dell'amministrazione giudiziaria ex art. 34 d.lgs. 159/2011. L'applicazione del costrutto di organizational *wrongdoing* ha consentito di superare una lettura strettamente giuridica della misura, spostando l'attenzione dalla mera dicotomia legalità/illegalità verso le zone grigie dell'agire economico, dove omissioni, carenze di controllo e scelte organizzative contribuiscono a rendere pratiche scorrette parte dell'ordinario funzionamento dell'impresa. Questo approccio è particolarmente rilevante alla luce delle recenti esperienze maturate presso il Tribunale di Milano, in cui l'amministrazione giudiziaria è stata applicata anche in assenza di condotte dolose, per colpa organizzativa e deficit di vigilanza nelle filiere produttive. Guardare alla misura attraverso le lenti della business ethics significa dunque interrogarsi non solo sulla conformità formale, ma sul grado di allineamento tra legalità, responsabilità e integrità nei processi aziendali. Oltre al *wrongdoing*, la disciplina offre ulteriori strumenti concettuali — tra cui, a titolo esemplificativo, *misconduct*, *Corporate Social Irresponsibility (CSI)* e *Corporate Social Responsibility (CSR)* — utili per esplorare le sfumature dell'agire organizzativo e per comprendere come e quanto l'amministrazione giudiziaria possa promuovere apprendimento, accountability e cambiamento culturale. Il paradigma proposto rappresenta quindi un primo passo e apre la strada a future applicazioni della business ethics nella valutazione dell'efficacia e della profondità trasformativa di questa misura preventiva.

3. La prospettiva organizzativa: l'organizzazione come rete di paradossi[8].

3.1. Le organizzazioni rappresentano una presenza costante e pervasiva nella vita quotidiana. Frequentare una scuola, utilizzare i mezzi pubblici, lavorare o anche solo intrattenere relazioni sociali significa interagire, più o meno consapevolmente, con sistemi organizzati.
La disciplina che si occupa di studiare il funzionamento delle organizzazioni, il loro

8 Contributo scritto da Marta Ingaggiati.

impatto sulle persone e sulla società, nonché le modalità con cui esse rispondono alle sfide del contesto in cui operano, è nota come studi organizzativi *(organization studies).* Si tratta di un campo di ricerca interdisciplinare che integra contributi provenienti dalla sociologia, dall'economia, dalla psicologia, dalla scienza politica e dalla teoria manageriale.

Gli studi organizzativi non si limitano a descrivere le strutture o processi interni, ma si interessano anche alle relazioni che le organizzazioni intrattengono con l'ambiente esterno, all'evoluzione delle forme organizzative e alle implicazioni in termini di legittimazione e distribuzione del potere e delle risorse nella società. In sintesi, la prospettiva organizzativa studia come gli individui costruiscono strutture, processi e pratiche organizzative e come tali configurazioni, a loro volta, influenzino le relazioni sociali e istituzionali che influenzano la vita delle persone

All'interno di questo campo di studi, un tema centrale riguarda le tensioni e le contraddizioni che attraversano le organizzazioni. In un contesto economico e sociale sempre più globale, dinamico e competitivo, le organizzazioni si trovano spesso a dover conciliare domande e obiettivi in conflitto: centralizzazione o decentralizzazione, stabilità o cambiamento, orientamento al breve o al lungo termine. La capacità di rispondere efficacemente a tali tensioni rappresenta una delle principali sfide per le organizzazioni.

Le teorie organizzative classiche hanno cercato di affrontare queste sfide ricercando la "migliore" soluzione possibile. Gli studiosi dell'epoca s'interrogavano su quale fosse *il modo migliore per organizzare*, confrontando alternative e individuando principi universali di efficacia (Taylor, 1911). La domanda centrale era quindi: *"È più efficace A o B?"*

Negli anni Sessanta, la *contingency theory* propose una visione meno prescrittiva, sostenendo che non esiste un unico modo migliore per organizzare, ma che l'efficacia dipende dall'allineamento tra le caratteristiche interne dell'organizzazione e il contesto esterno in cui essa opera (Lawrence & Lorsch, 1967). Il compito del management diventa allora di riconoscere le tensioni e risolverle scegliendo l'alternativa più coerente con l'ambiente esterno. La domanda si trasforma dunque in: *"in quali condizioni è più efficace A o B?".*

Negli ultimi anni si è tuttavia affermata una prospettiva teorica capace di offrire una lettura più articolata e sinergica della natura persistente delle tensioni organizzative: la paradox theory.

3.2. La paradox theory rappresenta un'evoluzione significativa nella comprensione della complessità organizzativa. La teoria parte da un presupposto chiave: le tensioni sono intrinseche a ogni organizzazione e, in quanto tali, non possono essere eliminate. Al contrario, costituiscono una condizione strutturale del funzionamento organizzativo e, se riconosciute e gestite consapevolmente, possono diventare una fonte di apprendimento e innovazione (Smith & Lewis, 2011).

A differenza dalle prospettive precedenti, la paradox theory non chiede di scegliere tra due condizioni opposte (A o B), né di individuare quale sia preferibile in un determinato contesto. Al contrario, invita ad esplorare come le organizzazioni possano mantenere in equilibrio dimensioni apparentemente inconciliabili, riconoscendo che entrambe sono necessarie alla sopravvivenza e alla crescita. La domanda guida diventa quindi: *"Come possono le organizzazioni e i loro manager gestire efficacemente A e B allo stesso tempo?"*.

Le tensioni organizzative vengono definite come paradossi, ossia "elementi contraddittori ma interrelati che esistono simultaneamente e persistono nel tempo" (Smith and Lewis 2011, 386). Gli elementi che li compongono – i cosiddetti poli - possono apparire «logici se considerati isolatamente, ma assurdi o irrazionali se osservati simultaneamente» (Lewis, 2000, p. 760).

I paradossi derivano dalla stessa natura sociale e dinamica delle organizzazioni. I manager si trovano a gestire contrapposizioni costanti – presente o futuro, controllo o flessibilità, missione sociale o sostenibilità economica (Farjoun, 2010). Un paradosso emblematico è quello tra cambiamento e stabilità: due elementi che si definiscono reciprocamente. Il cambiamento implica trasformazione, ma presuppone una base stabile su cui poggiare; la stabilità, a sua volta, è possibile solo attraverso continui adattamenti.

Smith e Lewis (2011) hanno descritto la natura ricorsiva di queste tensioni attraverso il *Dynamic Equilibrium Model*, secondo cui i paradossi possano rimanere latenti e poi emergere in presenza di condizioni ambientali (come pluralità, scarsità di risorse o cambiamento). Quando diventano salienti, i paradossi richiedono strategie di gestione, più che soluzioni definitive. Le risposte possibili si dividono in due categorie principali (Jarzabkowski & Lê, 2017):

- Strategie difensive, di tipo *either–or*, che mirano a negare o sopprimere una delle polarità, privilegiando l'altra. Offrono sollievo immediato, ma a lungo termine possono generare rigidità e inefficienza (Sundaramurthy & Lewis, 2003).
- Strategie proattive, di tipo *both–and*, accettano la tensione come condizione permanente, cercando di integrarla e armonizzarla (Poole & Van de Ven, 1989). Questo approccio favorisce la sostenibilità, l'innovazione e l'apprendimento, poiché consente di conciliare tensioni apparentemente inconciliabili (Lüscher & Lewis, 2008; Smith, 2014).

In questo senso, la *paradox theory* invita a leggere le organizzazioni come reti di paradossi in continuo equilibrio, dove la gestione consapevole della tensione diventa una leva per apprendere, innovare e rinnovare la propria identità organizzativa.

3.3. La *paradox theory* ha trovato applicazione in numerosi contesti – pubblici, privati e non-profit – poiché permette di interpretare la complessità riconoscendo che le organizzazioni non sono entità lineari, prevedibili o pienamente razionali, ma sistemi costantemente attraversati da tensioni contraddittorie.
Nello svolgimento delle loro attività, le organizzazioni sono chiamate a conciliare interessi concorrenti e obiettivi in potenziale conflitto. Si pensi, ad esempio, alla tensione tra la necessità di perseguire risultati immediati e, al tempo stesso, assicurare effetti positivi nel lungo periodo; oppure al bisogno di innovare senza compromettere la stabilità. La prospettiva paradossale interpreta tali tensioni come polarità contraddittorie ma interrelate, che coesistono e generano tensioni persistenti e apparentemente incompatibili all'interno delle organizzazioni.
Un esempio rilevante riguarda i paradossi di collaborazione e competizione. Gli attori organizzativi, pur operando in contesti caratterizzati da obiettivi e interessi divergenti, devono cooperare per raggiungere fini comuni, costruendo relazioni di fiducia e cooperazione pur operando in mercati competitivi, dove la logica della concorrenza spinge verso il miglioramento della propria posizione. La collaborazione consente di realizzare obiettivi che nessuna organizzazione potrebbe raggiungere individualmente, ma un eccesso di competizione può minare il rapporto fiduciario e la creazione di valore condiviso. Allo stesso tempo, un disequilibrio tra questi due poli può generare effetti distorsivi, rivalità eccessiva o, all'opposto, dipendenza reciproca.
Un altro tema ampiamente indagato riguarda la tensione tra sfruttamento (exploitation) ed esplorazione (exploration) (Andriopoulos & Lewis, 2009; March, 1991). Le organizzazioni devono, infatti, bilanciare la valorizzazione delle competenze esistenti con la ricerca di nuove conoscenze e opportunità. Lo sfruttamento implica efficienza, standardizzazione e utilizzo delle risorse note; l'esplorazione, invece, richiede sperimentazione, variazione e rischio. La sfida consiste nell'allocare risorse scarse in modo tale da garantire la sopravvivenza a breve termine senza compromettere la capacità di innovare nel lungo periodo (Slawinski & Bansal, 2015).
Un ulteriore campo di applicazione riguarda la tensione tra sostenibilità sociale e obiettivi economico-finanziari, spesso descritta come il paradosso market vs. social (Sharma & Bansal, 2017). Le imprese, da un lato, aspirano a generare un impatto sociale positivo, ma allo stesso tempo devono rispondere alle pressioni economiche del mercato. Ciò si lega anche ad un ulteriore tipo di tensione che riguarda l'equilibrio tra obiettivi di breve e di lungo termine. Ad esempio, le organizzazioni si trovano a dover bilanciare la loro performance nel breve periodo con la costruzione di valore nel lungo termine, includendo anche le esigenze della società e dell'ambiente (Williams et al., 2019). Tuttavia, sistemi inter-organizzativi complessi possono cadere in situazioni di disequilibrio quando prevale una visione di breve periodo o un orientamento eccessivamente economico, con una conseguente perdita di attenzione per le questioni so-

ciali e di sostenibilità (Jarzabkowski et al., 2022).
In sintesi, le diverse applicazioni della *paradox theory* mostrano come le tensioni tra dimensioni opposte – economiche e sociali, breve e lungo termine – non rappresentino anomalie, ma tratti costitutivi del funzionamento organizzativo.

3.4. Da un punto di vista organizzativo, l'amministrazione giudiziaria – misura che prevede il controllo giudiziario delle imprese mediante la nomina di un amministratore giudiziario incaricato di ripristinare assetti e comportamenti conformi alla legge – può generare tensioni che possono essere interpretate attraverso la *paradox theory*.
L'amministrazione giudiziaria interviene direttamente sull'impresa con un mandato definito dal Tribunale, introducendo logiche di controllo e trasparenza in un contesto tradizionalmente orientato al profitto e all'autonomia imprenditoriale. Ad esempio, una possibile tensione che si può generare riguarda il rapporto tra controllo esercitato dall'amministratore giudiziario e autonomia dell'impresa. Da un lato, infatti, il controllo giudiziario privilegia la conformità normativa, la trasparenza nei processi decisionali, nella selezione dei fornitori e nella tracciabilità della filiera produttiva. L'ingresso dell'amministratore giudiziario rappresenta, di fatto, una discontinuità nella vita dell'impresa: vengono ridefiniti assetti, ruoli e processi, e vengono promosse trasformazioni organizzative, finalizzate a eliminare le condizioni che avevano consentito pratiche illecite. Tuttavia, parallelamente, l'impresa deve continuare ad operare sul mercato, a perseguire obiettivi economici, a salvaguardare l'occupazione e a mantenere i rapporti commerciali.
In questo scenario, la *paradox theory* si rivela utile per comprendere come le tensioni emergano e vengano percepite dagli attori coinvolti (impresa, amministratore giudiziario, procura) e in che modo questi le gestiscano. La *paradox theory* suggerisce, infatti, che tali tensioni non vadano risolte eliminando uno dei poli, ma bilanciate attraverso strategie proattive di tipo *both–and*. In questa prospettiva, la figura dell'amministratore giudiziario si configura come quella di un mediatore tra diverse esigenze: riportare la legalità ma garantire al tempo stesso la sopravvivenza dell'impresa.
La paradox theory consente anche di indagare se l'amministrazione giudiziaria favorisca strategie di risposta difensive (*either-or*) o proattive (di tipo *both-and*) rispetto alle tensioni che genera.
Ad esempio, nel paradosso *market vs. social*, si potrebbe pensare che questa misura sia intervenuta a seguito di una gestione either-or della tensione da parte dell'impresa. Difatti, l'impresa, avendo sostenuto maggiormente il polo economico a scapito di quello sociale, potrebbe aver adottato una risposta difensiva. In questo caso, l'amministrazione giudiziaria ha avuto la funzione di riequilibrare i poli della tensione paradossale, evitando la chiusura o la sanzione dell'impresa e garantendo, al contempo, che l'introduzione di correttivi che rafforzano i controlli sulla filiera e la tutela dei la-

voratori. In questa prospettiva, l'amministrazione giudiziaria può essere interpretata come una strategia di gestione del paradosso attraverso un approccio both–and. In questo senso, l'amministrazione giudiziaria può essere intesa come una strategia di gestione del paradosso di tipo *both–and*. La Procura, attraverso l'inserimento di un amministratore giudiziario, cerca di conciliare gli interessi economici dell'impresa con la necessità di garantire condizioni di lavoro dignitose e di prevenire il ripetersi di condotte illecite.
Diversamente, nel paradosso tra il perseguimento di obiettivi di breve periodo e la costruzione di obiettivi di lungo periodo, emergerebbe una risposta diversa. L'amministrazione giudiziaria è infatti una misura a tempo determinato: l'amministratore dispone, generalmente, di uno o due anni per implementare i correttivi e consentire all'impresa di tornare a operare autonomamente. Questa condizione temporale induce a privilegiare interventi immediati – come la sospensione di contratti o la sostituzione dei fornitori – che producono risultati tangibili nel breve periodo, ma possono generare incertezze di competitività e sostenibilità nel lungo termine, ad esempio nella ricostruzione della catena di fornitura o nella solidità economica futura. In questo caso, la strategia di risposta appare più vicina a una logica either–or, in cui la pressione del tempo impone di privilegiare un polo (il breve periodo) a scapito dell'altro.
Letta attraverso la lente della *paradox theory*, l'amministrazione giudiziaria appare come un processo organizzativo complesso di gestione delle tensioni. L'amministratore giudiziario diventa una figura centrale per gestirle: si tratta di un attore che, operando al confine tra il sistema giuridico e quello organizzativo, accompagna l'impresa in un percorso di apprendimento organizzativo. In questa prospettiva, l'amministrazione giudiziaria potrebbe diventare un abilitatore di competenze da trasmettere alle imprese per una gestione proattiva delle tensioni, facendo apprendere la capacità di bilanciarle in modo sinergico.

3.5. Dopo aver illustrato il quadro teorico e individuato la *paradox theory* come lente interpretativa utile per comprendere le tensioni che emergono nei casi di amministrazione giudiziaria, è possibile ipotizzare un disegno di ricerca volto ad approfondire se e in che modo tali tensioni si manifestino e vengano gestite all'interno delle organizzazioni sottoposte a questa misura di prevenzione.
Un approccio qualitativo appare particolarmente adatto a tale scopo. L'analisi potrebbe concentrarsi sui provvedimenti di disposizione e di revoca dell'amministrazione giudiziaria, eventualmente integrata con interviste a diversi attori coinvolti – imprese, amministratori giudiziari, rappresentanti del tribunale, consulenti esterni o sindacati. Tale prospettiva permetterebbe di individuare, in primo luogo, le principali tensioni percepite dai soggetti coinvolti e di comprendere se esse assumano una natura "paradossale", ossia se configurino contrapposizioni strutturali e persistenti.

L'obiettivo di una simile indagine sarebbe quindi comprendere come la misura venga vissuta e interpretata dai diversi attori, e quali effetti produca sulle loro pratiche, percezioni e relazioni. Successivamente, la ricerca potrebbe esaminare le modalità di risposta attivate in presenza di tali tensioni: se si tratti di strategie di tipo difensivo – orientate a sopprimere uno dei poli della tensione – oppure di risposte proattive, volte a bilanciare simultaneamente le dimensioni in conflitto.
Nella prospettiva della *paradox theory*, il cambiamento organizzativo non deriva dall'eliminazione delle tensioni, ma dalla capacità di riconoscerle e gestirle simultaneamente nel tempo. Gli attori apprendono a convivere con i poli del paradosso, trasformandoli in risorse di apprendimento e innovazione. In quest'ottica, l'amministrazione giudiziaria può essere osservata non solo come dispositivo giuridico, ma come processo di apprendimento organizzativo, in cui l'impresa impara a integrare legalità, efficienza e sostenibilità nel proprio funzionamento quotidiano.
Per analizzare tale processo, risulta utile considerare anche le relazioni tra l'impresa e i diversi stakeholder – fornitori, clienti, lavoratori, istituzioni e comunità locali. Estendere l'osservazione oltre i confini dell'organizzazione consente di comprendere come la capacità di bilanciare le tensioni venga costruita in rete, in sinergia con altri attori sociali, e come questa evolva nel tempo.
Dal punto di vista degli esiti organizzativi (outcome), sarebbe interessante verificare se le risposte attuate durante l'amministrazione giudiziaria producano effetti duraturi: se, cioè, le imprese, una volta riacquisita la gestione autonoma, continuino a perseguire comportamenti conformi e sostenibili, oppure se si verifichi una ricaduta nelle pratiche illegali o opportunistiche che avevano originato l'intervento giudiziario.
Una riflessione conclusiva riguarda il ruolo dell'amministratore giudiziario, che, nella prospettiva della *paradox theory*, può essere interpretato come abilitatore di competenze organizzative. Egli non si limita a garantire il rispetto formale della legalità, ma può favorire lo sviluppo di capacità interne che consentano all'impresa di gestire, in modo consapevole e simultaneo, le diverse tensioni. In questa prospettiva, l'amministratore giudiziario diviene un abilitatore di competenze, in grado di accompagnare l'impresa verso un nuovo equilibrio.

3.6. In conclusione, perché una prospettiva di studi organizzativi può risultare utile per analizzare l'amministrazione giudiziaria?
L'amministrazione giudiziaria incide in modo diretto sul funzionamento delle organizzazioni a cui viene applicata, influenzando non solo i lavoratori, ma anche l'insieme degli *stakeholder* esterni, quali fornitori, azionisti e partner commerciali. Le ricadute di questo istituto si potrebbero estendere inoltre alla società nel suo complesso, incidendo non solo sulla reputazione delle singole organizzazioni, ma anche sulle relazioni che esse intrattengono con l'ambiente esterno – ad esempio con le amministrazioni

locali, regionali o statali, con le organizzazioni sindacali e con gli enti che si occupano di tematiche legate al lavoro.
Esplorare come questo strumento influenzi le pratiche e la gestione dei diversi ambiti organizzativi, come le organizzazioni reagiscono e come gestiscono le relazioni con l'amministrazione giudiziario, rappresenta dunque un campo di analisi particolarmente rilevante per gli studi organizzativi. Spostare l'attenzione dal mero aspetto legale all'analisi dei processi organizzativi e relazionali consente infatti di comprendere più a fondo le implicazioni concrete di questo istituto.
A titolo esemplificativo, in questi paragrafi è stato presentato il *framework* teorico della *paradox theory*, che si è dimostrato promettente per interpretare le tensioni e le risposte emergenti nei contesti sottoposti ad amministrazione giudiziaria. Tuttavia, tale prospettiva costituisce solo una delle possibili chiavi di lettura offerte dalla prospettiva organizzativa. Si invita pertanto la comunità scientifica e i professionisti del settore a esplorare ulteriormente le implicazioni organizzative di questo istituto, al fine di comprendere più a fondo la natura e la portata dei suoi effetti sulle organizzazioni e sull'ecosistema in cui esse operano.

4. L'amministrazione giudiziaria e le risorse di potere sindacali: un'analisi secondo le Relazioni Industriali[9].

4.1. Le Relazioni Industriali (RI) costituiscono un campo di studi multidisciplinare, volto a comprendere le relazioni collettive tra datori di lavoro e lavoratori, insieme alle rispettive organizzazioni di rappresentanza ai diversi livelli, con l'obiettivo di analizzare la determinazione e la regolazione del rapporto di lavoro in tutte le sue dimensioni — economiche, normative e materiali. Esse si interessano, in questo senso, all'insieme delle istituzioni, dei metodi, dei processi e dei risultati che caratterizzano tali dinamiche di regolazione e di gestione, articolando l'analisi a più livelli. A livello micro, si concentrano sulle relazioni che si sviluppano all'interno dell'impresa – tra management, lavoratori e loro rappresentanti– per analizzare i processi di contrattazione aziendale, la partecipazione, l'organizzazione del lavoro e la gestione dei conflitti. Sul piano meso, l'attenzione si sposta al livello di settore, per approfondire la configurazione e il funzionamento dei sistemi di contrattazione collettiva di settore e le organizzazioni di rappresentanza sindacali e datoriali, incluse le loro strategie d'azione, le forme di coordinamento e i rapporti di forza. Infine, a livello macro, le RI esaminano il ruolo dello Stato e delle istituzioni pubbliche nella regolazione del lavoro in senso ampio (incluse le politiche per l'occupazione, i redditi, il welfare...), anche attraverso forme di con-

9 Contributo scritto da Anna Mori

certazione trilaterale che coinvolgono le parti sociali. Complessivamente, l'obiettivo è comprendere come si distribuisce e si esercita il potere, nelle sue diverse manifestazioni, nel mondo del lavoro, e con quali ricadute in termini di condizioni di lavoro, ma anche di rappresentanza e negoziazione collettiva, e di trasformazioni economiche e sociali.

4.2. La *Power Resource Theory* (PRT), o teoria delle risorse di potere, rappresenta un approccio analitico elaborato nell'ambito delle scienze politiche e sociali con l'obiettivo di spiegare le differenze esistenti tra i regimi di welfare, nonché di analizzare la distribuzione delle risorse economiche e i rapporti di forza tra i diversi gruppi sociali. A tale scopo, in termini generali, la PRT interpreta la società come un'arena di conflitto tra gruppi portatori di interessi economici contrapposti – in primo luogo tra capitale e lavoro – considerando le politiche pubbliche e le istituzioni economiche come l'espressione e il risultato della distribuzione del potere tra questi due gruppi. Da questa prospettiva, le conquiste sociali – quali il riconoscimento dei diritti dei lavoratori o la costruzione di sistemi di protezione sociale – non sono viste pertanto come l'esito di un progresso tecnico o morale, bensì come il prodotto di conflitti e negoziazioni politiche, in cui la forza dei lavoratori, esercitata in particolare attraverso l'azione collettiva dei sindacati e dei partiti socialdemocratici, può esercitare un ruolo decisivo. L'idea cardine della PRT, quindi, è che le *risorse di potere* (*power resources*) di cui dispone un gruppo sociale – come la capacità di mobilitazione collettiva, la rappresentanza politica o il controllo di risorse economiche – influenzino in modo determinante la configurazione e l'orientamento delle politiche economiche e sociali di uno Stato.
La formulazione sistematica della PRT si deve principalmente al sociologo svedese Korpi che nel suo testo *The Working Class in Welfare Capitalism* (1978) riprende e sviluppa l'idea secondo cui gli attori economici – lavoro e capitale – fanno ricorso a differenti risorse di potere per aumentare la propria capacità di produrre, accogliere o resistere al cambiamento, in linea con i propri interessi. In questo approccio, il *potere* è quindi considerato un elemento centrale nei processi di sviluppo sociale: tali processi sono infatti guidati dai conflitti di potere tra lavoro e capitale, e gli esiti di questi conflitti dipendono dalla distribuzione delle risorse di potere tra i gruppi e dalla loro capacità di mobilitarle. La formulazione pionieristica di Korpi, tuttavia, non approfondiva in modo sistematico le diverse risorse di potere. Partendo dall'assunto di una distribuzione asimmetrica del potere nelle società capitalistiche, riconosce che i datori di lavoro godono di un vantaggio strutturale legato al controllo dei mezzi di produzione quale principale fonte del loro potere, e che tale vantaggio strutturale può però essere parzialmente compensato dalle risorse di potere dei lavoratori – sia quelle individuali (ad esempio sotto forma di competenze e abilità cognitive possedute dai lavoratori o la loro posizione complessiva nel mercato del lavoro), ma soprattutto quelle collettive

– in particolare la capacità di coordinare ed esercitare l'azione collettiva mediante il ruolo dei sindacati e dei partiti dei lavoratori.
Tra le principali applicazioni della teoria delle risorse di potere (PRT) figurano i lavori di studiosi di rilievo come Korpi stesso (1983) e Esping-Andersen (1985) nel campo dello sviluppo dei sistemi di welfare. Korpi introduce l'idea che la distribuzione delle risorse di potere del lavoro — in particolare la forza organizzativa dei sindacati e la presenza di partiti socialdemocratici — influenzi in misura determinante il tipo di stato sociale che un Paese sviluppa: laddove il movimento operaio è forte e politicamente rappresentato, si affermano regimi di welfare più generosi ed egualitari; dove invece è debole, prevalgono modelli più liberali e residuali. Esping-Andersen (1990) amplia questa prospettiva con un approccio comparativo, mostrando, attraverso l'analisi dei regimi di welfare dell'Europa occidentale, come le istituzioni sociali siano il frutto di un equilibrio di potere storicamente costruito e non di semplici scelte tecnocratiche. La sua tipologia dei tre mondi del *welfare capitalism* — liberale, conservatore-corporativo e socialdemocratico — costituisce una delle applicazioni più influenti della PRT.

4.3. Negli studi classici della PRT sviluppati nel corso del XX secolo, l'attenzione era rivolta a comprendere come il lavoro riuscisse a mobilitare, utilizzare e istituzionalizzare le proprie risorse di potere per compensare il dominio strutturale del capitale e promuovere il cambiamento sociale. Su questa linea, si collocano i contributi successivi, che hanno concentrato l'analisi in particolare sul potere dei lavoratori, elaborando interpretazioni sempre più sofisticate delle fonti di potere a loro disposizione. In questo contesto, Wright (2000) introduce la distinzione tra potere strutturale e potere associativo, una delle concettualizzazioni più influenti nella letteratura successiva – applicata, ad esempio, da Silver (2003) nello studio dei movimenti dei lavoratori. Il potere strutturale (*structural power*) deriva dalla posizione dei lavoratori all'interno della struttura economica e si articola in due dimensioni: il potere di mercato (*marketplace bargaining power*), che dipende dal grado di scarsità o sostituibilità della forza lavoro, e il potere sul posto di lavoro (*workplace bargaining power*), che si riferisce alla capacità dei lavoratori di interrompere o influenzare direttamente il processo produttivo. Il potere associativo (*associational power*), invece, scaturisce dalla capacità dei lavoratori di organizzarsi collettivamente — attraverso sindacati, partiti o movimenti sociali — per perseguire obiettivi comuni. Una delle applicazioni più significative della distinzione proposta da Wright è la riformulazione tripartita del potere del lavoro avanzata da Brinkmann et al. (2008), che aggiorna la teoria integrandovi la dimensione del potere istituzionale. Quest'ultimo fa riferimento al potere derivante da regole, leggi, accordi collettivi e istituzioni che strutturano le relazioni industriali e la rappresentanza del lavoro. Negli ultimi anni, diversi studiosi si sono ispirati ai lavori di Wright (2000) e Silver (2003) per riorientare l'applicazione della PRT verso l'analisi dei conflitti nei luo-

ghi di lavoro e delle campagne di mobilitazione dei lavoratori. In questa prospettiva, l'attenzione si è concentrata sull'individuazione delle specifiche risorse di potere a cui i lavoratori fanno ricorso in queste arene nella loro lotta contro i datori di lavoro diretti. Tra queste emergono il potere coalizionale, che deriva dalla capacità di costruire alleanze tra diversi gruppi sociali o sindacali (Tattersall 2010) e il potere simbolico, legato alla capacità di influenzare la percezione pubblica e il consenso sociale (Chun 2009). In sintesi, questi sviluppi teorici mostrano come la PRT abbia evoluto la comprensione del potere del lavoro, passando da un modello binario a una visione multidimensionale, capace di cogliere sia l'influenza dei lavoratori sui processi politico-economici macro sia le lotte sul lavoro a livello meso e micro.

Oggi, tuttavia, molto è cambiato rispetto all'epoca degli "studi classici" sulle risorse di potere, sviluppati quando i sindacati raggiungevano il loro massimo apice nelle economie capitalistiche avanzate, sia in termini di densità organizzativa, sia per il loro potenziale di trasformazione sociale opponendosi collettivamente agli interessi dei datori di lavoro. Nelle economie avanzate contemporanee, invece, le risorse di potere dei lavoratori e del lavoro organizzato si sono notevolmente ridotte, e il lavoro non è più l'attore sociale centrale che era in passato. Di fronte a questo declino, se da un lato l'attenzione al potere del lavoro è rimasta poco sviluppata, dall'altro si è registrato un rinnovato interesse per il potere delle imprese e il ruolo dei datori di lavoro (Culpepper 2010; Busemeyer e Thelen 2020).

A rilanciare il ruolo centrale del potere nell'analisi dei cambiamenti sociali, e in particolare nel rimettere al centro le risorse di potere del lavoro, ha contribuito il lavoro collettivo curato da Arnholtz e Refslund (2024). Nel loro volume *Workers, Power and Society. Power Resource Theory in Contemporary Capitalism*, gli autori offrono un approccio aggiornato alla PRT, individuando e definendo cinque diverse risorse di potere.

i. Il potere strutturale riguarda la capacità dei lavoratori di influenzare la produzione e la distribuzione, sia a livello del singolo luogo di lavoro sia su scala più ampia nella società. Secondo Arnholtz e Refslund (2024), questa forma di potere è centrale nelle lotte sindacali, poiché permette ai lavoratori di esercitare pressioni economiche sui datori di lavoro interrompendo o rallentando il processo produttivo (Greer 2024).

ii. Il potere associativo si fonda sulla capacità organizzativa dei lavoratori, spesso mediata dai sindacati, di creare e sostenere un'unità d'azione interna al gruppo. Tale coesione è essenziale per perseguire obiettivi collettivi e far valere interessi condivisi (Ibsen 2024).

iii. Il potere istituzionale è la possibilità di utilizzare regole, leggi e procedure formali per aumentare la propria influenza sulle politiche del lavoro e, contemporaneamente, limitare la capacità di azione degli avversari (O'Brady 2024).

iv. Il potere ideativo consiste nella capacità degli attori di mobilitare idee, quadri concettuali, norme e fonti di legittimità per orientare le convinzioni normative e cognitive di altri attori. Questo può avvenire attraverso persuasione, imposizione o definizione dell'agenda, con l'obiettivo di favorire, accogliere o contrastare cambiamenti sociali e discorsivi in linea con i propri interessi (McLaughlin e Wright 2024).

v. Il *potere coalizionale* indica la capacità di costruire alleanze, allineare interessi e coordinare azioni con altri attori, in modo da aumentare l'efficacia delle iniziative congiunte nel promuovere, subire o opporsi a cambiamenti, rispetto a quanto sarebbe possibile tramite l'azione individuale (Tattersal 2024).

4.4. Dopo questa breve ricostruzione della PRT e degli strumenti concettuali che essa offre per interpretare i cambiamenti sociali ed economici, è possibile ipotizzare potenziali applicazioni all'analisi dell'istituto dell'amministrazione giudiziaria. L'amministratore giudiziario svolge, infatti, un ruolo cruciale nel garantire la regolarità della gestione dei rapporti di lavoro e nella tutela dei diritti dei lavoratori, allineando in parte il proprio operato agli obiettivi organizzativi tradizionali delle organizzazioni sindacali e, in alcune circostanze, sovrapponendosi al loro raggio d'azione o sostituendosi nella gestione della forza lavoro. In questa prospettiva, l'azione dell'amministratore giudiziario all'interno delle imprese può incidere in modo significativo sul potere dei sindacati, indebolendone sia la capacità di influenzare e orientare le decisioni in materia di regolazione del lavoro, sia il ruolo simbolico e la legittimazione pubblica come attori centrali nella difesa e promozione della legalità nei luoghi di lavoro. Al tempo stesso, in un contesto di complessivo indebolimento del potere sindacale – non solo in termini di adesione organizzativa, ma soprattutto di capacità di incidere sui processi decisionali – l'amministratore giudiziario può configurarsi come un potenziale alleato, con cui i sindacati possono sviluppare forme di collaborazione strategica finalizzate non solo alla tutela di interessi e obiettivi comuni dei lavoratori, ma anche alla rinnovamento della propria funzione di rappresentanza e al rilancio del loro ruolo politico e simbolico nell'arena pubblica. Superando queste considerazioni generali, per comprendere in maniera più dettagliata e sistematica come l'operato dell'amministratore giudiziario incida sul potere sindacale, è utile analizzare singolarmente le diverse risorse di potere a disposizione dei sindacati.

Potere strutturale. Intervenendo sulla gestione operativa dell'azienda, l'amministratore giudiziario può influire sul potere strutturale dei lavoratori, cioè sulla loro capacità di interrompere o condizionare direttamente il processo produttivo. In contesti di ristrutturazione controllata, la sua presenza può ridurre le possibilità di esercitare pressioni dirette: ad esempio, scioperi o altre forme di mobilitazione sul posto di lavoro

potrebbero risultare limitati o impraticabili, considerando uno scenario già critico per la forza lavoro, esposta al rischio di tagli o interventi drastici da parte dell'amministrazione giudiziaria. Al contempo, in situazioni di crisi particolarmente gravi, in cui l'AG deve contemperare la sopravvivenza dell'impresa con la tutela di tutti i posti di lavoro, i lavoratori possono acquisire una maggiore capacità di influenzare il processo produttivo: in tali circostanze, anche la sola minaccia di sciopero può rivelarsi estremamente efficace e di disturbo tanto per l'impresa quanto per l'AG.

Potere associativo. L'operato dell'amministratore giudiziario dovrebbe favorire maggiore trasparenza e regolarità nella gestione dei rapporti di lavoro, imponendo il rispetto dei contratti collettivi, delle tutele e dei diritti sindacali, soprattutto lungo le filiere di subappalto della produzione. Tale intervento può rafforzare indirettamente il potere associativo dei sindacati, offrendo loro un contesto più regolamentato e accessibile in cui esercitare la funzione di rappresentanza, senza il rischio di marginalizzazione o repressione da parte del datore di lavoro. Allo stesso tempo, però, l'amministratore giudiziario, nel corso del proprio mandato, potrebbe ridefinire unilateralmente le modalità di confronto sindacale, riducendo il margine di negoziazione effettivo dei sindacati sul posto di lavoro.

Potere istituzionale. Collegato al punto precedente, l'operato dell'amministratore giudiziario può consolidare e rafforzare anche il potere istituzionale dei sindacati, permettendo l'effettiva applicazione delle norme a tutela del lavoro e delle condizioni di impiego, spesso eluse dalle imprese sotto amministrazione giudiziaria. Questo rafforzamento riguarda non solo l'azienda stessa, ma soprattutto le catene di subfornitura, dove l'applicazione e il controllo delle norme risultano più complessi. La stabilità istituzionale, la certezza delle procedure e l'effettiva attuazione delle norme garantite dall'amministratore giudiziario contribuiscono quindi a creare un contesto trasparente e con regole chiare nel quale i sindacati possono rafforzare il proprio ruolo di *enforcer* di queste istituzioni.

*Potere ideativo***.** La gestione diretta e centralizzata dell'azienda da parte dell'amministratore giudiziario può ridurre la visibilità dei sindacati, poiché le decisioni strategiche – in particolare quelle relative alla tutela del lavoro e alla verifica della regolarità dei rapporti di impiego – potrebbero essere percepite dall'opinione pubblica e dai media come frutto esclusivo dell'autorità giudiziaria, piuttosto che come il risultato degli sforzi congiunti o della mobilitazione sindacale. Di conseguenza, una narrazione pubblica che enfatizzi il ruolo positivo dell'amministratore, soprattutto quando produce effetti benefici sulle condizioni di lavoro e sulla forza lavoro, potrebbe indebolire la capacità dei sindacati di orientare l'opinione pubblica e dei lavoratori sul proprio ruolo e di costruire consenso attorno alle proprie iniziative.

Potere coalizionale. Nei casi di amministrazione giudiziaria, qualora i sindacati riescano a instaurare forme di collaborazione strategica con l'amministratore, possono

sfruttare questa apertura per riposizionarsi come attori affidabili e costruttivi, rafforzando il proprio ruolo di interpreti della giustizia sociale e della tutela dei lavoratori all'interno di una coalizione inedita di attori. Tuttavia, forte del mandato conferito dal tribunale, l'amministratore potrebbe non avvertire l'esigenza immediata di costruire alleanze nel breve periodo del suo incarico, considerandosi titolare delle decisioni strategiche tramite una gestione centralizzata e unilaterale. Ciò potrebbe ridurre il ruolo strategico di eventuali partner coalizionali e limitare la possibilità per i sindacati di partecipare stabilmente a tali coalizioni.

4.5. Da un punto di vista empirico, la *Power Resource Theory* può essere applicata allo studio dell'amministrazione giudiziaria attraverso un approccio qualitativo, fondato sull'analisi di casi di studio relativi a imprese sottoposte a tale misura preventiva. L'indagine potrebbe essere condotta mediante interviste approfondite ai lavoratori, ai rappresentanti sindacali e a quelli datoriali, così da triangolare le fonti e restituire una visione articolata delle dinamiche in gioco. Questa prospettiva di ricerca, focalizzata sull'impatto che la figura e il ruolo dell'amministratore giudiziario esercitano sulle risorse di potere dei sindacati – e dunque sulla loro effettiva capacità di incidere nei processi decisionali riguardanti la regolazione del lavoro – offre un punto di osservazione alternativo rispetto a quello derivante dall'analisi documentale (ad esempio, degli atti di disposizione e di revoca delle misure di amministrazione giudiziaria emanati dai tribunali competenti nei settori della logistica e dell'alta moda). Mentre quest'ultima prospettiva si concentra prevalentemente sulla dimensione formale del cambiamento introdotto dall'amministratore giudiziario nell'organizzazione del lavoro e nella regolazione dei rapporti di impiego, l'approccio delle Relazioni Industriali, attraverso l'applicazione del quadro analitico della PRT, consente di indagare più a fondo le dinamiche relazionali di potere tra gli attori coinvolti, le risorse mobilitabili e le ricadute effettive sulle condizioni di impiego, sui sindacati e sulla loro capacità di influenzare concretamente i processi di trasformazione del lavoro.
Inoltre, un simile approccio permetterebbe non solo di affinare la comprensione dell'amministrazione giudiziaria come strumento di trasformazione organizzativa del lavoro, ma anche di contribuire alla costruzione di una prospettiva empiricamente fondata sull'opportunità che tale istituto può offrire ai sindacati per rivitalizzare il proprio ruolo e rinnovare le proprie strategie in un contesto caratterizzato da un declino generalizzato della rappresentanza e dell'influenza sindacale.

4.6. In conclusione, il disegno di ricerca proposto costituisce un primo esempio concreto di come le Relazioni Industriali possano offrire un contributo originale e fecondo allo studio dell'amministrazione giudiziaria ex art. 34 del d.lgs. 159/2011. Quest'ultima si configura come un contesto di cambiamento istituzionale e regolativo all'interno del

quale si ridefiniscono le risorse di potere dei sindacati e, più in generale, gli equilibri tra regolazione pubblica e azione collettiva nella gestione del lavoro e del più ampio sistema socioeconomico. In tale prospettiva, le RI possono fornire un contributo unico e innovativo all'analisi di questo istituto e dei suoi effetti, integrando in modo proficuo la dimensione formale degli interventi implementati nelle imprese sottoposte a misura con un approfondimento degli impatti concreti che tali interventi producono sulle condizioni di lavoro dei dipendenti — non solo di quelli impiegati presso la casa madre, ma anche lungo l'intera filiera dei subappalti. Ciò consente di indagare in modo più completo e sistematico la regolarità nella gestione dei rapporti di impiego in queste catene del valore frammentate e le trasformazioni effettive che l'amministrazione giudiziaria determina nella struttura organizzativa del lavoro.
Inoltre, questo approccio si rivela particolarmente fecondo anche dal punto di vista dell'analisi del ruolo e della forza del sindacato, contribuendo al dibattito sulle strategie attraverso cui le organizzazioni dei lavoratori tentano di invertire o attenuare il proprio declino, non solo in termini di densità associativa, ma anche di capacità di influenza nelle decisioni. In letteratura, tali strategie comprendono processi di riorganizzazione e ristrutturazione interna, forme di innovazione organizzativa – come nuovi modelli basati sull'offerta di servizi, pratiche di *community unionism* e costruzione di coalizioni –, l'ampliamento delle agende di rappresentanza e accordi di partenariato con altri attori sociali ed economici (Frege e Kelly 2004). In questo senso, l'amministrazione giudiziaria può configurarsi come un campo di possibili riconfigurazione e rivitalizzazione del potere sindacale, nel quale le risorse a disposizione vengono ridefinite in relazione a nuovi vincoli istituzionali e opportunità di influenza. Tale prospettiva evidenzia come, anche in contesti di crisi e di intervento giudiziario, la forza del sindacato dipenda dalla sua capacità di adattare e riorientare le proprie risorse di potere, trasformando un vincolo istituzionale in una leva di rinnovata legittimazione e rappresentanza nel capitalismo contemporaneo.

La disciplina che si occupa di studiare il funzionamento delle organizzazioni, il loro impatto sulle persone e sulla società, nonché le modalità con cui esse rispondono alle sfide del contesto in cui operano, è nota come studi organizzativi *(organization studies).* Si tratta di un campo di ricerca interdisciplinare che integra contributi provenienti dalla sociologia, dall'economia, dalla psicologia, dalla scienza politica e dalla teoria manageriale.
Gli studi organizzativi non si limitano a descrivere le strutture o processi interni, ma si interessano anche alle relazioni che le organizzazioni intrattengono con l'ambiente esterno, all'evoluzione delle forme organizzative e alle implicazioni in termini di legittimazione e distribuzione del potere e delle risorse nella società. In sintesi, la prospettiva organizzativa studia come gli individui costruiscono strutture, processi e pratiche

organizzative e come tali configurazioni, a loro volta, influenzino le relazioni sociali e istituzionali che influenzano la vita delle persone

All'interno di questo campo di studi, un tema centrale riguarda le tensioni e le contraddizioni che attraversano le organizzazioni. In un contesto economico e sociale sempre più globale, dinamico e competitivo, le organizzazioni si trovano spesso a dover conciliare domande e obiettivi in conflitto: centralizzazione o decentralizzazione, stabilità o cambiamento, orientamento al breve o al lungo termine. La capacità di rispondere efficacemente a tali tensioni rappresenta una delle principali sfide per le organizzazioni.

Le teorie organizzative classiche hanno cercato di affrontare queste sfide ricercando la "migliore" soluzione possibile. Gli studiosi dell'epoca s'interrogavano su quale fosse *il modo migliore per organizzare*, confrontando alternative e individuando principi universali di efficacia (Taylor, 1911). La domanda centrale era quindi: *"È più efficace A o B?"*

Negli anni Sessanta, la *contingency theory* propose una visione meno prescrittiva, sostenendo che non esiste un unico modo migliore per organizzare, ma che l'efficacia dipende dall'allineamento tra le caratteristiche interne dell'organizzazione e il contesto esterno in cui essa opera (Lawrence & Lorsch, 1967). Il compito del management diventa allora di riconoscere le tensioni e risolverle scegliendo l'alternativa più coerente con l'ambiente esterno. La domanda si trasforma dunque in: *"in quali condizioni è più efficace A o B?"*.

Negli ultimi anni si è tuttavia affermata una prospettiva teorica capace di offrire una lettura più articolata e sinergica della natura persistente delle tensioni organizzative: la paradox theory.

3.2 - La paradox theory rappresenta un'evoluzione significativa nella comprensione della complessità organizzativa. La teoria parte da un presupposto chiave: le tensioni sono intrinseche a ogni organizzazione e, in quanto tali, non possono essere eliminate. Al contrario, costituiscono una condizione strutturale del funzionamento organizzativo e, se riconosciute e gestite consapevolmente, possono diventare una fonte di apprendimento e innovazione (Smith & Lewis, 2011).

A differenza dalle prospettive precedenti, la paradox theory non chiede di scegliere tra due condizioni opposte (A o B), né di individuare quale sia preferibile in un determinato contesto. Al contrario, invita ad esplorare come le organizzazioni possano mantenere in equilibrio dimensioni apparentemente inconciliabili, riconoscendo che entrambe sono necessarie alla sopravvivenza e alla crescita. La domanda guida diventa quindi: *"Come possono le organizzazioni e i loro manager gestire efficacemente A e B allo stesso tempo?"*.

Le tensioni organizzative vengono definite come paradossi, ossia "elementi contraddittori ma interrelati che esistono simultaneamente e persistono nel tempo" (Smith and Lewis 2011, 386). Gli elementi che li compongono – i cosiddetti poli - possono ap-

parire «logici se considerati isolatamente, ma assurdi o irrazionali se osservati simultaneamente» (Lewis, 2000, p. 760).
I paradossi derivano dalla stessa natura sociale e dinamica delle organizzazioni. I manager si trovano a gestire contrapposizioni costanti – presente o futuro, controllo o flessibilità, missione sociale o sostenibilità economica (Farjoun, 2010). Un paradosso emblematico è quello tra cambiamento e stabilità: due elementi che si definiscono reciprocamente. Il cambiamento implica trasformazione, ma presuppone una base stabile su cui poggiare; la stabilità, a sua volta, è possibile solo attraverso continui adattamenti.
Smith e Lewis (2011) hanno descritto la natura ricorsiva di queste tensioni attraverso il *Dynamic Equilibrium Model*, secondo cui i paradossi possano rimanere latenti e poi emergere in presenza di condizioni ambientali (come pluralità, scarsità di risorse o cambiamento). Quando diventano salienti, i paradossi richiedono strategie di gestione, più che soluzioni definitive. Le risposte possibili si dividono in due categorie principali (Jarzabkowski & Lê, 2017):

- Strategie difensive, di tipo *either–or*, che mirano a negare o sopprimere una delle polarità, privilegiando l'altra. Offrono sollievo immediato, ma a lungo termine possono generare rigidità e inefficienza (Sundaramurthy & Lewis, 2003).
- Strategie proattive, di tipo *both–and*, accettano la tensione come condizione permanente, cercando di integrarla e armonizzarla (Poole & Van de Ven, 1989). Questo approccio favorisce la sostenibilità, l'innovazione e l'apprendimento, poiché consente di conciliare tensioni apparentemente inconciliabili (Lüscher & Lewis, 2008; Smith, 2014).

In questo senso, la paradox theory invita a leggere le organizzazioni come reti di paradossi in continuo equilibrio, dove la gestione consapevole della tensione diventa una leva per apprendere, innovare e rinnovare la propria identità organizzativa.

3.3 La *paradox theory* ha trovato applicazione in numerosi contesti – pubblici, privati e non-profit – poiché permette di interpretare la complessità riconoscendo che le organizzazioni non sono entità lineari, prevedibili o pienamente razionali, ma sistemi costantemente attraversati da tensioni contraddittorie.
Nello svolgimento delle loro attività, le organizzazioni sono chiamate a conciliare interessi concorrenti e obiettivi in potenziale conflitto. Si pensi, ad esempio, alla tensione tra la necessità di perseguire risultati immediati e, al tempo stesso, assicurare effetti positivi nel lungo periodo; oppure al bisogno di innovare senza compromettere la stabilità. La prospettiva paradossale interpreta tali tensioni come polarità contraddittorie ma interrelate, che coesistono e generano tensioni persistenti e apparentemente incompatibili all'interno delle organizzazioni.

Un esempio rilevante riguarda i paradossi di collaborazione e competizione. Gli attori organizzativi, pur operando in contesti caratterizzati da obiettivi e interessi divergenti, devono cooperare per raggiungere fini comuni, costruendo relazioni di fiducia e cooperazione pur operando in mercati competitivi, dove la logica della concorrenza spinge verso il miglioramento della propria posizione. La collaborazione consente di realizzare obiettivi che nessuna organizzazione potrebbe raggiungere individualmente, ma un eccesso di competizione può minare il rapporto fiduciario e la creazione di valore condiviso. Allo stesso tempo, un disequilibrio tra questi due poli può generare effetti distorsivi, rivalità eccessiva o, all'opposto, dipendenza reciproca.
Un altro tema ampiamente indagato riguarda la tensione tra sfruttamento (exploitation) ed esplorazione (exploration) (Andriopoulos & Lewis, 2009; March, 1991). Le organizzazioni devono, infatti, bilanciare la valorizzazione delle competenze esistenti con la ricerca di nuove conoscenze e opportunità. Lo sfruttamento implica efficienza, standardizzazione e utilizzo delle risorse note; l'esplorazione, invece, richiede sperimentazione, variazione e rischio. La sfida consiste nell'allocare risorse scarse in modo tale da garantire la sopravvivenza a breve termine senza compromettere la capacità di innovare nel lungo periodo (Slawinski & Bansal, 2015).
Un ulteriore campo di applicazione riguarda la tensione tra sostenibilità sociale e obiettivi economico-finanziari, spesso descritta come il paradosso market vs. social (Sharma & Bansal, 2017). Le imprese, da un lato, aspirano a generare un impatto sociale positivo, ma allo stesso tempo devono rispondere alle pressioni economiche del mercato. Ciò si lega anche ad un ulteriore tipo di tensione che riguarda l'equilibrio tra obiettivi di breve e di lungo termine. Ad esempio, le organizzazioni si trovano a dover bilanciare la loro performance nel breve periodo con la costruzione di valore nel lungo termine, includendo anche le esigenze della società e dell'ambiente (Williams et al., 2019). Tuttavia, sistemi inter-organizzativi complessi possono cadere in situazioni di disequilibrio quando prevale una visione di breve periodo o un orientamento eccessivamente economico, con una conseguente perdita di attenzione per le questioni sociali e di sostenibilità (Jarzabkowski et al., 2022).
In sintesi, le diverse applicazioni della *paradox theory* mostrano come le tensioni tra dimensioni opposte – economiche e sociali, breve e lungo termine – non rappresentino anomalie, ma tratti costitutivi del funzionamento organizzativo.

3.4. Da un punto di vista organizzativo, l'amministrazione giudiziaria – misura che prevede il controllo giudiziario delle imprese mediante la nomina di un amministratore giudiziario incaricato di ripristinare assetti e comportamenti conformi alla legge – può generare tensioni che possono essere interpretate attraverso la *paradox theory*.
L'amministrazione giudiziaria interviene direttamente sull'impresa con un mandato definito dal Tribunale, introducendo logiche di controllo e trasparenza in un contesto

tradizionalmente orientato al profitto e all'autonomia imprenditoriale. Ad esempio, una possibile tensione che si può generare riguarda il rapporto tra controllo esercitato dall'amministratore giudiziario e autonomia dell'impresa. Da un lato, infatti, il controllo giudiziario privilegia la conformità normativa, la trasparenza nei processi decisionali, nella selezione dei fornitori e nella tracciabilità della filiera produttiva. L'ingresso dell'amministratore giudiziario rappresenta, di fatto, una discontinuità nella vita dell'impresa: vengono ridefiniti assetti, ruoli e processi, e vengono promosse trasformazioni organizzative, finalizzate a eliminare le condizioni che avevano consentito pratiche illecite. Tuttavia, parallelamente, l'impresa deve continuare ad operare sul mercato, a perseguire obiettivi economici, a salvaguardare l'occupazione e a mantenere i rapporti commerciali.

In questo scenario, la *paradox theory* si rivela utile per comprendere come le tensioni emergano e vengano percepite dagli attori coinvolti (impresa, amministratore giudiziario, procura) e in che modo questi le gestiscano. La *paradox theory* suggerisce, infatti, che tali tensioni non vadano risolte eliminando uno dei poli, ma bilanciate attraverso strategie proattive di tipo *both-and*. In questa prospettiva, la figura dell'amministratore giudiziario si configura come quella di un mediatore tra diverse esigenze: riportare la legalità ma garantire al tempo stesso la sopravvivenza dell'impresa.

La paradox theory consente anche di indagare se l'amministrazione giudiziaria favorisca strategie di risposta difensive (*either-or*) o proattive (di tipo *both-and*) rispetto alle tensioni che genera.

Ad esempio, nel paradosso *market vs. social*, si potrebbe pensare che questa misura sia intervenuta a seguito di una gestione either-or della tensione da parte dell'impresa. Difatti, l'impresa, avendo sostenuto maggiormente il polo economico a scapito di quello sociale, potrebbe aver adottato una risposta difensiva. In questo caso, l'amministrazione giudiziaria ha avuto la funzione di riequilibrare i poli della tensione paradossale, evitando la chiusura o la sanzione dell'impresa e garantendo, al contempo, che l'introduzione di correttivi che rafforzano i controlli sulla filiera e la tutela dei lavoratori. In questa prospettiva, l'amministrazione giudiziaria può essere interpretata come una strategia di gestione del paradosso attraverso un approccio both-and. In questo senso, l'amministrazione giudiziaria può essere intesa come una strategia di gestione del paradosso di tipo *both-and*. La Procura, attraverso l'inserimento di un amministratore giudiziario, cerca di conciliare gli interessi economici dell'impresa con la necessità di garantire condizioni di lavoro dignitose e di prevenire il ripetersi di condotte illecite.

Diversamente, nel paradosso tra il perseguimento di obiettivi di breve periodo e la costruzione di obiettivi di lungo periodo, emergerebbe una risposta diversa. L'amministrazione giudiziaria è infatti una misura a tempo determinato: l'amministratore dispone, generalmente, di uno o due anni per implementare i correttivi e consentire

all'impresa di tornare a operare autonomamente. Questa condizione temporale induce a privilegiare interventi immediati – come la sospensione di contratti o la sostituzione dei fornitori – che producono risultati tangibili nel breve periodo, ma possono generare incertezze di competitività e sostenibilità nel lungo termine, ad esempio nella ricostruzione della catena di fornitura o nella solidità economica futura. In questo caso, la strategia di risposta appare più vicina a una logica either–or, in cui la pressione del tempo impone di privilegiare un polo (il breve periodo) a scapito dell'altro.
Letta attraverso la lente della *paradox theory*, l'amministrazione giudiziaria appare come un processo organizzativo complesso di gestione delle tensioni. L'amministratore giudiziario diventa una figura centrale per gestirle: si tratta di un attore che, operando al confine tra il sistema giuridico e quello organizzativo, accompagna l'impresa in un percorso di apprendimento organizzativo. In questa prospettiva, l'amministrazione giudiziaria potrebbe diventare un abilitatore di competenze da trasmettere alle imprese per una gestione proattiva delle tensioni, facendo apprendere la capacità di bilanciarle in modo sinergico.

3.5. Dopo aver illustrato il quadro teorico e individuato la *paradox theory* come lente interpretativa utile per comprendere le tensioni che emergono nei casi di amministrazione giudiziaria, è possibile ipotizzare un disegno di ricerca volto ad approfondire se e in che modo tali tensioni si manifestino e vengano gestite all'interno delle organizzazioni sottoposte a questa misura di prevenzione.
Un approccio qualitativo appare particolarmente adatto a tale scopo. L'analisi potrebbe concentrarsi sui provvedimenti di disposizione e di revoca dell'amministrazione giudiziaria, eventualmente integrata con interviste a diversi attori coinvolti – imprese, amministratori giudiziari, rappresentanti del tribunale, consulenti esterni o sindacati. Tale prospettiva permetterebbe di individuare, in primo luogo, le principali tensioni percepite dai soggetti coinvolti e di comprendere se esse assumano una natura "paradossale", ossia se configurino contrapposizioni strutturali e persistenti.
L'obiettivo di una simile indagine sarebbe quindi comprendere come la misura venga vissuta e interpretata dai diversi attori, e quali effetti produca sulle loro pratiche, percezioni e relazioni. Successivamente, la ricerca potrebbe esaminare le modalità di risposta attivate in presenza di tali tensioni: se si tratti di strategie di tipo difensivo – orientate a sopprimere uno dei poli della tensione – oppure di risposte proattive, volte a bilanciare simultaneamente le dimensioni in conflitto.
Nella prospettiva della *paradox theory*, il cambiamento organizzativo non deriva dall'eliminazione delle tensioni, ma dalla capacità di riconoscerle e gestirle simultaneamente nel tempo. Gli attori apprendono a convivere con i poli del paradosso, trasformandoli in risorse di apprendimento e innovazione. In quest'ottica, l'amministrazione giudiziaria può essere osservata non solo come dispositivo giuridico, ma come

processo di apprendimento organizzativo, in cui l'impresa impara a integrare legalità, efficienza e sostenibilità nel proprio funzionamento quotidiano.
Per analizzare tale processo, risulta utile considerare anche le relazioni tra l'impresa e i diversi stakeholder – fornitori, clienti, lavoratori, istituzioni e comunità locali. Estendere l'osservazione oltre i confini dell'organizzazione consente di comprendere come la capacità di bilanciare le tensioni venga costruita in rete, in sinergia con altri attori sociali, e come questa evolva nel tempo.
Dal punto di vista degli esiti organizzativi (outcome), sarebbe interessante verificare se le risposte attuate durante l'amministrazione giudiziaria producano effetti duraturi: se, cioè, le imprese, una volta riacquisita la gestione autonoma, continuino a perseguire comportamenti conformi e sostenibili, oppure se si verifichi una ricaduta nelle pratiche illegali o opportunistiche che avevano originato l'intervento giudiziario.
Una riflessione conclusiva riguarda il ruolo dell'amministratore giudiziario, che, nella prospettiva della *paradox theory*, può essere interpretato come abilitatore di competenze organizzative. Egli non si limita a garantire il rispetto formale della legalità, ma può favorire lo sviluppo di capacità interne che consentano all'impresa di gestire, in modo consapevole e simultaneo, le diverse tensioni. In questa prospettiva, l'amministratore giudiziario diviene un abilitatore di competenze, in grado di accompagnare l'impresa verso un nuovo equilibrio.

3.6. In conclusione, perché una prospettiva di studi organizzativi può risultare utile per analizzare l'amministrazione giudiziaria?
L'amministrazione giudiziaria incide in modo diretto sul funzionamento delle organizzazioni a cui viene applicata, influenzando non solo i lavoratori, ma anche l'insieme degli *stakeholder* esterni, quali fornitori, azionisti e partner commerciali. Le ricadute di questo istituto si potrebbero estendere inoltre alla società nel suo complesso, incidendo non solo sulla reputazione delle singole organizzazioni, ma anche sulle relazioni che esse intrattengono con l'ambiente esterno – ad esempio con le amministrazioni locali, regionali o statali, con le organizzazioni sindacali e con gli enti che si occupano di tematiche legate al lavoro.
Esplorare come questo strumento influenzi le pratiche e la gestione dei diversi ambiti organizzativi, come le organizzazioni reagiscono e come gestiscono le relazioni con l'amministrazione giudiziario, rappresenta dunque un campo di analisi particolarmente rilevante per gli studi organizzativi. Spostare l'attenzione dal mero aspetto legale all'analisi dei processi organizzativi e relazionali consente infatti di comprendere più a fondo le implicazioni concrete di questo istituto.
A titolo esemplificativo, in questi paragrafi è stato presentato il *framework* teorico della *paradox theory*, che si è dimostrato promettente per interpretare le tensioni e le risposte emergenti nei contesti sottoposti ad amministrazione giudiziaria. Tutta-

via, tale prospettiva costituisce solo una delle possibili chiavi di lettura offerte dalla prospettiva organizzativa. Si invita pertanto la comunità scientifica e i professionisti del settore a esplorare ulteriormente le implicazioni organizzative di questo istituto, al fine di comprendere più a fondo la natura e la portata dei suoi effetti sulle organizzazioni e sull'ecosistema in cui esse operano.

4.1.[10] Le Relazioni Industriali (RI) costituiscono un campo di studi multidisciplinare, volto a comprendere le relazioni collettive tra datori di lavoro e lavoratori, insieme alle rispettive organizzazioni di rappresentanza ai diversi livelli, con l'obiettivo di analizzare la determinazione e la regolazione del rapporto di lavoro in tutte le sue dimensioni — economiche, normative e materiali. Esse si interessano, in questo senso, all'insieme delle istituzioni, dei metodi, dei processi e dei risultati che caratterizzano tali dinamiche di regolazione e di gestione, articolando l'analisi a più livelli. A livello micro, si concentrano sulle relazioni che si sviluppano all'interno dell'impresa – tra management, lavoratori e loro rappresentanti– per analizzare i processi di contrattazione aziendale, la partecipazione, l'organizzazione del lavoro e la gestione dei conflitti. Sul piano meso, l'attenzione si sposta al livello di settore, per approfondire la configurazione e il funzionamento dei sistemi di contrattazione collettiva di settore e le organizzazioni di rappresentanza sindacali e datoriali, incluse le loro strategie d'azione, le forme di coordinamento e i rapporti di forza. Infine, a livello macro, le RI esaminano il ruolo dello Stato e delle istituzioni pubbliche nella regolazione del lavoro in senso ampio (incluse le politiche per l'occupazione, i redditi, il welfare…), anche attraverso forme di concertazione trilaterale che coinvolgono le parti sociali. Complessivamente, l'obiettivo è comprendere come si distribuisce e si esercita il potere, nelle sue diverse manifestazioni, nel mondo del lavoro, e con quali ricadute in termini di condizioni di lavoro, ma anche di rappresentanza e negoziazione collettiva, e di trasformazioni economiche e sociali.

4.2. La *Power Resource Theory* (PRT), o teoria delle risorse di potere, rappresenta un approccio analitico elaborato nell'ambito delle scienze politiche e sociali con l'obiettivo di spiegare le differenze esistenti tra i regimi di welfare, nonché di analizzare la distribuzione delle risorse economiche e i rapporti di forza tra i diversi gruppi sociali. A tale scopo, in termini generali, la PRT interpreta la società come un'arena di conflitto tra gruppi portatori di interessi economici contrapposti – in primo luogo tra capitale e lavoro – considerando le politiche pubbliche e le istituzioni economiche come l'espressione e il risultato della distribuzione del potere tra questi due gruppi. Da questa

10 Contributo scritto da Anna Mori.

prospettiva, le conquiste sociali – quali il riconoscimento dei diritti dei lavoratori o la costruzione di sistemi di protezione sociale – non sono viste pertanto come l'esito di un progresso tecnico o morale, bensì come il prodotto di conflitti e negoziazioni politiche, in cui la forza dei lavoratori, esercitata in particolare attraverso l'azione collettiva dei sindacati e dei partiti socialdemocratici, può esercitare un ruolo decisivo. L'idea cardine della PRT, quindi, è che le *risorse di potere* (*power resources*) di cui dispone un gruppo sociale – come la capacità di mobilitazione collettiva, la rappresentanza politica o il controllo di risorse economiche – influenzino in modo determinante la configurazione e l'orientamento delle politiche economiche e sociali di uno Stato.

La formulazione sistematica della PRT si deve principalmente al sociologo svedese Korpi che nel suo testo *The Working Class in Welfare Capitalism* (1978) riprende e sviluppa l'idea secondo cui gli attori economici – lavoro e capitale – fanno ricorso a differenti risorse di potere per aumentare la propria capacità di produrre, accogliere o resistere al cambiamento, in linea con i propri interessi. In questo approccio, il *potere* è quindi considerato un elemento centrale nei processi di sviluppo sociale: tali processi sono infatti guidati dai conflitti di potere tra lavoro e capitale, e gli esiti di questi conflitti dipendono dalla distribuzione delle risorse di potere tra i gruppi e dalla loro capacità di mobilitarle. La formulazione pionieristica di Korpi, tuttavia, non approfondiva in modo sistematico le diverse risorse di potere. Partendo dall'assunto di una distribuzione asimmetrica del potere nelle società capitalistiche, riconosce che i datori di lavoro godono di un vantaggio strutturale legato al controllo dei mezzi di produzione quale principale fonte del loro potere, e che tale vantaggio strutturale può però essere parzialmente compensato dalle risorse di potere dei lavoratori – sia quelle individuali (ad esempio sotto forma di competenze e abilità cognitive possedute dai lavoratori o la loro posizione complessiva nel mercato del lavoro), ma soprattutto quelle collettive – in particolare la capacità di coordinare ed esercitare l'azione collettiva mediante il ruolo dei sindacati e dei partiti dei lavoratori.

Tra le principali applicazioni della teoria delle risorse di potere (PRT) figurano i lavori di studiosi di rilievo come Korpi stesso (1983) e Esping-Andersen (1985) nel campo dello sviluppo dei sistemi di welfare. Korpi introduce l'idea che la distribuzione delle risorse di potere del lavoro — in particolare la forza organizzativa dei sindacati e la presenza di partiti socialdemocratici — influenzi in misura determinante il tipo di stato sociale che un Paese sviluppa: laddove il movimento operaio è forte e politicamente rappresentato, si affermano regimi di welfare più generosi ed egualitari; dove invece è debole, prevalgono modelli più liberali e residuali. Esping-Andersen (1990) amplia questa prospettiva con un approccio comparativo, mostrando, attraverso l'analisi dei regimi di welfare dell'Europa occidentale, come le istituzioni sociali siano il frutto di un equilibrio di potere storicamente costruito e non di semplici scelte tecnocratiche. La sua tipologia dei tre mondi del *welfare capitalism* — liberale, conservatore-corporativo e

socialdemocratico — costituisce una delle applicazioni più influenti della PRT.

4.3. Negli studi classici della PRT sviluppati nel corso del XX secolo, l'attenzione era rivolta a comprendere come il lavoro riuscisse a mobilitare, utilizzare e istituzionalizzare le proprie risorse di potere per compensare il dominio strutturale del capitale e promuovere il cambiamento sociale. Su questa linea, si collocano i contributi successivi, che hanno concentrato l'analisi in particolare sul potere dei lavoratori, elaborando interpretazioni sempre più sofisticate delle fonti di potere a loro disposizione. In questo contesto, Wright (2000) introduce la distinzione tra potere strutturale e potere associativo, una delle concettualizzazioni più influenti nella letteratura successiva – applicata, ad esempio, da Silver (2003) nello studio dei movimenti dei lavoratori. Il potere strutturale (*structural power*) deriva dalla posizione dei lavoratori all'interno della struttura economica e si articola in due dimensioni: il potere di mercato (*marketplace bargaining power*), che dipende dal grado di scarsità o sostituibilità della forza lavoro, e il potere sul posto di lavoro (*workplace bargaining power*), che si riferisce alla capacità dei lavoratori di interrompere o influenzare direttamente il processo produttivo. Il potere associativo (*associational power*), invece, scaturisce dalla capacità dei lavoratori di organizzarsi collettivamente — attraverso sindacati, partiti o movimenti sociali — per perseguire obiettivi comuni. Una delle applicazioni più significative della distinzione proposta da Wright è la riformulazione tripartita del potere del lavoro avanzata da Brinkmann et al. (2008), che aggiorna la teoria integrandovi la dimensione del potere istituzionale. Quest'ultimo fa riferimento al potere derivante da regole, leggi, accordi collettivi e istituzioni che strutturano le relazioni industriali e la rappresentanza del lavoro. Negli ultimi anni, diversi studiosi si sono ispirati ai lavori di Wright (2000) e Silver (2003) per riorientare l'applicazione della PRT verso l'analisi dei conflitti nei luoghi di lavoro e delle campagne di mobilitazione dei lavoratori. In questa prospettiva, l'attenzione si è concentrata sull'individuazione delle specifiche risorse di potere a cui i lavoratori fanno ricorso in queste arene nella loro lotta contro i datori di lavoro diretti. Tra queste emergono il potere coalizionale, che deriva dalla capacità di costruire alleanze tra diversi gruppi sociali o sindacali (Tattersall 2010) e il potere simbolico, legato alla capacità di influenzare la percezione pubblica e il consenso sociale (Chun 2009). In sintesi, questi sviluppi teorici mostrano come la PRT abbia evoluto la comprensione del potere del lavoro, passando da un modello binario a una visione multidimensionale, capace di cogliere sia l'influenza dei lavoratori sui processi politico-economici macro sia le lotte sul lavoro a livello meso e micro.
Oggi, tuttavia, molto è cambiato rispetto all'epoca degli "studi classici" sulle risorse di potere, sviluppati quando i sindacati raggiungevano il loro massimo apice nelle economie capitalistiche avanzate, sia in termini di densità organizzativa, sia per il loro potenziale di trasformazione sociale opponendosi collettivamente agli interessi dei

datori di lavoro. Nelle economie avanzate contemporanee, invece, le risorse di potere dei lavoratori e del lavoro organizzato si sono notevolmente ridotte, e il lavoro non è più l'attore sociale centrale che era in passato. Di fronte a questo declino, se da un lato l'attenzione al potere del lavoro è rimasta poco sviluppata, dall'altro si è registrato un rinnovato interesse per il potere delle imprese e il ruolo dei datori di lavoro (Culpepper 2010; Busemeyer e Thelen 2020).

A rilanciare il ruolo centrale del potere nell'analisi dei cambiamenti sociali, e in particolare nel rimettere al centro le risorse di potere del lavoro, ha contribuito il lavoro collettivo curato da Arnholtz e Refslund (2024). Nel loro volume *Workers, Power and Society. Power Resource Theory in Contemporary Capitalism*, gli autori offrono un approccio aggiornato alla PRT, individuando e definendo cinque diverse risorse di potere.

i. Il potere strutturale riguarda la capacità dei lavoratori di influenzare la produzione e la distribuzione, sia a livello del singolo luogo di lavoro sia su scala più ampia nella società. Secondo Arnholtz e Refslund (2024), questa forma di potere è centrale nelle lotte sindacali, poiché permette ai lavoratori di esercitare pressioni economiche sui datori di lavoro interrompendo o rallentando il processo produttivo (Greer 2024).

ii. Il potere associativo si fonda sulla capacità organizzativa dei lavoratori, spesso mediata dai sindacati, di creare e sostenere un'unità d'azione interna al gruppo. Tale coesione è essenziale per perseguire obiettivi collettivi e far valere interessi condivisi (Ibsen 2024).

iii. Il potere istituzionale è la possibilità di utilizzare regole, leggi e procedure formali per aumentare la propria influenza sulle politiche del lavoro e, contemporaneamente, limitare la capacità di azione degli avversari (O'Brady 2024).

iv. Il potere ideativo consiste nella capacità degli attori di mobilitare idee, quadri concettuali, norme e fonti di legittimità per orientare le convinzioni normative e cognitive di altri attori. Questo può avvenire attraverso persuasione, imposizione o definizione dell'agenda, con l'obiettivo di favorire, accogliere o contrastare cambiamenti sociali e discorsivi in linea con i propri interessi (McLaughlin e Wright 2024).

v. Il *potere coalizionale* indica la capacità di costruire alleanze, allineare interessi e coordinare azioni con altri attori, in modo da aumentare l'efficacia delle iniziative congiunte nel promuovere, subire o opporsi a cambiamenti, rispetto a quanto sarebbe possibile tramite l'azione individuale (Tattersal 2024).

4.4. Dopo questa breve ricostruzione della PRT e degli strumenti concettuali che essa offre per interpretare i cambiamenti sociali ed economici, è possibile ipotizzare potenziali applicazioni all'analisi dell'istituto dell'amministrazione giudiziaria. L'amministratore giudiziario svolge, infatti, un ruolo cruciale nel garantire la regolarità della gestione dei rapporti di lavoro e nella tutela dei diritti dei lavoratori, allineando in parte il proprio operato agli obiettivi organizzativi tradizionali delle organizzazioni sindacali e, in alcune circostanze, sovrapponendosi al loro raggio d'azione o sostituendosi nella gestione della forza lavoro. In questa prospettiva, l'azione dell'amministratore giudiziario all'interno delle imprese può incidere in modo significativo sul potere dei sindacati, indebolendone sia la capacità di influenzare e orientare le decisioni in materia di regolazione del lavoro, sia il ruolo simbolico e la legittimazione pubblica come attori centrali nella difesa e promozione della legalità nei luoghi di lavoro. Al tempo stesso, in un contesto di complessivo indebolimento del potere sindacale – non solo in termini di adesione organizzativa, ma soprattutto di capacità di incidere sui processi decisionali – l'amministratore giudiziario può configurarsi come un potenziale alleato, con cui i sindacati possono sviluppare forme di collaborazione strategica finalizzate non solo alla tutela di interessi e obiettivi comuni dei lavoratori, ma anche alla rinnovamento della propria funzione di rappresentanza e al rilancio del loro ruolo politico e simbolico nell'arena pubblica. Superando queste considerazioni generali, per comprendere in maniera più dettagliata e sistematica come l'operato dell'amministratore giudiziario incida sul potere sindacale, è utile analizzare singolarmente le diverse risorse di potere a disposizione dei sindacati.

Potere strutturale. Intervenendo sulla gestione operativa dell'azienda, l'amministratore giudiziario può influire sul potere strutturale dei lavoratori, cioè sulla loro capacità di interrompere o condizionare direttamente il processo produttivo. In contesti di ristrutturazione controllata, la sua presenza può ridurre le possibilità di esercitare pressioni dirette: ad esempio, scioperi o altre forme di mobilitazione sul posto di lavoro potrebbero risultare limitati o impraticabili, considerando uno scenario già critico per la forza lavoro, esposta al rischio di tagli o interventi drastici da parte dell'amministrazione giudiziaria. Al contempo, in situazioni di crisi particolarmente gravi, in cui l'AG deve contemperare la sopravvivenza dell'impresa con la tutela di tutti i posti di lavoro, i lavoratori possono acquisire una maggiore capacità di influenzare il processo produttivo: in tali circostanze, anche la sola minaccia di sciopero può rivelarsi estremamente efficace e di disturbo tanto per l'impresa quanto per l'AG.

Potere associativo. L'operato dell'amministratore giudiziario dovrebbe favorire maggiore trasparenza e regolarità nella gestione dei rapporti di lavoro, imponendo il rispetto dei contratti collettivi, delle tutele e dei diritti sindacali, soprattutto lungo le filiere di subappalto della produzione. Tale intervento può rafforzare indirettamente il potere associativo dei sindacati, offrendo loro un contesto più regolamentato e

accessibile in cui esercitare la funzione di rappresentanza, senza il rischio di marginalizzazione o repressione da parte del datore di lavoro. Allo stesso tempo, però, l'amministratore giudiziario, nel corso del proprio mandato, potrebbe ridefinire unilateralmente le modalità di confronto sindacale, riducendo il margine di negoziazione effettivo dei sindacati sul posto di lavoro.

Potere istituzionale. Collegato al punto precedente, l'operato dell'amministratore giudiziario può consolidare e rafforzare anche il potere istituzionale dei sindacati, permettendo l'effettiva applicazione delle norme a tutela del lavoro e delle condizioni di impiego, spesso eluse dalle imprese sotto amministrazione giudiziaria. Questo rafforzamento riguarda non solo l'azienda stessa, ma soprattutto le catene di subfornitura, dove l'applicazione e il controllo delle norme risultano più complessi. La stabilità istituzionale, la certezza delle procedure e l'effettiva attuazione delle norme garantite dall'amministratore giudiziario contribuiscono quindi a creare un contesto trasparente e con regole chiare nel quale i sindacati possono rafforzare il proprio ruolo di *enforcer* di queste istituzioni.

*Potere ideativo***.** La gestione diretta e centralizzata dell'azienda da parte dell'amministratore giudiziario può ridurre la visibilità dei sindacati, poiché le decisioni strategiche – in particolare quelle relative alla tutela del lavoro e alla verifica della regolarità dei rapporti di impiego – potrebbero essere percepite dall'opinione pubblica e dai media come frutto esclusivo dell'autorità giudiziaria, piuttosto che come il risultato degli sforzi congiunti o della mobilitazione sindacale. Di conseguenza, una narrazione pubblica che enfatizzi il ruolo positivo dell'amministratore, soprattutto quando produce effetti benefici sulle condizioni di lavoro e sulla forza lavoro, potrebbe indebolire la capacità dei sindacati di orientare l'opinione pubblica e dei lavoratori sul proprio ruolo e di costruire consenso attorno alle proprie iniziative.

Potere coalizionale. Nei casi di amministrazione giudiziaria, qualora i sindacati riescano a instaurare forme di collaborazione strategica con l'amministratore, possono sfruttare questa apertura per riposizionarsi come attori affidabili e costruttivi, rafforzando il proprio ruolo di interpreti della giustizia sociale e della tutela dei lavoratori all'interno di una coalizione inedita di attori. Tuttavia, forte del mandato conferito dal tribunale, l'amministratore potrebbe non avvertire l'esigenza immediata di costruire alleanze nel breve periodo del suo incarico, considerandosi titolare delle decisioni strategiche tramite una gestione centralizzata e unilaterale. Ciò potrebbe ridurre il ruolo strategico di eventuali partner coalizionali e limitare la possibilità per i sindacati di partecipare stabilmente a tali coalizioni.

4.5. Da un punto di vista empirico, la *Power Resource Theory* può essere applicata allo studio dell'amministrazione giudiziaria attraverso un approccio qualitativo, fondato sull'analisi di casi di studio relativi a imprese sottoposte a tale misura preventiva.

L'indagine potrebbe essere condotta mediante interviste approfondite ai lavoratori, ai rappresentanti sindacali e a quelli datoriali, così da triangolare le fonti e restituire una visione articolata delle dinamiche in gioco. Questa prospettiva di ricerca, focalizzata sull'impatto che la figura e il ruolo dell'amministratore giudiziario esercitano sulle risorse di potere dei sindacati – e dunque sulla loro effettiva capacità di incidere nei processi decisionali riguardanti la regolazione del lavoro – offre un punto di osservazione alternativo rispetto a quello derivante dall'analisi documentale (ad esempio, degli atti di disposizione e di revoca delle misure di amministrazione giudiziaria emanati dai tribunali competenti nei settori della logistica e dell'alta moda). Mentre quest'ultima prospettiva si concentra prevalentemente sulla dimensione formale del cambiamento introdotto dall'amministratore giudiziario nell'organizzazione del lavoro e nella regolazione dei rapporti di impiego, l'approccio delle Relazioni Industriali, attraverso l'applicazione del quadro analitico della PRT, consente di indagare più a fondo le dinamiche relazionali di potere tra gli attori coinvolti, le risorse mobilitabili e le ricadute effettive sulle condizioni di impiego, sui sindacati e sulla loro capacità di influenzare concretamente i processi di trasformazione del lavoro.
Inoltre, un simile approccio permetterebbe non solo di affinare la comprensione dell'amministrazione giudiziaria come strumento di trasformazione organizzativa del lavoro, ma anche di contribuire alla costruzione di una prospettiva empiricamente fondata sull'opportunità che tale istituto può offrire ai sindacati per rivitalizzare il proprio ruolo e rinnovare le proprie strategie in un contesto caratterizzato da un declino generalizzato della rappresentanza e dell'influenza sindacale.

4.6. In conclusione, il disegno di ricerca proposto costituisce un primo esempio concreto di come le Relazioni Industriali possano offrire un contributo originale e fecondo allo studio dell'amministrazione giudiziaria ex art. 34 del d.lgs. 159/2011. Quest'ultima si configura come un contesto di cambiamento istituzionale e regolativo all'interno del quale si ridefiniscono le risorse di potere dei sindacati e, più in generale, gli equilibri tra regolazione pubblica e azione collettiva nella gestione del lavoro e del più ampio sistema socioeconomico. In tale prospettiva, le RI possono fornire un contributo unico e innovativo all'analisi di questo istituto e dei suoi effetti, integrando in modo proficuo la dimensione formale degli interventi implementati nelle imprese sottoposte a misura con un approfondimento degli impatti concreti che tali interventi producono sulle condizioni di lavoro dei dipendenti — non solo di quelli impiegati presso la casa madre, ma anche lungo l'intera filiera dei subappalti. Ciò consente di indagare in modo più completo e sistematico la regolarità nella gestione dei rapporti di impiego in queste catene del valore frammentate e le trasformazioni effettive che l'amministrazione giudiziaria determina nella struttura organizzativa del lavoro.
Inoltre, questo approccio si rivela particolarmente fecondo anche dal punto di vista

dell'analisi del ruolo e della forza del sindacato, contribuendo al dibattito sulle strategie attraverso cui le organizzazioni dei lavoratori tentano di invertire o attenuare il proprio declino, non solo in termini di densità associativa, ma anche di capacità di influenza nelle decisioni. In letteratura, tali strategie comprendono processi di riorganizzazione e ristrutturazione interna, forme di innovazione organizzativa – come nuovi modelli basati sull'offerta di servizi, pratiche di *community unionism* e costruzione di coalizioni –, l'ampliamento delle agende di rappresentanza e accordi di partenariato con altri attori sociali ed economici (Frege e Kelly 2004). In questo senso, l'amministrazione giudiziaria può configurarsi come un campo di possibili riconfigurazione e rivitalizzazione del potere sindacale, nel quale le risorse a disposizione vengono ridefinite in relazione a nuovi vincoli istituzionali e opportunità di influenza. Tale prospettiva evidenzia come, anche in contesti di crisi e di intervento giudiziario, la forza del sindacato dipenda dalla sua capacità di adattare e riorientare le proprie risorse di potere, trasformando un vincolo istituzionale in una leva di rinnovata legittimazione e rappresentanza nel capitalismo contemporaneo.

5. L'amministrazione giudiziaria secondo la prospettiva psicologica: dinamiche relazionali e attribuzioni di significato al cambiamento organizzativo[11].

5.1. La Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni (PLO) è una disciplina interessata a investigare le esperienze vissute dalle persone nell'ambito dei processi relazionali che si svolgono entro i contesti organizzativi di produzione: in specifico, esplora come individui e gruppi sociali all'interno delle organizzazioni pensano, si emozionano, prendono decisioni, comunicano e reagiscono, occupandosi delle dimensioni cognitive, affettive, sociali e comportamentali sul luogo di lavoro. La psicologia, quindi, considera gli attori organizzativi come soggetti (individuali o collettivi) portatori di aspettative, convinzioni, interessi, valori e bisogni che, interagendo con le richieste del contesto, orientano le loro azioni. Come evidenziato da Sarchielli e Fraccaroli (2010), l'obiettivo della PLO è accrescere la probabilità che le persone, nella loro interazione con un dato contesto, costruiscano strategie d'azione efficaci per modificarlo e ottenere livelli più elevati di benessere.
Con riferimento all'istituto dell'amministrazione giudiziaria, l'analisi psicologica si concentra sulla sua funzione trasformativa. Tale istituto è infatti volto a ridisegnare gli strumenti di governance aziendale (Roia e Ramoni, 2024) e ad attivare modelli organizzativi virtuosi ed efficaci, finalizzati a prevenire futuri illeciti (Paese, 2024). Data questa funzione trasformativa, la psicologia considera l'amministratore giudiziario

11 Contributo scritto da Silvia Gilardi e Francesco Tommasi

come un/una agente di cambiamento che guida un'azienda in un percorso di modifica sistematica degli elementi che hanno portato allo sfruttamento del lavoro. Tra gli approcci teorici elaborati in ambito psicologico per leggere i cambiamenti organizzativi, due concetti appaiono particolarmente rilevanti per analizzare le dinamiche relazionali che possono avere un impatto sull'efficacia del percorso promosso dall'amministratore giudiziario in quanto agente di cambiamento: a) il concetto di consulenza di processo, sviluppato da Schein (2001) nell'ambito della teorizzazione sui modelli di relazione che un agente di cambiamento esterno all'impresa può adottare per sostenere lo sviluppo organizzativo; b) il concetto di attribuzione delle intenzioni manageriali, elaborato dalla teoria delle attribuzioni applicata alla gestione delle risorse umane (es. Nishii et al., 2008) per spiegare i meccanismi cognitivi attraverso cui le persone interpretano, danno significato e reagiscono all'adozione di nuove regole e pratiche organizzative.

5.2. Quando un agente di cambiamento entra in un'impresa, deve decidere quale strategia relazionale adottare per rendere efficace il proprio ruolo di promotore di una trasformazione appropriata e sostenibile nel tempo. Basandoci sul lavoro di ricerca dello psicologo del lavoro Edgar Schein, è possibile identificare tre modelli adottabili da una figura esterna all'organizzazione per relazionarsi con un'organizzazione con l'obiettivo di attivare un cambiamento:

i. il modello della consulenza dell'esperto;
ii. il modello medico-paziente;
iii. il modello della consulenza di processo.

Nel modello di consulenza dell'esperto, l'assunto è che l'organizzazione non disponga di competenze, informazioni e risorse per risolvere il problema da sola. Il/la consulente è concepito/a come un/a esperto/a, portatore di un sapere e di un'autorità che gli/le consentono di indicare le soluzioni più appropriate. La relazione che si crea si fonda su un'aspettativa di dipendenza: si presume che l'organizzazione acquisisca le soluzioni, le implementi per modificare i propri processi interni esattamente come indicato, e le mantenga nel tempo, anche quando il consulente esce di scena. I vantaggi di questo modello riguardano la sua efficienza: il consulente, sulla base della propria competenza, può indicare rapidamente le soluzioni che ritiene valide. Al contempo, questo modello di relazione tra consulente e organizzazione ha evidenziato alcuni rischi. Le ricerche hanno mostrato che alcune organizzazioni aderiscono formalmente alle soluzioni indicate, ma poi non sanno come utilizzarle per riprogettare i processi di lavoro. In altre organizzazioni si è osservato che, in fase di implementazione, unità organizzative o gruppi di persone non si riconoscevano nelle soluzioni prospettate e non ne vedevano l'effettiva utilità nel modificare in modo sostanziale i problemi per

cui erano state concepite, o addirittura le percepivano come un peggioramento della propria situazione. In questo modo, le soluzioni proposte non riuscivano a modificare nel medio-lungo termine quei modi di lavorare che avevano portato all'emergere del problema. Questi rischi risultavano tanto più presenti quanto più il consulente aveva elaborato le proprie soluzioni interloquendo soltanto con una parte ristretta del sistema organizzativo (solitamente il top management).

Il modello di consulenza medico-paziente si basa sull'assunto che, prima di elaborare qualsiasi soluzione, sia necessario effettuare una diagnosi precisa delle condizioni di 'salute' di ciascuna organizzazione. Il consulente è quindi non solo esperto di soluzioni, ma anche di diagnosi: l'assunto è che bisogna capire le specificità del contesto prima di elaborare le soluzioni perché solo così queste non restano soltanto dichiarazioni nei documenti, ma possono effettivamente trasformarsi in comportamenti e azioni. Dopo aver formulato la diagnosi, il consulente fornisce le prescrizioni che ritiene adeguate. I vantaggi di questo modello di accompagnamento del cambiamento consistono nella possibilità di identificare con esattezza il gruppo o il settore 'malato' e di costruire soluzioni più adeguate alle caratteristiche del contesto. Gli svantaggi sono legati al tipo di relazione instaurata. Anche in questa modalità relazionale si richiede all'organizzazione di porsi in una relazione di dipendenza: i presupposti del consulente-medico sono che il «*cliente rimanga passivamente ad aspettare che gli sia prescritta la cura*» (Schein, 2001, p. 16). Tale aspettativa può generare resistenze e frustrazioni, soprattutto laddove prevalgano un clima di sfiducia e il timore che le soluzioni prescritte comportino conseguenze negative non previste. Il rischio, anche in questo caso, è che, pur in presenza di un'adesione formale, le prescrizioni non vengano poi eseguite quando il consulente-medico esce di scena. La cultura dell'organizzazione, la sua struttura e la presenza di interessi divergenti non adeguatamente gestiti potrebbero impedire l'attuazione delle soluzioni proposte nelle prassi operative.

Il terzo modello, definito consulenza di processo, si basa sull'assunto che un cambiamento reale nelle modalità operative di un'organizzazione sia possibile solo quando le persone che ne fanno parte condividono nuovi valori capaci di orientare le loro scelte. Pertanto, affinché il cambiamento sia duraturo, deve essere multilivello e comprendere una trasformazione della cultura organizzativa. Affinché le persone facciano proprio un cambiamento, è indispensabile il loro coinvolgimento. Ciò richiede di porsi in ascolto di diverse componenti dell'organizzazione per comprenderne interessi, punti di vista ed eventuali motivi di resistenza, predisponendo appositi dispositivi organizzativi che facilitino la collaborazione. Attraverso il coinvolgimento nelle fasi di diagnosi ed elaborazione delle soluzioni, la consulenza di processo permette alle componenti interessate di costruire, in primo luogo, una visione condivisa sulla rilevanza del problema da risolvere e sulle conseguenze negative di un mancato intervento: la costruzione negoziale di una visione condivisa è indispensabile per il cambiamento perché il

problema potrebbe essere interpretato in modi diversi, anche conflittuali, rischiando di bloccare l'azione. In secondo luogo, il dialogo con le parti consente al consulente di raccogliere informazioni che spesso restano invisibili, patrimonio tacito di chi opera in un dato contesto, ma che sono essenziali per elaborare soluzioni realmente applicabili. Il coinvolgimento, infine, aiuta gli attori organizzativi a comprendere il valore delle soluzioni proposte, aumentando la probabilità che siano disposti a impegnarsi a realizzarle e a mantenerle nel tempo. Poiché il cambiamento richiede tempo, la consulenza di processo pone attenzione anche alla costruzione di accordi su quali indicatori usare e quali strumenti introdurre per monitorare gli esiti effettivi delle azioni correttive adottate. I vantaggi riguardano le conseguenze del coinvolgimento, che favoriscono lo sviluppo delle capacità del sistema organizzativo di agire in autonomia quando il/la consulente ha terminato il proprio intervento: autonomia non solo nell'applicare le soluzioni, ma anche nel cogliere i segnali di eventuali ricadute e nel prevenirle. Gli svantaggi riguardano i tempi di attuazione che possono essere più lunghi rispetto ad approcci direttivi. Per Schein, nessuno di questi modelli di consulenza è valido in assoluto: è sempre possibile utilizzarli tutti in fasi diverse. L'efficacia di un accompagnamento consulenziale dipende invece da almeno due fattori: i) la consapevolezza, da parte dell'agente di cambiamento, del modello consulenziale che sta utilizzando, delle sue caratteristiche, potenzialità e rischi; ii) l'essere in grado di passare dall'uno all'altro modello in funzione del momento e degli obiettivi che si vogliono raggiungere. Gli obiettivi riguardano anche il tipo di cambiamento organizzativo che si intende promuovere. Il cambiamento può avere carattere temporaneo e occasionale (per es. durante la pandemia da Covid-19, le organizzazioni hanno dovuto attivare processi di cambiamento per adattarsi temporaneamente alle condizioni di prevenzione), oppure essere a lungo termine, per infine stabilizzarsi nel tempo attraverso un cambiamento della cultura organizzativa. In quest'ultimo caso, si tratta di un cambiamento dell'insieme di valori, norme e comportamenti condivisi all'interno dell'organizzazione, che rappresentano l'identità dell'organizzazione stessa e influiscono sul vissuto dei singoli e sul loro modo di interpretare il lavoro e di stare all'interno dell'organizzazione (Schein, 2021)[12]. Nello specifico, la ricerca psicosociale ha mostrato che la consulenza di processo, attraverso il coinvolgimento e la costruzione di alleanze con gli attori organizzativi, rappresenta il modello relazionale più efficace quando l'obiettivo è favorire l'emergere di comportamenti nuovi che richiedono il cambiamento della cultura organizzativa, inclusi i valori relativi alla legalità.

12 Per un approfondimento dei tipi di cambiamento organizzativo si veda il contributo di Maistro e Ingaggiati nella sezione "conclusioni" del capitolo precedente.

5.3. Il secondo aspetto che impegna un/a agente di cambiamento durante la sua azione trasformativa riguarda la possibilità di prevedere, gestire e/o influenzare le reazioni degli attori organizzativi che, a vario titolo, saranno impattati dai nuovi dispositivi introdotti. Un/a agente di cambiamento interviene, infatti, in un contesto organizzativo che comprende individui e gruppi portatori di interessi e bisogni spesso divergenti tra loro e, a volte, in conflitto anche con l'interesse dell'agente di cambiamento stesso. La prospettiva psicologica parte dal presupposto che le persone, di fronte a qualsiasi evento nuovo e imprevisto, non si limitano a ricevere passivamente informazioni, ma cercano attivamente segnali che aiutino a comprendere cosa stia succedendo e cosa succederà in futuro. In base ai significati attribuiti a questi segnali, i diversi attori organizzativi reagiscono (per es., si alleano; si mostrano compiacenti, senza però cambiare nulla; si impegnano a modificare i loro comportamenti in linea con le nuove regole; resistono; boicottano): le configurazioni delle loro reazioni possono decretare il successo o il fallimento del cambiamento organizzativo programmato e, soprattutto, la sua permanenza nel tempo. Tra questi segnali possono essere compresi anche quelli relativi al modo in cui l'agente di cambiamento comunica, coinvolge, interagisce con le diverse componenti dell'organizzazione. In breve, ogni persona ha bisogno di dare un significato agli eventi, di attribuirvi un senso: in base ai significati che attribuisce, si comporta di conseguenza.

Questa costruzione di significati non è casuale, ma segue alcune regole. La teoria dell'attribuzione è uno degli approcci psicologici che spiegano le modalità con cui le persone danno senso agli eventi: tale approccio consente di comprendere come pensano, sentono e reagiscono di fronte a un evento nuovo, dirompente e orientato al cambiamento (Harvey et al., 2014). In ambito organizzativo, la teoria dell'attribuzione è stata utilizzata per comprendere i motivi per cui l'introduzione di nuove pratiche di gestione del personale) o di *corporate social responsibility* (CSR) poteva, in alcuni casi, produrre effetti positivi (per es. un maggiore benessere lavorativo) e, in altri, effetti neutri o negativi (per es. un maggiore burnout). Secondo la teoria dell'attribuzione, questi diversi effetti sono dovuti al fatto che, di fronte a un evento organizzativo, ad esempio l'implementazione di una nuova modalità di gestione del personale, la mente delle persone è innanzitutto orientata a capire perché l'azienda ha deciso di adottare proprio quella modalità. Riuscire a darsi una spiegazione del perché qualcosa è successo soddisfa il bisogno psicologico di controllo, presente in ogni persona, ossia il sentire di non essere completamente in balia degli eventi, privi di ogni potere su ciò che ci circonda. Questi sforzi interpretativi del perché di una decisione o azione altrui sono definiti 'attribuzioni di intenzioni': si tratta di un'attribuzione che riguarda le ragioni per cui un altro attore organizzativo ha agito come ha agito. Per esempio, quando la direzione HR introduce un nuovo sistema di valutazione della performance o di prevenzione dei rischi di incidenti, lavoratori/lavoratrici (ma anche manager di linea,

sindacati) cercano di capire le intenzioni per cui l'azienda ha introdotto proprio quelle policy (*a quale scopo fa quel che fa?)*(Castro-Casal et al., 2025; Wang et al., 2023).
Le attribuzioni sulle intenzioni altrui possono essere di due tipi: interne ed esterne. Le attribuzioni interne si riferiscono a quando i lavoratori/lavoratrici sono convinti che un determinato cambiamento sia stato introdotto per ragioni legate alla filosofia di business dell'azienda. Le attribuzioni interne sono suddivise in benevoli (quando i lavoratori/lavoratrici interpretano le decisioni dell'azienda come volte a favorire il loro benessere o la qualità del servizio) e malevoli (quando ritengono che una decisione sia stata presa esclusivamente per interessi aziendali, per la salvaguardia dei costi o per sfruttare il personale). Le ricerche sulle conseguenze delle attribuzioni interne mostrano che effetti positivi (per es., aumento di soddisfazione, accettazione, collaborazione) sono più probabili quando le persone attribuiscono un'intenzione benevola all'azienda che ha introdotto un nuovo dispositivo organizzativo o gestionale; al contrario, quando l'introduzione dello stesso dispositivo viene interpretata come causata da intenzioni malevoli da parte dell'azienda, si producono effetti contrari a quanto atteso (es. resistenza al cambiamento, insoddisfazione). Le attribuzioni esterne si riferiscono a quando i lavoratori/lavoratrici interpretano un cambiamento deciso dalla governance come esclusivamente dovuto a pressioni esterne (es. a vincoli normativi). Alcuni autori parlano di attribuzioni di *compliance* per indicare la convinzione delle persone che l'azienda abbia fatto ciò che ha fatto perché deve aderire a una direttiva esterna. Per quanto la ricerca su questi aspetti sia ancora scarsa, alcuni studi hanno evidenziato che, quando le persone fanno attribuzioni di *compliance*, possono esserci esiti positivi, quali la riduzione dell'insoddisfazione e l'aumento delle intenzioni di utilizzare i nuovi programmi implementati (es. Xiao, 2022; Smidt et al., 2023). Ciò è dovuto al fatto che la compliance aziendale è percepita come una forma di presa in carico della salute e del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. Altri studi, però, hanno mostrato che attribuire il cambiamento alla sola compliance può generare effetti negativi sul benessere, tra cui un aumento dei sintomi di stress (es. Giesbers et al., 2021) e una resistenza a modificare i propri comportamenti. Questi risultati contraddittori possono essere spiegati considerando un aspetto cruciale che differenzia le attribuzioni: in particolare, percepire che l'azienda introduce nuovi dispositivi può essere interpretato come "genuino" oppure, al contrario, come "simbolico" o apparente (Donia et al., 2017). Con attribuzioni di tipo 'genuino' o sostanziale si intende quando i lavoratori/lavoratrici percepiscono che l'azienda è realmente orientata al miglioramento, anche se la spinta iniziale proviene dall'esterno. Con attribuzioni di tipo simbolico o apparente si intende, invece, che le pratiche messe in atto dall'azienda sono soltanto di facciata, ossia mere operazioni cosmetiche finalizzate a rispettare formalmente le norme o a salvaguardare l'immagine aziendale. Alcuni studi hanno evidenziato che, nei casi di sfruttamento al lavoro, vi è una tendenza da parte di lavoratori/lavoratrici ad

assumere le condizioni di lavoro come 'date', ossia senza alcun margine di negoziazione. Laddove vengano messe a punto azioni di cambiamento mosse da una spinta esterna, queste non sembrano essere riconosciute come effettive, bensì come azioni di facciata in cui vengono modificati comportamenti e decisioni solo come rimedio momentaneo prima di tornare allo status di illegalità iniziale (es. Kedharnath et al., 2024; Lee et al., 2024; Vallas & Kronberg, 2022). In queste condizioni, lavoratori/lavoratrici rispondono ai cambiamenti introdotti dalla dirigenza a seguito di pressioni esterne con atteggiamenti di rinuncia, delusione e distacco: la fiducia tende a ridursi e ciò può incidere negativamente sulla disponibilità a utilizzare gli strumenti messi in campo per la loro tutela. Per esempio, secondo Anvari et al. (2019), la propensione dei lavoratori a utilizzare strumenti di whistleblowing non dipende esclusivamente dalla loro disponibilità. A fare la differenza sono la qualità delle relazioni tra pari e superiori e un clima organizzativo caratterizzato da sicurezza psicologica, ossia la percezione condivisa che sia possibile esprimere la propria voce, anche quando divergente, senza dover subire ritorsioni. Una condizione essenziale per favorire l'utilizzo dei dispositivi di whistleblowing è promuovere un cambiamento della cultura organizzativa che valorizzi la voce dei dipendenti. È attraverso una trasformazione anche culturale che è possibile favorire, da parte dei lavoratori, il riconoscimento dell'effettività e dell'opportunità delle azioni di cambiamento, riducendo il rischio che gli interventi correttivi vengano percepiti come mera operazione di facciata.

5.4. La tipologia dei modelli di consulenza elaborata da Schein offre una griglia di lettura delle caratteristiche, dei vantaggi e dei rischi dei modelli relazionali applicabili in un intervento trasformativo. Inoltre, evidenzia come l'adozione di un modello di consulenza di processo sia un requisito essenziale per attivare un cambiamento che investa non solo gli assetti normativi e regolativi, ma anche le dimensioni culturali e valoriali dell'organizzazione. L'applicazione di questo approccio consente di identificare i modelli più diffusi adottati dagli amministratori giudiziari e di verificare gli effetti associati all'uso di uno specifico modello o di una loro combinazione. Diviene così possibile avere informazioni per riflettere su quale strategia di gestione della relazione con l'organizzazione sia più opportuno adottare durante l'amministrazione giudiziaria per ottenere i risultati attesi.
La teoria delle attribuzioni delle intenzioni manageriali può aiutare a comprendere come le persone attribuiscono senso e valore all'intervento dell'amministratore giudiziario. L'applicazione di questa teoria consente di verificare se alcune parti dell'organizzazione percepiscano l'adesione della dirigenza aziendale alle prescrizioni dell'amministratore giudiziario come una mera operazione di facciata (attribuzione di una compliance simbolica) oppure se tale adesione sia interpretata come frutto di un'intenzione genuina dell'azienda a modificare i propri comportamenti per preveni-

re il futuro sfruttamento dei lavoratori. Poiché le diverse percezioni possono essere associate a reazioni diverse, queste informazioni sono rilevanti per comprendere e prevenire possibili reazioni di resistenza, rassegnazione o delusione di fronte ai nuovi strumenti di governance introdotti a seguito dell'amministrazione giudiziaria.
Applicando in modo integrato queste teorie, infine, avremmo informazioni importanti per orientare le strategie di comunicazione da adottare all'interno dell'azienda durante l'avvio, lo svolgimento e la chiusura dell'azione dell'amministratore giudiziario. La loro applicazione permetterebbe, infatti, di capire quali aspetti della relazione tra amministratore giudiziario e azienda catturano l'attenzione dei diversi attori organizzativi e quali vengono utilizzati come segnali per interpretare quanto avviene. Conoscere questa dinamica può essere utile sia all'amministratore giudiziario sia alla governance aziendale per costruire una comunicazione interna che faciliti la comprensione del senso degli interventi correttivi e la collaborazione alla loro attuazione.

5.5. Sulla base dei quadri concettuali sopra sinteticamente tratteggiati, l'indagine empirica si focalizza sulle modalità relazionali di esecuzione dell'AG e sui significati attribuiti dalle persone interne all'organizzazione agli interventi di cambiamento. L'approccio di ricerca è qualitativo, basato sullo studio di casi di aziende sottoposte all'AG, con una prospettiva longitudinale (auspicabilmente, tre rilevazioni: all'avvio dell'AG; in fase di chiusura e, comunque, entro 1 mese circa dalla revoca della misura; a un anno dalla revoca della misura).
Gli strumenti di raccolta dati includono interviste individuali, focus group e analisi della documentazione, integrata, ove possibile, con l'osservazione partecipante. Le interviste individuali agli amministratori giudiziari consentirebbero di raccogliere informazioni su come si rappresentano il loro ruolo, sulle pratiche adottate per coordinarsi, coinvolgere e comunicare con l'organizzazione, sugli eventuali ostacoli incontrati e sugli aspetti che hanno facilitato il raggiungimento dei risultati attesi. Le interviste dovrebbero poi essere rivolte alle figure interne che, avendo esperienza diretta dei processi di lavoro, dispongono di informazioni rilevanti sui problemi che l'AD si propone di risolvere, tra cui dirigenti HR, rappresentanti sindacali e rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS), manager di linea, lavoratori e lavoratrici (includendo sia coloro che sono direttamente destinatari delle misure sia chi si interfaccia con loro e potrebbe indirettamente vivere le conseguenze di tali misure). Oggetto delle interviste sono i significati attribuiti alle intenzioni, sia dell'AG sia della governance, nell'adozione di interventi correttivi. L'esplorazione è volta, in primo luogo, a comprendere se gli interventi correttivi vengano percepiti come favorevoli al miglioramento della qualità del lavoro e delle condizioni di benessere o, al contrario, come mere operazioni di facciata che non garantiranno, nella sostanza, un reale miglioramento delle condizioni di lavoro e tutela della dignità delle persone; in secondo luogo, consentirà

di rilevare atteggiamenti e reazioni associati ai diversi significati attribuiti, inclusa la modifica delle percezioni di sfruttamento. I dati raccolti tramite interviste o focus group possono essere arricchiti attraverso la partecipazione a incontri organizzati dai rappresentanti dei lavoratori in relazione all'intervento dell'amministratore giudiziario o al problema dello sfruttamento. Tale partecipazione consentirebbe di osservare direttamente come i lavoratori discutono tra loro e con i loro rappresentanti, le emozioni che accompagnano i significati attribuiti a ciò che sta accadendo in azienda, le eventuali divergenze interpretative e le modalità di gestione di tali divergenze. L'osservazione partecipante, inoltre, consentirebbe di validare quanto emerso dalle interviste individuali e di gruppo.
L'analisi della documentazione ha l'obiettivo di integrare il punto di vista delle persone con il monitoraggio degli indicatori relativi alla qualità delle condizioni di lavoro e all'applicazione degli strumenti di tutela predisposti. In primo luogo, occorre esaminare se il piano di valutazione dell'intervento correttivo predisposto comprenda indicatori di rischio (*Key Risk Indicators*) anche relativi alla salute e al benessere. Quindi, sarebbe opportuno analizzarne l'andamento in un arco temporale che può estendersi dall'avvio dell'AG fino a un anno successivo alla revoca della misura. Una fonte di informazione è rappresentata dai documenti di valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza al lavoro, obbligatori ai sensi del D.Lgs. 81/2008: l'analisi dell'andamento di tali indicatori, incluso il rischio da stress-lavoro correlato, consente di rilevare se e in che modo la qualità della vita lavorativa e le condizioni di impiego siano migliorate e se permanga nel tempo una attenzione autentica ai temi del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici.

5.6. Come specificato all'inizio, la PLO si propone di comprendere come le persone pensano (cognizioni), vivono (emozioni), si relazionano e agiscono (comportamenti) all'interno delle organizzazioni. La sua cornice interpretativa si fonda su due presupposti: un cambiamento organizzativo è possibile se e solo se cambiano le persone; il cambiamento delle persone avviene all'interno di un sistema di relazioni.
Per dirla con Schein,

> *«Tutti i problemi organizzativi implicano interazioni e processi umani. Non importa di quali questioni tecniche, finanziarie o di qualsiasi altro genere si tratti, ci saranno sempre degli esseri umani responsabili della progettazione e attuazione [….] delle correzioni tecniche» (2001, p. 23).*

L'applicazione di uno sguardo disciplinare di matrice psicologica all'intervento dell'amministrazione giudiziaria può, quindi, offrire informazioni su come le persone interpretano l'azione dell'amministratore giudiziario e su quali dinamiche relazionali

influenzano la decisione degli attori organizzativi di contribuire alla realizzazione e alla sostenibilità nel tempo dei cambiamenti prescritti. L'approfondimento di tali dinamiche relazionali può aiutare ad acquisire maggiore consapevolezza sia delle barriere sia dei fattori facilitanti che possono rendere effettiva l'azione trasformativa di tale istituto e garantire la permanenza nel tempo dei cambiamenti organizzativi necessari a contrastare lo sfruttamento delle persone e a prevenire le irregolarità nella gestione del lavoro.

6. A partire dalla proposta esplorativa presentata in questo capitolo, l'amministrazione giudiziaria (AG) emerge come un fenomeno complesso e multidimensionale, che supera i confini del diritto per intrecciarsi con le dimensioni economiche, organizzative, sociali e morali della vita d'impresa. Pur essendo stata tradizionalmente analizzata in prospettiva giuridica, essa opera all'interno delle organizzazioni, incidendo su strutture, processi decisionali, pratiche operative e relazioni tra attori. Una piena comprensione del raggio d'azione dell'AG richiede quindi di considerare, accanto ai profili normativi, i meccanismi organizzativi, cognitivi e istituzionali che ne influenzano l'efficacia.
Muovendo da questa consapevolezza, il capitolo ha proposto una lettura multidisciplinare, articolata lungo quattro prospettive teoriche — etica d'impresa, studi organizzativi, relazioni industriali e psicologia del lavoro e delle organizzazioni — selezionate a titolo esemplificativo per evidenziare come sguardi diversi da quello giuridico possano contribuire a indagare aspetti complementari della misura. Come riassunto in *Tabella 2*, ogni disciplina offre una lente specifica, e per ciascuna è stata approfondita una lente interpretativa per analizzare l'AG non solo come strumento di controllo o prevenzione, ma anche come possibile occasione di apprendimento e trasformazione e organizzativa.

Tabella 2 – Riepilogo delle prospettive teoriche sullo studio dell'amministrazione giudiziaria presentate nel capitolo

Disciplina di riferimento	**Teoria di riferimento**	**Domanda di ricerca**	**Possibile disegno di ricerca per lo studio dell'AG**	**Implicazioni per gli attori coinvolti nell'AG**
Etica d'impresa	Costrutto teorico dell'*Organizational Wrongdoing* (Palmer, 2013)	In che modo l'amministrazione giudiziaria può contribuire a correggere o trasformare gli elementi organizzativi che favoriscono il wrongdoing di un'impresa?	Disegno qualitativo basato su analisi documentale (provvedimenti di disposizione e revoca dell'amministrazione giudiziaria) e interviste a giudici, amministratori giudiziari, manager e stakeholder (sindacati, amministrazioni pubbliche, associazioni datoriali).	- Invita gli amministratori giudiziari a riconoscere che la devianza non è solo un fallimento individuale o gestionale, ma un sintomo delle logiche economiche e di potere che attraversano l'organizzazione e le sue filiere. - Sollecita il Tribunale a riflettere criticamente sul rischio che la misura si limiti a ripristinare la conformità formale, rafforzando strutture di controllo che possono riprodurre le stesse asimmetrie da cui il wrongdoing origina. - Spinge le imprese destinatarie dell'AG a interrogarsi sul proprio modello di business, problematizzando il nesso tra performance, competitività e sfruttamento, riconoscendo la dimensione morale delle scelte economiche. - Offre agli stakeholder esterni (sindacati, istituzioni, opinione pubblica) strumenti interpretativi per leggere l'AG come percorso di rigenerazione organizzativa e non solo come misura sanzionatoria. - Offre agli stakeholder esterni strumenti per leggere l'AG come un campo di tensione tra legalità e legittimità, in cui la correzione organizzativa può tradursi non solo in percorsi di apprendimento etico, ma anche in processi attraverso i quali lo Stato ridefinisce i confini di ciò che è considerato "buona impresa".

Disciplina di riferimento	Teoria di riferimento	Domanda di ricerca	Possibile disegno di ricerca per lo studio dell'AG	Implicazioni per gli attori coinvolti nell'AG
Studi organizzativi	Paradox theory (Smith & Lewis, 2011)	In che modo l'amministrazione giudiziaria può essere concepito come uno strumenti per gestire simultaneamente esigenze e obiettivi apparentemente contrapposti?	Disegno qualitativo basato su analisi documentale (provvedimenti di disposizione e revoca dell'amministrazione giudiziaria), interviste a giudici, amministratori giudiziari, manager e stakeholder (sindacati, amministrazioni pubbliche, associazioni datoriali) ed eventualmente – laddove possibile - osservazioni partecipanti nelle organizzazioni soggette a tale misura.	- Invita a riconsiderare il ruolo degli amministratori giudiziari, non più come "bonificatori" ma come facilitatori di meccanismi di apprendimento, per la gestione simultanea di obiettivi contrastanti - Sollecita il Tribunale e la procura a ripensare lo strumento dell'amministrazione giudiziaria non solo come strumento preventivo, ma come strumento che può generare innovazione e attivare percorsi di apprendimento se si sviluppa la capacità di riconoscere e gestire le contraddizioni simultaneamente - Invita le organizzazioni a sviluppare la consapevolezza che esistono intrinsecamente tensioni di natura paradossale, ovvero obiettivi ed esigenze contrapposte che sembrano a primo avviso "irrisolvibili", ma che possono essere gestite in modo sinergico - Offre agli stakeholders esterni sindacati, istituzioni, opinione pubblica) uno strumento per leggere l'organizzazione come rete di paradossi e l'AG come uno strumento per gestirli. Tuttavia, questo strumento beneficerebbe di un'estensione oltre i confini dell'organizzazione, per comprendere come la capacità di bilanciare le tensioni venga costruita in rete, in sinergia con altri attori sociali, e come questa evolva nel tempo. - Offre agli studiosi e agli interessati al tema una prospettiva alternativa per interpretare l'amministrazione giudiziaria, non come mero strumento legale ma come strumento che influenza direttamente le organizzazioni. Il modo in cui questo strumento è concepito e implementato può generare tensioni oppure può essere esso stesso uno strumento che consente di gestirle.

Disciplina di riferimento	Teoria di riferimento	Domanda di ricerca	Possibile disegno di ricerca per lo studio dell'AG	Implicazioni per gli attori coinvolti nell'AG
Relazioni industriali	Power resource theory (Korpi 1978; Arnholtz e Refslund 2024)	In che modo l'amministrazione giudiziaria può contribuire a modificare (rafforzare/indebolire) le risorse di potere (*power resources*) del sindacato?	Disegno qualitativo basato su studi di caso di imprese sottoposte alla misura attraverso interviste a sindacati, lavoratori, imprese e associazioni datoriali.	- Invita gli amministratori giudiziari a riflettere criticamente sulla reale capacità del loro ruolo e della loro azione di apportare miglioramenti concreti alle condizioni di lavoro nelle imprese sottoposte a misura. - Invita il Tribunale a riconoscere come le pratiche illegali di reclutamento e gestione della forza lavoro all'interno delle imprese, e in particolare nelle filiere di subappalto produttivo, non siano fenomeni isolati e contingenti, bensì manifestazioni strutturali del capitalismo contemporaneo. - Invita le imprese soggette all'AG a interrogarsi sul proprio modello di business nel contesto più ampio del sistema capitalistico, mettendo in discussione la (non) sostenibilità del legame tra competitività basata sui costi del lavoro, sfruttamento della manodopera e profitto. - Fornisce agli stakeholder esterni, e in particolare ai sindacati, strumenti e risorse per rinnovare e potenziare la loro azione di tutela del lavoro e della legalità, estendendo il loro impatto oltre le singole imprese sottoposte a misura, verso il mercato del lavoro contemporaneo nel suo complesso.

Disciplina di riferimento	Teoria di riferimento	Domanda di ricerca	Possibile disegno di ricerca per lo studio dell'AG	Implicazioni per gli attori coinvolti nell'AG
Psicologia del lavoro e delle organizzazioni	Teoria dello sviluppo organizzativo (Schein, 2001) e teoria delle attribuzioni delle intenzioni manageriali (Nishii et al., 2008)	Quali significati vengono attribuiti dai diversi attori organizzativi alla misura dell'amministrazione giudiziaria e attraverso quali modelli di gestione della relazione con l'impresa l'amministratore giudiziario può favorire la creazione di un clima di fiducia e lo stabilizzarsi nel tempo dei cambiamenti comportamentali attesi?	Disegno di ricerca qualitativo basato su interviste a giudici, amministratori giudiziari, manager, rappresentanti sindacali e lavoratori; ove possibile, osservazioni partecipanti nelle organizzazioni soggette a tale misura; analisi della documentazione che monitora gli indicatori di qualità delle condizioni di lavoro e di impiego e l'utilizzo degli strumenti di tutela predisposti (per un periodo di almeno 1 anno dopo la revoca della misura dell'amministrazione giudiziaria).	- Propone agli amministratori giudiziari uno strumento per riflettere criticamente sul proprio ruolo di agenti di cambiamento, al fine di individuare modelli di relazione con l'azienda capaci di guidarla verso una trasformazione della cultura organizzativa, evitando il rischio di un approccio limitato agli adempimenti formali. - Offre una lente per considerare l'amministrazione giudiziaria come misura che non solo consente di ridisegnare gli strumenti di governance aziendale, ma incide anche sui vissuti e sui comportamenti dei lavoratori e delle lavoratrici. La loro collaborazione e la disponibilità a modificare i propri comportamenti dipendono dai significati che attribuiscono a questa esperienza. Prendere in considerazione le percezioni delle diverse componenti è rilevante sia per favorire l'effettivo utilizzo degli strumenti di tutela predisposti sia per prevenire futuri illeciti. - Invita le imprese soggette all'AG e gli amministratori giudiziari a interrogarsi sulle strategie di comunicazione interna da adottare in tutte le fasi della misura, inclusa la chiusura. La percezione che l'intervento abbia modificato in modo sostanziale le condizioni di lavoro dipende, infatti, dai segnali che le persone colgono e da come li interpretano. - Invita gli stakeholders interni (ad es., responsabili delle risorse umane, rappresentanti sindacali, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza) a ripensare il proprio ruolo durante l'esecuzione dell'AG e a farsi parte attiva nel rendere visibile la molteplicità di interessi e bisogni, anche conflittuali, che attraversano l'arena organizzativa. Legittimarsi nel dar voce a questa pluralità e collaborare con l'amministratore giudiziario nella gestione negoziale dei contrasti può contribuire a far percepire il processo trasformativo come generatore di valore per tutte le componenti aziendali.

L'etica d'impresa - la prima tra le prospettive selezionate -, attraverso il costrutto del *normal organizational wrongdoing* (Palmer, 2013), si interroga su come l'AG possa correggere o trasformare gli elementi organizzativi e culturali che favoriscono il *wrongdoing*, spingendosi oltre la riparazione formale delle violazioni. Lo studio evidenzia il rischio che i cambiamenti prodotti dalla misura rimangano prevalentemente correttivi, ma allo stesso tempo mette in luce il potenziale dell'AG come occasione di rigenerazione organizzativa, capace di interrogare i fondamenti etici dei modelli di business e di alimentare un apprendimento collettivo sui confini tra legalità, legittimità e responsabilità. In secondo luogo, gli studi organizzativi, richiamandosi alla *paradox theory* (Smith & Lewis, 2011), esplorano come l'AG possa essere concepita come strumento di gestione dei paradossi che attraversano le imprese — legalità e performance, controllo e apprendimento, efficienza e giustizia. L'analisi suggerisce che l'amministratore giudiziario possa agire come facilitatore di apprendimento piuttosto che come mero "bonificatore" delle devianze, aiutando le imprese a riconoscere e governare queste tensioni trasformandole in leve di cambiamento sostenibile. La terza prospettiva proposta è quella delle relazioni industriali che, attraverso la *power resource theory* (Korpi, 1983; Arnholtz e Refslund 2024), indaga in che modo e misura l'AG possa incidere sulle risorse di potere dei sindacati, rafforzandone o indebolendone la capacità di rappresentanza e di influenza nei contesti aziendali e nelle filiere di subfornitura. La teoria suggerisce che la misura può fungere da dispositivo di riequilibrio dei rapporti di forza, ridefinendo le modalità di regolazione del lavoro, soprattutto in settori caratterizzati da strutture produttive basate su lunghe filiere frammentate, quali logistica e moda, nelle quali l'AG apre spazi per nuove forme di cooperazione tra istituzioni, imprese, sindacati e lavoratori. Infine, la psicologia del lavoro e delle organizzazioni sposta l'attenzione sui processi percettivi e relazionali, chiedendosi quali significati i diversi attori attribuiscano alla misura e in che modo l'amministratore giudiziario possa gestire la relazione con l'impresa per costruire fiducia, legittimità e stabilità dei cambiamenti. Essa suggerisce che l'efficacia dell'intervento dipende fortemente da come l'AG viene comunicata e vissuta: quando è percepita come imposizione esterna, genera difesa e conformismo; quando è riconosciuta come legittima, favorisce partecipazione, apprendimento e responsabilizzazione. Nel loro insieme, queste prospettive delineano una visione sistemica dell'AG, mostrando come etica, organizzazione, potere e psicologia si intreccino nel definire la natura e gli effetti della misura. L'AG appare, dunque, non solo come dispositivo correttivo, ma come istituto potenzialmente trasformativo. Tuttavia, la sua capacità di generare cambiamento effettivo e duraturo dipende da come viene interpretato e agito, se come pratica di compliance difensiva, orientata al rispetto formale, oppure come occasione di apprendimento trasformativo, in grado di incidere sulle logiche culturali e decisionali che alimentano il *wrongdoing*.

Da questa prima riflessione di natura multidisciplinare sull'AG emergono alcune impli-

cazioni trasversali secondo diversi profili, anche questi riportati in *Tabella 2*.
Per la *ricerca*, l'approccio multidisciplinare evidenzia la necessità di sviluppare nuovi disegni di ricerca capaci di analizzare l'AG come processo organizzativo e sociale, e non soltanto come misura giuridica. Ciò implica integrare all'analisi documentale, tipica delle metodologie giuridiche, strumenti propri delle scienze sociali — studi di caso, interviste in profondità, osservazioni partecipanti, focus group — per comprendere come la misura si traduca in pratiche, decisioni e relazioni concrete all'interno delle imprese e lungo le filiere produttive. L'AG diventa così un oggetto di studio che richiede una pluralità di metodi e approcci per coglierne appieno la complessità.
Per i *policymakers*, gli sguardi non giuridici proposti nel capitolo offrono una base per ripensare sia la formulazione sia l'implementazione della misura. Ogni prospettiva mette infatti in luce risultati, limiti e zone d'ombra dell'attuale applicazione dell'AG, evidenziando dove la misura funzioni e dove rischi invece di ridursi a un adeguamento formale dell'impresa alle prescrizioni dell'amministratore giudiziario. Considerate insieme, queste prospettive mostrano che l'AG può diventare un laboratorio di apprendimento istituzionale e di innovazione nella regolazione dei rapporti tra impresa, Stato e società. La multidisciplinarità non sostituisce l'approccio giuridico, ma lo completa, fornendo strumenti per rafforzare la dimensione trasformativa della misura e promuovere cambiamenti non solo legali, ma anche organizzativi, culturali e sociali.
Per gli *amministratori giudiziari*, la misura costituisce un contesto di intervento complesso che li invita a superare l'idea di essere meri "bonificatori". Le prospettive analizzate sottolineano come il loro ruolo possa diventare quello di facilitatori di un cambiamento più ampio, che va oltre la correzione delle irregolarità formali e riguarda la gestione delle tensioni tra controllo e partecipazione, tra vincolo legale e innovazione. Ciò richiede la capacità di accompagnare processi di trasformazione culturale e organizzativa.
Per le *imprese sottoposte alla misura*, l'AG rappresenta un'occasione per interrogarsi criticamente sul proprio modello di business e sul nesso tra competitività, sfruttamento e responsabilità sociale. Le prospettive presentate nel capitolo le invitano a riconoscere le tensioni strutturali tra efficienza economica e tutela del lavoro, trasformando questi dilemmi in opportunità di apprendimento e revisione delle proprie logiche operative di medio-lungo periodo.
Infine, per gli *stakeholder esterni* — sindacati, istituzioni, opinione pubblica — questo studio suggerisce che l'AG possa essere letta come un campo di tensione tra legalità e legittimità, in cui la correzione organizzativa non coincide necessariamente con un miglioramento etico. La *power resource theory*, in particolare, suggerisce ai sindacati di riflettere su come rinnovare le loro strategie e risorse di rappresentanza, estendendo la tutela del lavoro oltre i confini delle singole imprese coinvolte e affrontando in modo più incisivo le sfide del capitalismo contemporaneo.

Nel complesso, la prospettiva multidisciplinare adottata in questo capitolo mostra come l'AG generi implicazioni diversificate per istituzioni, amministratori giudiziari, imprese, sindacati, lavoratori e stakeholder sociali. Ogni approccio disciplinare mette in evidenza una dimensione distinta: i dilemmi etici e culturali che attraversano la pratica della misura, le tensioni organizzative che ne condizionano l'efficacia, le trasformazioni dei rapporti di potere nelle imprese e nelle filiere coinvolte e le percezioni psicologiche che influenzano la riuscita dell'intervento. Questa pluralità di sguardi permette di restituire un'immagine più completa dell'AG e di individuare con maggiore precisione le leve per renderla più efficace, equa e trasformativa.

Per consolidare questo percorso, è essenziale che un numero crescente di discipline si confronti con lo studio dell'AG: oltre alle quattro considerate, la criminologia, l'economia comportamentale, la filosofia morale, le scienze politiche e amministrative, ad esempio, possono offrire contributi originali e favorire un dialogo oggi ancora limitato tra ambiti disciplinari. Parallelamente, anche all'interno delle quattro prospettive analizzate vi è spazio per esplorare ulteriori costrutti teorici: per esplorare l'eticità delle imprese potrebbero essere approfonditi, per esempio, concetti come la *moral blindness* o la corporate moral agency; negli studi organizzativi, l'amministrazione giudiziaria potrebbe essere letta attraverso la lente delle teorie neo istituzionaliste (*neo-institutional theory*) o attraverso approcci di teorie critiche (*critical management studies*); nelle relazioni industriali, la governance multilivello e il dialogo sociale; nella psicologia del lavoro, i modelli di giustizia organizzativa e di benessere nei processi di cambiamento.

La pluralità di approcci non rappresenta, dunque, una frammentazione, ma una risorsa conoscitiva fondamentale. Essa permette di collegare il piano normativo con le dinamiche organizzative e con i processi di apprendimento e cambiamento sociale attivati dall'AG. Studiare l'amministrazione giudiziaria attraverso lenti multidisciplinari significa riconoscerne la natura potenzialmente trasformativa: un terreno in cui diritto, etica e gestione si intrecciano, e dove la ricerca può contribuire non solo a comprendere, ma anche a migliorare la progettazione, l'applicazione e l'esperienza concreta di questa misura.

Riferimenti bibliografici

Andriopoulos C., Lewis M.W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20 (4): 696 ss.

Anvari F., Wenzel M., Woodyatt L., Haslam S.A. (2019). The social psychology of whistleblowing: An integrated model. *Organizational Psychology Review*, 9 (1): 41 ss.

Arnholtz J., Refslund B. (2024). *Workers, power and society*. London: Routledge.

Busemeyer M.R., Thelen K. (2020). Institutional sources of business power. *World Politics*, 72 (3): 448 ss.

Castro-Casal C., Vila-Vázquez G., García-Chas R. (2025). How and when employees' attributions of their employers' CSR activities affect their extra-role work behavior. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34 (4): 1399 ss.

Chun J.J. (2009). *Organizing at the margins. The symbolic politics of labor in South Korea and the United States*. Ithaca: Cornell University Press.

Culpepper P.D. (2010). *Quiet politics and business power: Corporate control in Europe and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.

Donia M.B., Tetrault Sirsly C.A., Ronen S. (2017). Employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic: Validation of a measure. *Applied Psychology*, 66 (1): 103 ss.

Dubbink W., van der Deijl W., eds. (2023). *Business ethics: a philosophical introduction*. Cham: Springer Nature.

Esping-Andersen G. (1985). *Politics against markets: The social democratic road to power*. Princeton: Princeton University Press.

Farjoun M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35 (2): 202 ss.

Frege C.M., Kelly J., eds. (2004). *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*. Oxford: Oxford University Press.

Giesbers A.S. et al. (2021). Towards a better understanding of the relationship between feedback and nurses' work engagement and burnout: A convergent mixed-methods study on nurses' attributions about the "why" of feedback. *International Journal of Nursing Studies*, 117: 103889.

Harvey P. et al. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *Academy of Management Perspectives*, 28: 128 ss.

Jarzabkowski P., Lê J.K. (2017). We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. *Organization Studies*, 38 (3-4): 433 ss.

Jarzabkowski P. et al. (2022). Enabling rapid financial response to disasters: Knotting and reknotting multiple paradoxes in interorganizational systems. *Academy of Management Journal*, 65 (5): 1477 ss.

Kedharnath U., Henle C.A., Mumford T. (2024). Attributions for abusive supervision: Who do subordinates blame and does it matter? *Scandinavian Journal of Psychology*, 65 (1): 1 ss.

Korpi W. (1978). *The working class in welfare capitalism: Work, unions, and politics in Sweden*. London: Routledge.

Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1): 1 ss.

Lee T.L. et al. (2024). The militarization of employment relations: Racialized surveillance and worker control in Amazon fulfillment centers. *Work and Occupations*: 491 ss.

Lewis M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25 (4): 760 ss.

Lüscher L.S., Lewis M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51 (2): 221 ss.

March J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1): 71 ss.

Nishii L.H., Lepak D.P., Schneider B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61 (3): 503 ss.

Paese R. (2024). Il recupero della legalità nel settore della logistica. Disamina del primo caso in Italia. In: Ferraresi M., Seminara S., a cura di, *Caporalato e sfruttamento del lavoro: prevenzione, applicazione, repressione*. Modena: ADAPT University Press, 279 ss.

Palmer D. (2013). *Normal organizational wrongdoing: A critical analysis of theories of misconduct in and by organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Palmer D.A. (2013). The new perspective on organizational wrongdoing. *California Management Review*, 56 (1): 5 ss.

Poole M.S., Van de Ven A.H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14 (4): 562 ss.

Roia F., Ramoni I. (2024). L'amministrazione giudiziaria come strumento di prevenzione dello sfruttamento lavorativo nella giurisprudenza del Tribunale di Milano. In: Ferraresi M., Seminara S., a cura di, *Caporalato e sfruttamento del lavoro: prevenzione, applicazione, repressione*. Modena: ADAPT University Press, 248 ss.

Schein E.H. (2001). *La consulenza di processo*. Milano: Cortina Editore.

Schein E.H., Schein P.A. (2021). *Culture d'impresa*. Milano: Cortina Editore.

Sharma G., Bansal P. (2017). Partners for good: How business and NGOs engage the commercial–social paradox. *Organization Studies*, 38 (3-4): 341 ss.

Silver B. (2003). *Forces of labor: Workers' movements and globalization since 1870*. Cambridge: Cambridge University Press.

Slawinski N., Bansal P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26 (2): 531 ss.

Smidt M.N. et al. (2023). Wellness programs and employee outcomes: The role of HR attributions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61 (3): 613 ss.

Smith W.K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57 (6): 1592 ss.

Smith W.K., Lewis M.W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2): 381 ss.

Sundaramurthy C., Lewis M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28 (3): 397 ss.

Tattersall A. (2010). *Power in coalition: Strategies for strong unions and social change*. London: Routledge.

Taylor F.W. (1911). Principles and methods of scientific management. *Journal of Accountancy*, 12 (3): 181 ss.

Vallas S.P., Kronberg A.K. (2023). Coercion, consent, and class consciousness: How workers respond to Amazon's production regime. *Socius*, 9: 1 ss.

Wang Z., Jiang F. (2023). It is not only what you do, but why you do it: The role of attribution in employees' emotional and behavioral responses to illegitimate tasks. *Journal of Vocational Behavior*, 142: 103860.

Williams A., Whiteman G., Parker J.N. (2019). Backstage interorganizational collaboration: Corporate endorsement of the Sustainable Development Goals. *Academy of Management Discoveries*, 5 (4): 367 ss.

Wright E.O. (2000). Working-class power, capitalist-class interests, and class compromise. *American Journal of Sociology*, 105 (4): 957 ss.

Xiao Q., Cooke F.L. (2022). The joint impact of HRM attributions and HRM system consistency on employee well-being: A two-wave study. *Employee Relations*, 44 (4): 926 ss.

APPENDICE

TRIBUNALE DI MILANO
Sezione Autonoma Misure di Prevenzione

Decreto n. 9/2020

riunito in Camera di Consiglio nelle persone dei Magistrati:

dott. Fabio Roia Presidente relatore

nel procedimento di prevenzione nei confronti di:

[redacted] **ITALY SRL** in persona del legale rappresentante con sede legale in Milano via [redacted] esercitante l'attività di marketing e di consulenza nel settore dei trasporti privati;

assista e difesa dal difensore che si nomina d'ufficio avvocato [redacted] con studio in Milano via [redacted] con facoltà di nominare difensore di fiducia;

Nel quale deve considerarsi terzo nel procedimento in quanto socio unico [redacted] INTERNATIONAL HOLDING B.V. con sede in Amsterdam (NL) [redacted]

lette le richieste depositate in data 13 maggio 2020 con la quale la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano richiedeva l'amministrazione giudiziaria di [redacted] P. B.V. limitatamente alla unità organizzativa operante in Milano via [redacted] e in data 18 maggio 2020 con la quale la richiesta veniva estesa alla società [redacted] ITALY SRL ai sensi dell'art. 34 D. L.vo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017;

in assenza di contraddittorio ha emesso il seguente

DECRETO

1) Premessa in diritto.

L'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria, prevista dall'art. 34 c. 1 D.Lvo 159/2011 come sostituito dalla Legge 161/2017, ha come presupposto specifico, rispetto alla ipotesi tradizionale di ricorso all'istituto, la ricorrenza di sufficienti indizi

(prima della riforma il riferimento testuale era ad "elementi") per ritenere che il libero esercizio di determinate attività economiche, comprese quelle imprenditoriali, abbia carattere ausiliario ed agevolatorio rispetto all'attività delle persone nei confronti delle quali è stata proposta o applicata una misura di prevenzione; ovvero di persone sottoposte a procedimento penale per taluno dei seguenti delitti: associazione di stampo mafioso; reati previsti dall'art. 51 c. *3-bis* c.p.p. ovvero del delitto di cui all'art. *12-quinquies* c. 1 del d.l. 8.6.1991, n. 306 conv., con modif., dalla l. 7.8.1992, n. 356, delitto assistenza agli associati *ex* art. 418 c.p.; delitto di truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche *ex* art. *640-bis* c.p.; delitto di associazione per delinquere *ex* art. 416 c.p. finalizzato alla commissione di taluno dei delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione con esclusione del reato di abuso d'ufficio; delitto di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro *ex* art. *603-bis* c.p.; delitti di estorsione, usura, riciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di illecita provenienza (artt. 629, 644, *648-bis* e 648-ter c.p.).

Nella previgente formulazione dell'art. 34 si prevedeva un primo comma che richiedeva la sussistenza di sufficienti indizi al fine di legittimare lo svolgimento di ulteriori indagini patrimoniali e le richieste di giustificazione della provenienza dei beni di valore sproporzionato al reddito, mentre, per l'applicazione dell'istituto, il comma 2 dell'art. 34 d.lg. n. 159/2011 presupponeva un livello probatorio più elevato, ovvero la ricorrenza non più di indizi, ma di elementi probatori, seppur non necessariamente già oggetto di valutazione giudiziale, comunque idonei a fondare la valutazione del carattere ausiliario, che una determinata attività economica svolge rispetto a soggetti indagati per gravi reati o comunque portatori di pericolosità sociale e per questo proposti o già destinatari di misure di prevenzione. Non si ritiene che il semplice mutamento lessicale del termine, soprattutto in un panorama giurisprudenziale che tende ad ancorare il sistema della prevenzione ad elementi fattuali dotati di un rilevante spessore probatorio, possa consentire applicazioni della misura su presupposti maggiormente labili rispetto alle coordinate di intervento già consolidate. L'applicazione dell'istituto non presuppone né che l'attività agevolata abbia carattere illecito, essendo sufficiente che il soggetto agevolato sia anche solo proposto per una misura di prevenzione o sottoposto a procedimento penale per uno dei reati sopra indicati, né che l'attività economica avente carattere agevolatorio venga esercitata con modalità illecite, richiedendosi solo che tale attività, seppur esercitata con modalità lecite, abbia offerto un contributo agevolatore ai soggetti di cui si è detto. Unico presupposto negativo previsto dalla norma è l'insussistenza dei requisiti per applicare una misura di prevenzione nei confronti dell'imprenditore o comunque di colui che esercita l'attività economica agevolatrice: costui deve essere necessariamente soggetto terzo rispetto all'agevolato e le sue attività devono effettivamente rientrare nella sua disponibilità; se, infatti, così non fosse, se l'imprenditore fosse un mero prestanome del soggetto agevolato, i suoi beni potrebbero essere immediatamente aggrediti con il sequestro e la confisca di prevenzione, che può colpire tutto il patrimonio di cui il soggetto proposto può

direttamente o indirettamente (appunto tramite fittizie intestazioni) disporre.

La finalità dell'istituto dell'amministrazione giudiziaria non è, infatti, tanto repressiva, quanto preventiva, volta, cioè, non a punire l'imprenditore che sia intraneo all'associazione criminale, quanto a contrastare la contaminazione antigiuridica di imprese sane, sottoponendole a controllo giudiziario con la finalità di sottrarle, il più rapidamente possibile, all'infiltrazione criminale e restituirle al libero mercato una volta depurate dagli elementi inquinanti.

Sul piano del profilo soggettivo richiesto per l'applicazione della misura di prevenzione ex art 34 è stato ritenuto proprio da questo Tribunale (T Milano, 23.06.2016, Nolostand spa) «che il soggetto terzo (nel caso concreto una persona giuridica, la cui manifestazione agevolatrice deve ovviamente essere letta alla luce dei comportamenti posti in essere dalle persone fisiche dotate di potere di decisione, rappresentanza e controllo) ponga in essere una condotta censurabile quantomeno su un piano di rimproverabilità "colposa", quindi negligente, imprudente o imperita, senza che ovviamente la manifestazione attinga il profilo della consapevolezza piena della relazione di agevolazione. Tale ultimo caso, infatti, è ascrivibile nella cornice dolosa del diritto penale, ad ipotesi concorsuali o, quantomeno, favoreggiatrici. In sostanza, dovendosi comunque leggere la misura dell'amministrazione giudiziaria come posta anche a favore dell'attività imprenditoriale e della sua trasparenza, occorre, a giudizio del Collegio, che la condotta del terzo possa e debba essere censurata esclusivamente sul piano del rapporto colposo, che riguardi, cioè, la violazione di normali regole di prudenza e buona amministrazione imprenditoriale che la stessa società si sia data (magari dotandosi di un codice etico) o che costituiscano norme di comportamento esigibili sul piano della legalità da un soggetto, che opera ad un livello medio-alto nel settore degli appalti di opere e/o servizi. In tale perimetro interpretativo, qualora la società abbia effettivamente l'obiettivo di perseguire un risanamento a prescindere dall'analisi di comportamenti di singoli che non invadano ovviamente la sfera dell'illecito penale, si dovrebbe creare una nuova finalità imprenditoriale comune caratterizzata da una costruzione, condivisa con l'organo tecnico del Tribunale e cioè con l'Amministratore Giudiziario, di modelli virtuosi ed efficaci che impediscano nuove infiltrazioni illegali attraverso la creazione di rapporti di lavoro con soggetti che operino nel mondo articolato dell'illecito strutturato criminale e che quindi costruiscano provviste destinate, anche in parte, a sodalizi mafiosi. In altri termini, l'imprenditorialità privata deve capitalizzare l'intervento del Tribunale, che può ovviamente apparire invasivo e comunque compressivo di un diritto di impresa costituzionalmente protetto, per ridisegnare tutti gli strumenti di *governance* aziendale per evitare futuri incidenti di commistione attraverso la realizzazione di condotte, anche dei singoli, che non possano essere censurate su un piano della negligenza o dell'imperizia professionale».

La necessità di individuare un perimetro di censurabilità del comportamento del terzo agevolatore, perimetro che necessariamente deve rimanere nell'ambito del rimprovero colposo sconfinandosi, in ipotesi di condotte dolosamente orientate a favorire l'espansione della economia illegale, in fattispecie di natura concorsuali o comunque di favoreggiamento all'attività criminale, risiede in una lettura costituzionalmente orientata del presupposto applicativo della misura di prevenzione la quale tende a comprimere comunque il fondamentale diritto alla libertà di impresa costituzionalmente garantito, e ciò con particolare riferimento alla decisione della Corte costituzionale che con la sentenza del 29.11.1995, n. 487 aveva, in tema di valutazione dell'istituto allora denominato sospensione temporanea, evidenziato come non si potesse comprimere il libero esercizio dell'attività imprenditoriale in una presenza di un regime di "sostanziale incolpevolezza".

Il legislatore della riforma ha inteso invece ridefinire completamente l'istituto del «Controllo giudiziario delle aziende» disciplinandolo come misura di prevenzione autonoma, con l'inserimento di un articolo 34-bis nella struttura del codice antimafia, e sganciandolo, almeno parzialmente, dalla misura dell'amministrazione giudiziaria con il quale si rapportava unicamente come possibile esito qualora il tribunale non avesse disposto, all'esito del periodo di intervento, la revoca totale della misura o la confisca dei beni frutto di attività illecite o di reimpiego di provviste inquinate.
Nella nuova formulazione il controllo giudiziario delle aziende *ex* art. 34-bis, strutturato con un catalogo di prescrizioni di orientamento per il tribunale il quale "può" imporre una serie di condotte nei confronti del gestore dei beni aziendali oppure nominare un giudice delegato ed un amministratore giudiziario al quale può indicare, fra le altre prescrizioni, di «assumere qualsiasi altra iniziativa finalizzata a prevenire specificatamente il rischio di tentativi di infiltrazione o condizionamento mafiosi», intervenendo dunque in maniera più mite ma maggiormente aderente alle esigenze specifiche di bonifica aziendale, rappresenta una misura da adottare, in applicazione di un evidente principio di proporzionalità ordinamentale, quando l'infiltrazione non abbia contaminato in maniera diffusa l'impresa e sia facilmente sterilizzabile.
Ed invero la stessa formulazione letterale dell'art. 34-bis c. 1 del testo di riforma, che stabilisce i presupposti per l'applicazione dell'istituto completamente rivisitato, richiama la categoria dell'«occasionalità» dell'agevolazione prevista dall'articolo 34 c. 1 del codice antimafia nella nuova versione con ciò invitando il tribunale della prevenzione, il quale può agire anche d'ufficio e quindi in assenza di un impulso da parte dell'organo tradizionalmente proponente, a valutare con attenzione il livello di compromissione della struttura societaria per scegliere, sempre secondo un criterio di proporzionalità e adeguatezza, lo strumento preventivo più adatto e maggiormente efficace alla risoluzione del problema. Da questo punto di vista si tratta di un intervento particolarmente apprezzabile sul piano della valutazione complessiva dei diversi interessi, fisiologicamente confliggenti, riguardanti la libertà dell'esercizio del diritto di impresa, l'interesse pubblico ad impedire che circuiti di illegalità infiltrati si nutrano delle risorse delle attività produttive parzialmente sane e la necessità che

l'attività di impresa prosegua, seguendo un percorso efficace di (ri)legalizzazione, per il raggiungimento degli obiettivi produttivi e per la salvaguardia del potenziale occupazionale.

Le sopra indicate coordinate interpretative sono state sempre seguite dal Tribunale di Milano in diverse procedure riguardanti sia la richiesta di amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche ex art. 34 D.Lvo 159/2011 avanzate dalla Procura della Repubblica (cff. decreti N.14/15 RGMP, 34/16 RGMP, N. 58/16 RGMP, N. 35/17 RGMP emessi, rispettivamente, nelle procedure contro S.N.C. GM Gomme, NOLOSTAND srl, FIERAMILANO spa, LIDL srl, da ultimo decreto N. 59/19 RGMP CEVA LOGISTICS ITALIA SRL), sia nella fattispecie con la quale veniva richiesto ai sensi del comma 6 dell'art. 34 bis D.Lvo 159/2011 "il controllo giudiziario di cui alla lettera b) del comma 2 del medesimo art. 34 bis" (cfr. N. 75/18 RGMP FARMACIA FIDUCIARIA srl).

2) L'oggetto della richiesta.

L'organo proponente ha evidenziato:

2.1) consistenza indiziaria del delitto presupposto per l'applicazione della misura (segnatamente articolo 603 bis c.p.):

Nell'ambito del procedimento penale n. 41492/19 sono stati svolti accertamenti in ordine alla possibile perpetrazione del reato ex art. 603 bis c.p. (intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro) in danno dei c.d. "riders" da parte delle imprese che ne gestiscono le consegne. In questo contesto, la preliminare attività di analisi effettuata attraverso l'utilizzo delle banche dati sostenuta dalle dichiarazioni acquisite nel corso dell'escussione a sit di 16 soggetti di etnia africana, dimoranti presso il Centro Accoglienza Straordinaria (C.A.S.) Naina sito in Parona (PV), ha permesso di orientare l'interesse investigativo nei confronti di due enti giuridici attivi nel settore del "pony express" per conto di [redacted] ITALIA. In effetti, durante le escussioni a sommarie informazioni, esperite nelle date del 5 e 6 novembre 2019, molti riders avevano dichiarato che la loro opera al servizio della non meglio identificata azienda [redacted] F. era gestita da tali [redacted] e [redacted], utilizzatori - rispettivamente - delle utenze [redacted] e [redacted] oltre ad affermare che la sede presso cui avevano effettuato il colloquio era ubicata all'indirizzo via [redacted] di Milano. In base agli elementi emersi, è stato possibile individuare i seguenti soggetti:

a. [redacted], nato il 23.11.1963 a Milano ed ivi residente in via [redacted], titolare della ditta individuale F. [redacted] di [redacted] -, con sede legale presso il citato indirizzo e sede operativa in via [redacted] attiva - dal 02.01.2008 - nel settore del "pony express"; numero di addetti rilevati da fonte INPS, al 30.06.2019: n. 1;

b. [redacted], nato 111.05.1995 a Milano e residente a Gudo Visconti (MI) in via [redacted], amministratore unico, unico socio e titolare dell'intero capitale sociale, interamente versato mediante conferimenti in denaro, di € 2.000,00 della società F. [redacted] - con sede legale e operativa a Milano in via [redacted], costituita in data 03.04.2018 ed attiva dal 27.05.2019, avente quale attività prevalente "consegne a domicilio (driver in bicicletta)"; numero di addetti rilevati da fonte INPS, al 30.06.2019: n. 1;

[redacted], nato il 04.03.1972 a Milano e residente a Chiasso (Svizzera), in via [redacted] (dati AIRE), di fatto domiciliato a Rimini, in via [redacted], titolare della ditta individuale [redacted] Business Consulting - , avente sede presso il citato domicilio di Rimini, ed attiva nella "consulenza, orientamento e assistenza operativa ad imprese private e al settore pubblico, consulenza gestionale e consulenza direzionale: politica e strategia aziendale e di pianificazione, organizzazione, efficienza e controllo, gestione dell'informazione, sviluppo e ristrutturazione aziendale, etc.". Ad esito delle dichiarazioni rese dai soggetti escussi a sommarie informazioni testimoniali ed a seguito degli accertamenti effettuati, si è ipotizzata la sussistenza dei delitti di cui all'art. 603 bis del c.p., mediante l'approfittamento dello stato di bisogno in cui versano i lavoratori. In effetti: [redacted] 4 soggetti escussi ([redacted], [redacted], [redacted], [redacted]) hanno espressamente dichiarato di lavorare per [redacted] attraverso la modalità c.d. "[redacted] F.": in base ai riscontri effettuati, tale modalità, che di fatto non risulta in alcun modo formalmente prevista, in realtà sarebbe da ricondursi all'attività lavorativa che i riders disimpegnano per [redacted] attraverso la F. [redacted]. Orbene, in base agli accertamenti effettuati, 4 dei soggetti escussi ([redacted], [redacted], [redacted], [redacted]), hanno ricevuto - nel 2018 - certificazioni uniche da parte della citata F. [redacted];

- i soggetti in parola sono tutti dimoranti presso un centro di accoglienza per richiedenti asilo e in possesso di permessi di soggiorno temporanei;
- caratteristica peculiare del lavoro disimpegnato dai riders per conto della F. [redacted] è risultata la modalità di retribuzione: in tal senso è emerso come essi sarebbero stati pagati "a cottimo ", 3 euro per ogni consegna effettuata, indipendentemente dalla distanza percorsa (ritiro presso il ristoratore e *consegno* al cliente finale), dalla fascia oraria (diurna o notturna e giorni festivi) e delle condizioni metereologiche. La modalità di retribuzione, tra l'altro, non terrebbe nemmeno conto del valore che la stessa "app " di [redacted] attribuisce alla singola consegna. In altri termini, ogni rider, attraverso la propria "app", visualizza preliminarmente l'importo che [redacted] riconosce per la corsa portata a termine (ritiro/consegna) ma, ciononostante, il rider verrebbe pagato sempre e solo 3 euro a consegna. A testimonianza della modalità di retribuzione a cottimo "puro " (quindi senza una base minima garantita), rilevano le seguenti dichiarazioni delle persone escusse:

[redacted]: *"...io, [redacted] e [redacted] abbiamo percepito sempre e solo 3 euro a consegna..."*:

[redacted]: *"...la mia paga era sempre di 3 euro a consegna indipendentemente dal giorno e dall'ora..."*;
[redacted]: *"... indipendentemente dal tempo e dalla strada percorsa, per ogni consegna mi veniva riconosciuto un importo tra i tre e i quattro euro..."*;
[redacted]: *"...Danilo mi aveva detto che mi avrebbe pagato 3 euro a consegna..."*;
[redacted]: *"...avrei potuto optare per la retribuzione denominata [redacted] F., che prevedeva una retribuzione fissa per ogni consegna pari a tre euro, indipendentemente dal valore visualizzato sull'applicazione..."*;
[redacted]: *".. .so che esiste un altro sistema, che chiamano [redacted] F., per il quale chi lavora non prende la cifra che appare sull'app, ma prende circa 3 €a consegna..."*.
Inoltre, qualora il rider avesse violato le indicazioni ricevute ovvero ovesse mosso recriminazioni per gli importi in denaro che riceveva a pagamento delle prestazioni effettuate, ero soggetto al blocco del proprio account trovandosi, di fatto, nell 'impossibilità di lavorare. A tal proposito, sono evidentemente chiare, le informazioni acquisite in sede di escussione a sommarie informazioni dei richiamati soggetti:
[redacted]: *"...in quel frangente io insistevo per avere subito il denaro e da quel momento sono stato "bloccato " da [redacted] e non ho più lavorato per lui..."*;
[redacted]: *"...se non rispettavo le sue indicazioni mi bloccava l'account..."*;
[redacted]: *"...sono stato bloccato perché ho avuto problemi nei pagamenti: in pratica non mi pagavano più, quindi ho deciso di non lavorare più per loro..."*.

Pertanto, sulla scorta dei preliminari accertamenti svolti, veniva formulata al Gip richiesta di intercettazioni ritenendo sussistenti gravi indizi del delitto di cui all'art. 603 bis c.p. Il Gip condividendo il quadro investigativo ipotizzato, ha disposto l'intercettazione delle conversazioni e/o comunicazioni telefoniche intercorse - tra le altre - sulle utenze telefoniche di seguito indicate, il cui monitoraggio ha consentito di rilevarne l'effettivo utilizzatore, come qui specificato (*Omissis*).

Le operazioni di ascolto esperite sulle utenze telefoniche suindicate hanno, quindi, permesso di definire il ruolo ricoperto da ciascuno degli indagati nella struttura societaria facente capo alla F. [redacted] ovvero [redacted] Srl, in funzione della conclamata partnership con la galassia [redacted]: le società facenti capo ai [redacted] si occupano, soprattutto dei servizi di consegna dei panini di MC DONALD 'S, con la quale [redacted] ha stipulato una collaborazione a livello globale, grazie ai quali [redacted] EATS ha ampliato la propria presenza nel settore del food delivery in molte città italiane. Ed è in questo contesto nazionale che lavorano i riders reclutati dalla F. [redacted]), come è stato acclarato dalle conversazioni intercettate: nel dettaglio, le operazioni di reclutamento, le incombenze di carattere amministrativo per i lavoratori "assunti " sono affidate in via pressoché esclusiva a [redacted] avvalendosi della fattiva collaborazione

di [redacted], figlia del già citato [redacted]. Le attività tecniche poste in essere hanno consentito di verificare che l'utenza [redacted] è nella effettiva disponibilità della citata [redacted], coinvolta nelle attività in disamina principalmente per ciò che concerne gli aspetti di natura contabile. Infine, i servizi di osservazione, controllo e pedinamento predisposti presso la sede operativa delle richiamate imprese, hanno consentito di stabilire che nel seminterrato dello stabile di via [redacted] in Milano, all'interno di un locale con accesso da una porta con targa che indica la scritta VITAINFINITA WORLD, viene svolta l'attività di reclutamento dei riders, confortando, in tal modo, le dichiarazioni rese da alcuni dei migranti assunti a sommarie informazioni.

L'attività investigativa, condotta attraverso indagini tecniche, sommarie informazioni testimoniali e sequestri, ha permesso di acquisire, importanti riscontri in ordine alle condotte penalmente rilevanti poste in essere dai soggetti indagati. In particolare, l'attività tecnica esperita ha consentito di acclarare come [redacted] e [redacted], nella loro veste di titolari - rispettivamente - di diritto e di fatto, della F. [redacted] e [redacted] Srl, si occupino di gestire la struttura organizzativa (logistica e del personale) attiva nelle diverse città italiane ove [redacted] è presente, affiancando gli altri competitors operanti sul mercato, nei servizi di consegna del cibo a domicilio. Dalle operazioni di ascolto si è avuto modo di apprendere che [redacted] in virtù del rapporto di collaborazione con il citato fleet partner e soprattutto grazie alla partnership con McDonald's Italia, effettuava consegne con i numerosi fattorini assoldati dagli indagati su Milano, Monza, Torino, Bologna, Reggio Emilia, Rimini, Firenze, Roma (compreso Ostia).

Le operazioni di ascolto hanno evidenziato che i riders operanti su Milano, Monza e Torino erano gestiti da [redacted]; per Reggio Emilia e Roma le incombenze spettavano a [redacted] e [redacted]; Rimini era di competenza di [redacted] il quale collaborava anche per l'area di Reggo Emilia. Per le altre località (Bologna e Firenze) non si è avuto modo di rilevare l'effettivo responsabile ovvero se esse fossero ancora affidate da [redacted] al fleet partner in questione.

I pagamenti dei riders erano affidati a [redacted] il quale disponeva i bonifici tramite il canale dell'home-banking sulla base dei conteggi operati dai suoi collaboratori e, verosimilmente, dai dati ricavabili dalla consultazione della dashboard messa a disposizione da [redacted] B. V. nella quale erano indicate i totali delle ore on-line e le consegne complessivamente effettuate da ciascuno fattorino collaboratore della F. [redacted]

Dalle indagini emerge che è stato stipulato un contratto di prestazione tecnologica sottoscritto con [redacted] P. B.V., inerente all'utilizzo della piattaforma fornita dal colosso americano da parte dei riders che collaboreranno con F. [redacted] (ovvero [redacted] Srl), per sovrintendere le diverse fasi che caratterizzano l'evasione di un ordine, dal ritiro presso il ristoratore alla sua consegna, con lo scopo di ottimizzare il lavoro dei riders e ridurre i tempi di gestione dello stesso.

Nell'ambito delle attività esperite, è stato possibile individuare alcuni collaboratori, non assunti da alcun regolare contratto di lavoro, operanti all'interno della sede di via [redacted] in Milano a vario titolo impegnati nella gestione logistica e amministrativa dei riders oltre che della contabilità aziendale.
In primo luogo, ci si riferisce a [redacted] che, nella sua qualità di amministratore della [redacted] Srl, era incaricato di coordinare le operazioni di reclutamento dei fattorini, dello svolgimento dei colloqui informativi e descrittivi delle attività loro demandate, sia de visu che, soprattutto, attraverso molteplici contatti telefonici che sono stati oggetto di intercettazione.
Secondariamente, è stata identificata [redacted], la quale svolgeva funzioni di segretariato, accogliendo i soggetti extracomunitari all'interno degli uffici, fornendo loro indicazioni circa i documenti da esibire (permesso di soggiorno, casellario giudiziario) e, quindi, della elaborazione di opportuni elenchi informatici in cui inserire i dati forniti unitamente alle coordinate bancarie sulle quali disporre i bonifici dei corrispettivi loro spettanti.
Infine, le investigazioni condotte hanno rilevato che anche [redacted], madre di [redacted] e compagna di [redacted], collaborava nella tenuta della contabilità della F. [redacted] e [redacted] Srl.
In questo contesto, preme evidenziare che l'impresa individuale F. [redacted] è attiva sin dal 2008 nei servizi di pony express. Tra le numerose conversazioni intercettate, infatti, talune di esse erano riferibili alla suddetta attività nella quale era pienamente coinvolta la citata [redacted] e in via residuale i [redacted] padre e figlio: principalmente si trattava di ritiri e consegne di plichi, lettere e pacchi effettuati sulla città di Milano per conto di loro "storici" clienti.
Da ultimo, si segnala che le conversazioni registrate hanno rilevato che i soggetti indagati, relativamente a talune problematiche nate nella gestione dei ciclofattorini ovvero di natura amministrativa/contabile, erano soliti interfacciarsi con [redacted], dipendente di [redacted] ITALY Srl dal marzo 2017, già operations coordinator di [redacted] Eats per l'area di Milano fino a marzo 2019, quindi operations manager fino al mese di gennaio 2020 e, attualmente, regional operations manager di [redacted] EATS con sede lavorativa ad Amsterdam (Olanda).

In data 18 febbraio è stata data esecuzione al decreto di perquisizione e sequestro e di ispezione informatica emesso in data 13.02.2020 eseguito, tra l'altro, presso:
1))le sedi e i locali nella disponibilità delle seguenti società:
- F. [redacted] di [redacted] con sede legale in Milano - via [redacted] e luogo di esercizio in Milano - via [redacted]; [redacted] Srl con sede legale e operativa in Milano - via [redacted]
2) l'appartamento sito in Gudo Visconti (MI) - via [redacted] nella disponibilità di [redacted], [redacted] e [redacted];
3) l'abitazione sita in Rimini - in via [redacted] nella disponibilità di [redacted];
4) l'appartamento sito in Milano - via [redacted] nella

disponibilità di [redacted]

Le suddette operazioni si sono concluse con il sequestro di € 242.200,00 (in pregiudizio di [redacted] e [redacted]), di numerosa documentazione contabile e amministrativa inerente alle attività d'impresa delle imprese sopra elencate e di alcuni dispositivi informatici (pc, notebook, hard disk e pen drive) per i quali è stata acquisita copia forense e la conseguente estrazione dei dati, la cui analisi verrà dettagliatamente illustrata di seguito Contestualmente alle attività ispettive, si è provveduto ad installare sulle seguenti autovetture, un dispositivo congiunto di intercettazione ambientale (autorizzato con R.I.T. 165/20) e di localizzazione satellitare GPS:

- Mercedes modello GLE targato [redacted]
- Porsche modello Macan targato [redacted]
- Mercedes modello GLC targato [redacted], nella disponibilità della famiglia [redacted];
- Fiat 500X targata [redacted], nella disponibilità di [redacted].

L'ascolto delle comunicazioni tra presenti intercettate a bordo della vettura Mercedes GLC targata [redacted] ha consentito di appurare come nelle ore immediatamente successive all'esecuzione dell'attività di P.G. eseguita in data 18.02.2020, i congiunti [redacted] e [redacted], si siano adoperati per svuotare il contenuto della cassetta di sicurezza di cui avevano la disponibilità presso l'Istituto di Credito Intesa San Paolo ubicato a Milano - via Lorenteggio n. 70. Le conseguenti attività di PG, portavano al sequestro di ulteriori € 305.200,00 e alla denuncia, per il reato di cui all'art. 648 bis C.P., di [redacted] e [redacted]

Da ultimo, si specifica che, contestualmente alle operazioni di PG sopra sintetizzate, è stata notificata ad [redacted] ITALY Srl la richiesta di consegna emessa, in data 11.02.2020 finalizzata ad acquisire ulteriori dati e documenti ritenuti utili per definire compiutamente il contesto delle indagini effettuate.
Il monitoraggio delle comunicazioni telefoniche e delle conversazioni intercettate ha consentito di delineare, più in dettaglio, una struttura organizzativa palesemente illecita sia nei rapporti lavorativi con il personale mai regolarmente assunto ([redacted], [redacted] e [redacted]), sia nei rapporti di collaborazione con una vasta schiera di fattorini, operanti in diverse città italiane, in nome e per conto di [redacted]. In questa sede preme evidenziare che il focus investigativo si è concentrato sulla parte relativa alla gestione dei riders da parte della F. [redacted] (e/o [redacted] Srl) al fine di individuare le forme di intermediazione illecita poste in essere dagli indagati che hanno lucrato su un abbattimento abnorme dei costi del lavoro a danno dei lavoratori.
Gli indici di sfruttamento previsti dalla normativa in esame sono sostanzialmente due: lo sfruttamento lavorativo e l'approfittamento dello stato di bisogno. Le articolate

attività d'Indagine, volte ad accertare il collegamento tra l'intermediario e l'utilizzatore, hanno consentito di delineare in maniera puntuale il numero di lavoratori reclutati, le reali condizioni di lavoro, i metodi di sorveglianza e il mancato versamento delle ritenute d'acconto operate (ma non certificate) e non versate. La veste di apparente legalità che caratterizzava, infatti, la F. [redacted] le ha permesso, nell'arco temporale giugno 2018 - febbraio 2020, di reclutare una crescente manodopera costituita da numerosi migranti richiedenti asilo, per lo più dimoranti presso centri di accoglienza straordinaria, che si trovano in condizioni di vulnerabilità sociale tale da poter richiedere un permesso di soggiorno per motivi umanitari: infatti, la maggior parte dei soggetti escussi a sommarie informazioni era in possesso di permessi di soggiorno a tempo in attesa di conoscere l'esito da parte delle Autorità nazionali delle loro richieste finalizzate ad ottenere lo status di rifugiato politico. Basti pensare che una ricerca effettuata su parte dei nominativi emersi dalle indagini effettuate ha evidenziato che buona parte dei riders reclutati dalla F. [redacted] proveniva da zone conflittuali del pianeta (Mali, Nigeria, Costa d'Avorio, Gambia, Guinea, Pakistan, Bangladesh e altri), la cui vulnerabilità è segnata da anni di guerre e povertà alimentare e lontananza dai propri familiari. Il forte isolamento sociale in cui vivono questi lavoratori immigrati offre l'opportunità di reperire lavoro a bassissimo costo poiché si tratta di persone disposte a tutto per avere i soldi per sopravvivere, sfruttate e discriminate da datori di lavoro senza scrupoli che avvertono in loro il senso del sentirsi costretti a lavorare per non vedere fallito il proprio sogno migratorio e quindi disposti a fare non solo i lavori meno qualificati e più pesanti ma anche ad essere pagati poco e male. L'analisi appena esposta chiarisce, indubbiamente, le motivazioni che hanno indotto i riders reclutati dagli indagati ad accettare le condizioni previste nei documenti che sono stati rinvenuti in sede di perquisizione e sequestro nonché dall'analisi dei documenti estratti dai dispositivi informatici analizzati. In dettaglio, i contratti che venivano sottoposti agli aspiranti riders erano, in realtà, dei pre-accordi e accordi di collaborazione occasionale tutti stipulati tra la F. [redacted] e i soggetti reclutati che, nel corso del tempo, hanno subito delle modifiche nella forma e nel testo, ma sostanzialmente univoci nel rappresentare al fattorino che:
GLI IMPORTI PRESENTI SULL'APPLICAZIONE SONO ERRATI;
IL CALCOLO AVVIENE SULLE CONSEGNE EFFETTUATE (EURO 3,00 L'UNA).
In buona sostanza, le consegne prevedevano per la "formula bike" un compenso lordo di euro 3,75 quindi euro 3,00 netti a consegna, mentre in taluni accordi sono stati indicati, anche manoscritti, degli importi differenti nel caso in cui le consegne venissero effettuate con la formula "veicolo a motore": in questo caso per la consegna era previsto un compenso lordo di euro 4,37 pari a euro 3,50 netti a consegna.

(*Omissis*)

Oppure, è stato rinvenuto un accordo di collaborazione occasionale sottoscritto con un cittadino italiano ([redacted], nato il 15.11.1975) in cui erano indicate due

modalità di retribuzione: una proposta di pagamento ad incentivo fisso che prevedeva un pagamento forfetario di euro 10,00 per l'intera giornata ed euro 2,00 per consegna o, in alternativa, una proposta di euro 3,00 per consegna. Inoltre, sono stati rinvenuti dei contratti/accordi manoscritti compilati fronte-retro, riportanti, da un lato la copia dei documenti d'identità e, dall'altro l'apposizione della firma dell'aspirante rider di accettazione delle "avvilenti" condizioni ivi previste, ovvero pagamento di euro 3 per consegne e restituzione di euro 80 nel caso di perdita o rottura della borsa di lavoro, come riscontrabile, a titolo di esempio, qui di seguito: In altri casi, si evidenzia, che la data di stipula dell 'accordo tra la F. [redacted] e i fattorini è antecedente alla data di effettivo inizio della collaborazione tra [redacted] P. e la F. [redacted] che, come verificato, dalla documentazione acquisita indica la data del 31.05.2018. Nel caso del citato [redacted], la data è quella del 20.02.2018 e l'accordo in parola indica chiaramente una proposta di "consegne per il cliente [redacted] ".In questo contesto si evidenziano, due elementi dirimenti per comprendere questa anomalia: un primo riscontro viene fornito dalla lettura della memoria difensiva depositata in nome e per conto di [redacted] e [redacted] in data 21.02.2020 nella quale si legge che il rapporto tra la F. [redacted] e [redacted] «<è iniziato a fine gennaio del 2018... sin dal principio non abbiamo firmato un vero e proprio contratto con la piattaforma, ma gli accordi erano presi prima verbalmente in lunghe riunioni nella loro sede di Milano in via [redacted], e poi sancite con mail»>. Tuttavia, l'analisi dei dati informatici estratti dall'acquisizione forense effettuata sui dispositivi elettronici rinvenuti nel corso delle attività di perquisizione effettuate in data 18.02.2020, non ha fornito indicazioni in tal senso. In secondo luogo, a conforto di quanto esposto dai citati indagati supportano le dichiarazioni rese da [redacted] in data 03.03.2020 nel corso delle quali ha avuto modo di riferire che «<dal gennaio 2018 è iniziato il rapporto di collaborazione con F.[redacted]»>. Orbene, oltre a quanto su indicato, relativamente ai pagamenti fissati nella misura di euro 3,00 per consegna, preme evidenziare che, nella maggior parte dei casi, sugli accordi esaminati era riportata la dicitura che gli importi visualizzati sull'applicazione di [redacted] erano "errati". La spiegazione di tale precisazione trova riscontro nel fatto che [redacted] riconosceva all'intermediario, per le prestazioni rese dal fattorino, un importo variabile. Inoltre, l'importo visualizzato sull'applicazione includeva, se previste, le mance con le quali il cliente intendeva ricompensare il rider. Questi ultimi, talvolta ignari, talvolta non consapevoli del reale importo loro spettante, erano falsamente convinti che il loro compenso variava in funzione delle consegne effettuate e, cioè, euro 3,00 per consegna. In questo contesto occorre, altresì, evidenziare che l'estrazione dei dati acquisiti ha consentito di ricavare sui dispositivi informatici utilizzati dal [redacted] diverse e-mail tra le quali la comunicazione inviata, in data 30.05.2019, dal citato indagato a [redacted], [redacted] e [redacted], nella quale si allega una tabella per il calcolo dei pagamenti e qui di seguito stralciata, nella quale, prima di calcolare le somme dovute ai riders, calcolate sul numero di consegne effettuate, bisogna preventivamente applicare gli importi da sottrarre indicati nella colonna "malus". (*Omissis*).Da quanto sopra illustrato, e come viene specificato dallo stesso [redacted] in calce alla citata tabella («<il malus

calcolatelo come cifra da sottrarre alla paga»>), i_riders venivano puniti qualora non si fossero attenuti a determinate disposizioni che gli venivano impartite.Per inciso: nella prima colonna è indicato il numero delle consegne effettuate nella settimana 2026.05; nella seconda colonna l'importo del malus calcolato sulla base delle percentuali di accettazione e di cancellazione delle stesse; la terza colonna, riferibile a eventuali bonus applicati, è sostanzialmente priva di valori; nell ultima colonna è calcolato l'importo definitivo da corrispondere al rider, eventualmente decurtato o maggiorato delle penali o dei premi a lui dovuti. A titolo d'esempio, si consideri [redacted] che, in base alla tabella su riportata, nella settimana di riferimento ha effettuato n. 68 consegne che hanno generato un compenso di € 204 (68 x 3 euro ogni consegna). Al citato collaboratore sono state applicate delle penalità che hanno comportato una decurtazione dal compenso di € 24,50, determinando una paga definitiva di € 179,50 (204 - 24,50= 179,50), come qui indicato: (*Omissis*) Di contro, al collaboratore [redacted], al quale non sono stati applicati malus né riconosciuti bonus, gli è stato riconosciuto il compenso settimanale effettivamente spettante per aver effettuato n. 75 consegne pagate euro 3 ciascuna, per complessivi € 225,00 (*Omissis*) L'analisi dei dati informatici ha permesso di rilevare che almeno dal mese di maggio 2019 (l'e-mail in disamina è datata 30 maggio) l'importo complessivo spettante ai fattorini per le consegne effettuate veniva decurtato di una somma variabile determinata dalla combinazione di diversi fattori che sono stati rinvenuti all 'interno delle chat di gruppo di WhatsApp in cui erano inclusi i collaboratori della F. [redacted]. Un primissimo riferimento alle penalità applicate ai riders sui reali pagamenti dovuti, sono datate 20.05.2019 a firma del già citato [redacted] (chat 959), confermati anche nel mese di luglio dello stesso anno da [redacted] (chat 310) che, presentandosi come "Michael 's boss ", spiega (in inglese) ai fattorini del gruppo di Roma che le penalità applicate sul compenso terranno conto di due elementi:- se la percentuale di accettazione è inferiore al 95% => penale di € 0,50;- se la percentuale di cancellazione è superiore al 5% => penale di € 0,50 per ogni consegna.Quanto sopra trova riscontro nel contenuto delle seguenti chat:*CHAT959:* Omissis -

[20/05/2019 11:58:26] [redacted]:<<< *Le percentuali di accettazione e di cancellazione settimanali delle consegne incideranno sul pagamento in questo modo:verrà applicata una penalità di 0,50 € per ogni consegna se la percentuale di accettazione è inferiore al 95%;verrà applicata un'ulteriore penalità di 0,50 € per ogni consegna se la percentuale di cancellazione è superiore al 5%.Le percentuali che vengono tenute in considerazione sono quelle della settimana intera.Esempio: cosa succede se completate 10 consegne tenendo una percentuale di accettazione dell'80% e una percentuale di cancellazione del 20%? Normalmente dovreste guadagnare 30,00 € (10 consegne x 3,00 €), ma in questo caso riceverete una penalità di 5,00 € per l'accettazione troppo bassa (0,50 € x 10 consegne = 5,00 €) e un'altra penalità di 5,00 € per la cancellazione troppo alta (0,50 €x 10 consegne = 5,00 €). Quindi guadagnerete solo 20,00 € (cioè 30,00 €-5,00 €-5,00 €)*>>>[20/05/2019 11:58:57] [redacted]:

<<< Blocco del profilo a causa di consegne false! !!>>>

CHAT310: [14/07/2019 17:13:28] Romo Logistic [redacted]:

<<<Hi everybody, I am [redacted]*, Michael's boss. First of all, I want to thank all of you for your hard work and commitment. Starting from today I will be your point of contact in Rome. So, please write to me for any question or issue you might have. I speak only Italian and English, so do not write to me in other languages.*

I need to know your availability for next week (from Monday 15th of July until Sunday 21th of July). Please send me a private message with the following information:
- name and surname
- days and working hours you will be available next week
Please keep always in mind few basic rules:
- If you provide your availability for a working slot, you are required to go online. In case you have an emergency and you can't keep your word, you are required to let me know in advance so that we can find a replacement
- When you are online and available to receive orders, you are required to accept all the requests (Acceptance rate has to be higher than 90%)
- You are required to complete all the orders you accept without cancelling any order (Cancellation rate lower than 5%) and following the standard procedures decided by [redacted] *Eats*
- If your acceptance rate during the week will be lower than 90% and your cancellation rate will be higher than 5%, you will have a penalty of 0,50 euro per trip
- If you have an issue with an order, please get in touch with [redacted] *at 800 740 402 and send me a text with all the information you have about the order so we can keep track*
- Keep in mind that if you have low quality metrics and do not follow the right procedures, [redacted] *will block your account. If you don't know what to do with an order or you have a question, please let me know*
Lastly, if you have friends or other people you know that want to work, please let me know. Thank you! [redacted]*»>.*È evidente che l'applicazione delle anzidette penalità obbligava i ciclo-fattorini a turni di lavoro massacranti, in cui sono forzati ad accettare il maggior numero di consegne possibili al fine di non vedersi la possibilità di guadagnare almeno i 3 euro "promessi" per consegna. Difatti, nonostante il reclutamento di numerosi operatori per le diverse città italiane, la F. [redacted] distribuiva il numero necessario di collaboratori in base alle fasce orarie giornaliere, così come indicato nelle disposizioni ricevute da manager di [redacted] Italia.
Questo aspetto legato alle penalità applicate ai pagamenti in favore dei riders operanti nella città capitolina, in quelle emiliane e a Firenze (nelle specifiche competenze del citato [redacted] e [redacted]), è affiancato, altresì, dall'accordo di collaborazione stipulato tra la F. [redacted] e i singoli collaboratori, la cui lettura fornisce indicazioni circa una velata forma di intimidazione che lo caratterizza, che seppur non riconducibile a violenze fisiche o minacce verbali, obbliga i fattorini a

percepire che per guadagnare di più devono effettuare più consegne, ergo, devono restare loggati nell'applicazione il maggior tempo possibile al fine di aumentare le possibilità di evadere il maggior numero di ordini. Ne deriva, pertanto, una limitata autonomia nella scelta dei tempi e degli orari di lavoro da parte del lavoratore, costretto a ritmi sempre più intensi e frenetici, con tutte le ricadute su stress e rischi dovuto alla necessità di essere celeri nelle consegne, nettamente in contrasto con quanto previsto dalla forma contrattuale scelta, vale a dire quella della prestazione di lavoro autonomo occasionale caratterizzata (appunto) dalla completa autonomia del lavoratore circa i tempi e le modalità di esecuzione del lavoro.
Quest'ultima fattispecie, peculiarità dei lavoratori autonomi, è concretamente confutata da quanto emerso dai dati informatici elaborati dall'estrazione forense effettuata, nei quali si è avuto modo di apprendere che [redacted] forniva all'intermediario F. indicazioni sul numero di fattorini cui era "consentito" lavorare nelle fasce orarie in cui bisognava garantire la presenza di un adeguato numero di riders a garanzia del successo del servizio (ad esempio, a pranzo e cena), limitando l'accesso alla piattaforma negli slot orari meno performanti come la mattina o il pomeriggio in cui minori sono gli ordini da evadere. Questa è la chiave di lettura che viene ricavata dalle numerose chat ed e-mail intercorse tra [redacted] e taluni manager di [redacted] Italia, in particolare [redacted] – [redacted] e [redacted], nelle quali si fa esplicito riferimento a richieste di "supply hours " per determinate fasce orarie e nelle quali chiedevano periodicamente agli indagati di comunicare il proprio planning settimanale in modo che potesse essere vagliato ed autorizzato da [redacted].

L'analisi della documentazione sequestrata ha consentito di individuare approssimativamente il numero dei riders, per così dire, "assunti " dalla F. [redacted] e presumibilmente attivi alla data del 04.12.2019. Difatti, dall'analisi forense del notebook modello MAC serial number [redacted], risultato nella disponibilità della citata [redacted] è stato estratto un file excel nominato "IBAN nuovo file settembre 2019" costituito da 7 fogli riportanti i nominativi di 753 riders e il relativo codice IBAN così suddivisi in funzione della città di competenza: (*Omissis*).

Sono stati escussi a sommarie informazioni taluni soggetti che hanno intrattenuto un rapporto di collaborazione con la F. [redacted], come di seguito indicato:
l'audizione a sommarie informazioni dei soggetti assunti da F. [redacted] ha posto l'accento sulle modalità di retribuzione dei riders. In particolare è emerso come essi sarebbero stati pagati "a cottimo", 3 euro per ogni consegna effettuata, indipendentemente dalla distanza percorsa (ritiro presso il ristoratore e consegna al cliente finale), dalla fascia oraria (diurna o notturna e giorni festivi) e delle condizioni metereologiche. La modalità di retribuzione, tra l'altro, non terrebbe nemmeno conto del valore che la stessa "App" di [redacted] attribuisce alla singola consegna. In altri «. termini, ogni rider, attraverso la propria "App", visualizza preliminarmente l'importo

che [redacted] riconosce per la corsa portata a termine (ritiro/consegna) ma, ciononostante, il rider verrebbe pagato sempre e solo 3 euro a consegna.
A testimonianza della modalità di retribuzione a cottimo "puro" rilevano le seguenti dichiarazioni delle persone escusse:

- [redacted]: "*...io, [redacted] e [redacted] abbiamo percepito sempre e solo 3 euro a consegna...*";
- [redacted]: "*...la mia paga era sempre di 3 euro a consegna indipendentemente dal giorno e dall'ora...*";
- [redacted]: "*... indipendentemente dal tempo e dalla strada percorsa, per ogni consegna mi veniva riconosciuto un importo tra i tre e i quattro euro...*",
- [redacted]: "*... [redacted] mi aveva detto che mi avrebbe pagato 3 euro a consegna...*",
- [redacted]: "*...avrei potuto optare per la retribuzione denominata [redacted] F., che prevedeva una retribuzione fissa per ogni consegna pari a tre euro, indipendentemente dal valore visualizzato sull'applicazione...*";
- [redacted]: "*...so che esiste un altro sistema, che chiamano [redacted] F., per il quale chi lavora non prende la cifra che appare sull'app, ma prende circa 3 €a consegna...*".

Né per [redacted] né per [redacted] risulta presentata la certificazione unica per i redditi da lavoro autonomo percepiti per l'anno 2018: ne consegue, quindi, che per entrambi non sono state versate le ritenute d'acconto previste per legge nella misura del 20% sul lordo corrisposto. Di contro, per [redacted], la F. [redacted] ha rilasciato la certificazione unica per l'anno 2018 dalla quale risulterebbe aver percepito un ammontare lordo di € 65,73 sul quale è stata effettuata la ritenuta per euro 13,15.
In data 18.02.2020, nel corso dell'esecuzione delle attività di perquisizione sopra esposte, e nei giorni successivi, sono stati escussi a s.i. testimoniali 27 soggetti emersi dalle investigazioni effettuate nella veste di riders per conto della F. [redacted].
Il filo conduttore delle dichiarazioni rese, concorde per la maggior parte di esse, si è basato sui seguenti fattori:

(a) pagamento di euro 3 per ogni consegna effettuata, talvolta effettuati per contanti e dei quali non c'è traccia nella contabilità aziendale ([redacted]: "*per ogni consegna la società mi pagava 3 Euro, mentre loro, la società, prendevano dai clienti dai 6 Euro anche fino a 15 Euro a consegna...*"; [redacted]: "*...venivo pagato 3 euro a consegna, sempre indipendentemente dalla distanza percorsa, erano sempre 3 euro. Di tutti i pagamenti ricevuti non ho mai ricevuto nessuna documentazione di nessun tipo a seguito delle prestazioni effettuate...*");

(b) consapevolezza del fatto che l'importo corrisposto dalla F. [redacted] divergeva, anche di molto, da quanto effettivamente elargito per il medesimo servizio se effettuato direttamente per conto di [redacted] che riconosceva al fattorino un compenso non solo superiore per ogni singola consegna bensì aumentato di un importo proporzionale alla distanza chilometrica percorsa ([redacted]: "*...50 che quelli che lavoravano per la [redacted] di via [redacted], avevano una tariffa diversa che gli*

veniva pagata in base alla distanza della consegna da effettuare ai clienti. La stessa era fissata in 2,50 Euro fissi maggiorata di un importo aggiuntivo in base alla distanza, circa 0,70 centesimi a chilometro. Di contro, la [redacted] srl pagava sempre 3 Euro a consegna indipendentemente dalla distanza..."; [redacted]: *"...la [redacted] srl mi corrispondeva, ogni due settimane, un compenso pari a 90 o al massimo 150 euro, in genere effettuavo 30 consegne e quindi ricevevo 90 euro ogni due settimane, o nel caso ne facessi 50 di consegne arrivavo a ricevere anche 150 euro ogni due settimane.., Invece la [redacted] di via [redacted] Milano rilascia il compenso in base alla distanza percorsa per la consegna, più è lontano il cliente dal ristorante e più vengo pagato. Ad esempio per una distanza di 400mt vengo pagato 2,39 euro, anche se in realtà dall'applicazione io visualizzo 2,99 euro, da cui mi vengono detratti 0,60 centesimi di euro per tasse..").*

(c) errati pagamenti e mancata corresponsione di quanto effettivamente dovuto quale compenso spettante ai riders ([redacted]: *"...spesso vedevo differenze comprese tra i 50,00 ed i 130,00 euro e [redacted] mi diceva testualmente che si sarebbe informato presso il "capo" e che mi avrebbe fatto sapere. Puntualmente questi soldi non li rivedevo più ed a tutt'oggi non li mai ho mai visti..."*, (d) mancata distribuzione delle mance pagate dal cliente tramite applicazione ([redacted]: *"...per le mance funzionava così: se il cliente me le consegnava direttamente in fase di consegna, in contanti, quelle erano direttamente per me e le mettevo in tasca; se, invece, tali mance erano versate sull'applicazione, queste venivano trattenute dall'azienda..."*, [redacted]: *"...[redacted] mi aveva spiegato che il 20% sulle mance sarebbe stato da lui trattenuto per motivi fiscali. Quindi io ricevevo solo l '80% dell 'importo della mancia rilasciatami tramite pagamento on line..."*; [redacted]: *"...per le mance funzionava così: se il cliente me le consegnava direttamente in fase di consegna, in contanti, quelle erano direttamente per me e le mettevo in tasca; se, invece, tali mance erano versate sull'applicazione, queste venivano trattenute dall'azienda, con la promessa di accreditarle dopo sei mesi; questo non è mai avvenuto ed i soldi delle mance non li ho mai visti, nemmeno 1 euro..."*);

(e) nessuna sottoscrizione di alcun contratto lavorativo o comunque non rilasciata ai riders, né tantomeno ricevute per la certificazione del pagamento di ritenute ([redacted]: *"...ho chiesto la certificazione dei pagamenti per le tasse ma non ho mai ricevuto nulla..."*; [redacted]: *"...non ricordo di aver fatto nessun contratto..."*; [redacted]: *"...ricordo di aver firmato un foglio ma non so dire se era un contratto, ricordo che lui non mi ha consegnato copia e pertanto non sono in grado di fornirvela. Aggiungo di non aver mai ricevuto nessuna busta paga..."*);

(f) indicazione da parte del [redacted] e del [redacted] dei turni da "coprire" in netta contrapposizione con le caratteristiche tipiche del lavoro autonomo da effettuarsi senza vincolo di subordinazione né potere di coordinamento del committente ([redacted]: *"...[redacted] mi aveva detto che dovevo essere reperibile, tutti i giorni, dalle 11,00 alle 15,00 del pomeriggio e poi dalle 19,00 alle 24,00 circa... Nei primi periodi però su insistenza di [redacted] ho lavorato anche nei giorni di pioggia, a causa delle numerose richieste, mentre non ho mai voluto lavorare il fine settimana..."*; [redacted]: *"...Il mio lavoro con F. [redacted] iniziava alle 11.00 e finiva alle*

24.00/00.30. [redacted] *stabiliva gli orari di lavoro...*"; [redacted]: "*...*[redacted] *non ci ha mai imposto nessun orario di effettuazione di turni, ma all'improvviso, a seconda del bisogno,* [redacted] *scriveva sulla chat WhatsApp di gruppo di tutti i riders chiedendo di andare online...*").

Per nessuno dei soggetti escussi, né per i citati [redacted], [redacted], [redacted] e [redacted] – per i quali sono stati ricostruiti in via approssimativa taluni pagamenti ricevuti in un arco temporale di diversi mesi – risulta presentata la certificazione unica per i redditi da lavoro autonomo percepiti per l'anno 2018: ne consegue, quindi, che per tutti non sono state versate le ritenute d'acconto previste per legge nella misura del 20% sul lordo corrisposto.

In questo contesto, di particolare rilevanza risultano alcune conversazioni telefoniche e tra presenti che hanno svelato il meccanismo fraudolento posto in essere dagli indagati e, principalmente, dal [redacted], titolare della F. [redacted], responsabile del pagamento delle ritenute d'acconto e, se previste, dei contributi previdenziali e assistenziali dovuti ai propri collaboratori. In effetti, come confidato da [redacted] a suo fratello [redacted], lamentandosi del comportamento e dei ritardi nei pagamenti effettuati da [redacted] (conversazione n. 279 del 05.12.2019 – ore 14:40, registrata sull'utenza [redacted] in uso al [redacted]), le ritenute d'acconto applicate sull'imponibile lordo dovuto ai ciclo-fattorini sarebbe stato versato in via forfetario non tenendo conto del reale importo da versare nelle casse erariali: "[redacted]: *solo le ritenute d'acconto sono 150.000 il primo anno e 350.000 il secondo... e quelle non le ha versate... ...omissis... e ti dico che ne ho la prova assoluta perché io... all'inizio gliela conteggiavo giusta adesso gliela sto conteggiando apposta sbagliata per vedere se mi dice qualcosa... ma siccome non la paga non se ne accorge che è sbagliata ...omissis... la ritenuta d'acconto... su 1.000 euro... se noi diamo ad un ragazzo 1.000 euro... tu la ritenuta d'acconto dovrebbe essere versata 250 euro perché... è il 20% del totale... non di 1.000 praticamente in teoria è il 25% dell'imponibile, quindi se io... tu in totale mi devi dare... 1.000... quanto devi dare al ragazzo 1.000 euro? Bene... tu gli devi versare 1.250... io in realtà... che però è il 20% sul totale... se tu fai il 20% di 1.250 fa 250... capito? Quindi tu fai la somma totale e gli paghi il 20% di quello... io invece che... io all'inizio facevo questo... inelle... quindi se io dovevo fare un pagamento dei rider di Milano... pagamento 23.000 euro... facevo fai 15.000 euro... più il 25% della ritenuta d'acconto mettevo... quindi scrivevo 15.000 imponibile e aggiungevo la voce di uscite, della nostra azienda di 3.750 euro... che è il calcolo della ritenuta d'acconto ...omissis... adesso invece da 6 mesi a questa parte non ho messo più... su 15.000 non gli faccio più il 25%... faccio il 20... quindi faccio 15.000, così... i 500 euro non vanno come spesa e io guadagno di più, cioè... vado a danno dell'azienda e metà ce li guadagno io in pratica in più... omissis... quindi io gli scrivo 15.000 più il 20%... quindi più 3.000... che sarebbe 3.750 e lui non se ne accorge... come mai? Perché non ha mai pagato un euro di ritenuta d'acconto... cosa fa.... perché poi si frega delle volte... "no perché io c'ho 4.000 euro che ho pagato per il fatto..."... lui fa un pagamento unico di 4.000 euro... 5.000 euro... forse*

poi Tha fatto di 10.000... di ritenuta d'acconto forfetaria... dove lui, se qualcuno gli chiede, il cedo lino del pagamento della ritenuta... qualche ragazzo... lui glielo fa avere da quel malloppo di 10.000 euro... quindi alla fine l'anno scorso ne ha fatto una decina di questi pagamenti... di queste ritenute d'acconto che ha dato ai ragazzi... capito come fa? ...omissis... quindi lui l'anno scorso era 150.000, forse forse ne ha pagati 10.000/12.000... quest'anno dei 350.000, forse forse pagherà 20.000, quindi vuol dire che lui mezzo milione se l'è inculato ...omissis... ".

Secondo il [redacted], quindi, il suo socio [redacted], in un biennio (da quando è iniziata la collaborazione con [redacted]) avrebbe frodato lo Stato per una somma pari all'incirca a 500.000 euro. Detto questo, il fratello del [redacted] gli porge legittimamente la domanda se "lo Stato non se ne accorge", al che l'indagato ha modo di affermare che "la F. [redacted] che è la ditta sulla quale lui fa questi trucchi... omissis... la F. [redacted] dal 2007 non ha mai pagato l'INPS... gli davano una cartella esattoriale di 450.000 euro di tasse dell'INPS e non l'ha mai pagata... e lui non paga niente... lui dice: "ah io... basta che non paghi una volta e non paghi mai"... ". Tale analisi è, inoltre, confortata dalla conversazione n. 1150 del 08.01.2020, intercorsa tra [redacted] e [redacted] (registrata sull'utenza [redacted] in uso al primo), nella quale l'indagato afferma quanto segue: "io ho scoperto che non ha pagato (Giuseppe, ndt) 400.000 euro di INPS... per farti capire... quindi, figurati che cazzo gli può interessare a lui che non ha pagato un euro di ritenuta d'ac... le ritenute d'acconto, io li ho defalcati dai nostri utili, Giuseppe non ha pagato quasi un milione di ritenute di acconto l'anno scorso... [...]»>.

.....I calcoli del [redacted] permetterebbero di quantificare in € 21.000 le mance rubate ai riders. Inoltre, lo sfruttamento di questi ultimi si sarebbe realizzato anche nel derubarli sulla cauzione di € 70 che veniva loro richiesta per ritirare gli strumenti del lavoro, vale a dire lo zaino portavivande sponsorizzato da [redacted]: orbene, a detta del [redacted], una volta incassata, il [redacted] avrebbe restituito solo una minima parte della citata cauzione, riuscendo ad intascare illecitamente ulteriori €61.000.

In tale contesto si rappresenta che l'analisi dei dati estrapolati dai dispositivi in uso al [redacted] ha permesso di estrarre un file excel denominato "file 1", in cui sono indicati i nominativi di 768 riders, distribuiti sulle diverse città di competenza della F. [redacted], con l'indicazione per ciascuno di essi dell'importo delle manche ricevute (da un massimo di € 388,34 a un minimo di € 0,30), del netto da pagare (dato che sulle stesse viene applicata la misura della ritenuta fiscale del 20%) e di quelle "da non pagare". In dettaglio, è stato calcolato da [redacted] l'importo delle mance, verosimilmente riferite a un semestre, dovute a 603 fattorini per euro 19.395,29 di cui euro 5.154,20 riportati nella colonna denominata "da non pagare". Complessivamente sarebbero state elargite mance per euro 11.428,86. L'analisi dei metadati ovvero le proprietà aggiornate automaticamente dalle applicazioni di Microsoft Office (ad esempio la dimensione oppure la data di creazione o dell'ultima modifica), che non possono essere specificate dall'utente ovvero modificate, ha consentito di rilevare che i calcoli sopra indicati

sarebbero da ricondursi al primo semestre del 2019, come di seguito indicato: (Omissis)

Calcolando che l'importo medio delle mance da elargire ai propri fattorini, per il biennio 2018 e 2019, possa essere in linea con gli importi sopra riportati, vale a dire sui 5.000 euro semestrali, si può fondatamente ritenere che l'importo complessivo delle mance sottratte ai fattorini, stimato dal [redacted] in euro 21.000, potrebbe risultare attendibile. Da ultimo, l'apparente veste di legalità di cui aveva fama la F. [redacted] tra la moltitudine schiera di migranti che ad essa si rivolgevano per trovare impiego, è smascherata dall'esito delle investigazioni svolte in relazione al fatto che gli accordi sottoscritti con i riders in talune occasioni non venissero consegnati e in altre restituiti. Tale affermazione trova riscontro nel contenuto della conversazione n. 119 del 23.12.2019 - ore 09:01 (intercettata sull'utenza [redacted] utilizzata dal [redacted]), intercorsa con sua figlia [redacted] ([redacted]), nel corso della quale il primo le riferisce di preparare i nuovi contratti di collaborazione intestati alla [redacted] (quindi alla Srl e non più alla impresa individuale) ma di consegnarli ai riders solo in caso succeda qualcosa: *"lasciale lì però perché* [redacted] *già fa: "no, ma non glieli diamo... questa gente... figurati se gli da i contratti io di* [redacted] *srl... glieli diamo solo se succede qualche casino"*. Questa circostanza è stata, altresì, avvalorata dal un documento informatico rinvenuto dalla copia forense del notebook utilizzato dalla citata [redacted], nel quale il rider [redacted] dichiarando di voler recedere dal rapporto di collaborazione con la F. [redacted] aggiunge che si impegnerà a restituire l'accordo cartaceo che aveva sottoscritto. Ovviamente, le motivazioni che sottintendono tale scelta sono da ricercare nel limitare, anzi, evitare che i lavoratori possano recarsi presso gli uffici preposti dell'Agenzia delle Entrate per chiedere certificazioni sul versamento delle ritenute: (*Omissis*).

Fino a questo momento si è attestato come il rapporto tra gli indagati e i lavoratori sia riconducibile alla fattispecie di cui all'art. 603 bis c.p.: pagamenti irrisori, sottrazione "legalizzata " delle mance, mancato pagamento delle ritenute, "punizioni " sotto forma di mancato pagamento del dovuto. Tutto ciò ha ampiamente giustificato l'iscrizione nel registro degli indagati di [redacted] e [redacted]. Ma la condizione di sfruttamento e sudditanza dei rider emerge con chiarezza anche nelle seguenti chat di whatsApp, dove sono ampiamente attestate le condizioni di lavoro dei riders.

- CHAT N. 662, alla pagina 11437 del report <<<[05/11/2018 17:26:03] [redacted]:

In questo stralcio di conversazione, intercorsa tra [redacted] *e tale* [redacted], *"fresco" collaboratore della F.*[redacted] *srl, emerge come l'indagato non esita a ricorrere a vere e proprie minacce a seguito di offese rivolte dal citato rider che lo avrebbe apostrofato come "schiavista" e "ladro" (<<<*[redacted]*: ho solo minacciato di venirti a romperti la testa e lo ribadisco, cioè lo ribadisco nel senso che lo ammetto di averti, anzi ti ho detto ti*

vengo a prendere a sberle, ti rompo il culo, così ti ho detto, perché ho registrato la telefonata e quindi l 'ho sentita e solo dopo che tu mi hai dato dello schiavista e del ladro...»>). [redacted] *ha quindi comunicato al suo interlocutore che <<da noi non lavorerai, perché ho bloccato il tuo account e non ti farò più lavorare e questo è quanto >>>.*

- CHAT N. 959, alla pagina 21112 del report: <<<[19/07/2018 12:19:06] [redacted]:

Lo stralcio della conversazione messaggistica estrapolata dal gruppo WhatsApp denominato "Riders Roma", evidenzia in maniera inequivocabile lo strumento del ricorso alle minacce, da parte del [redacted], per obbligare i suoi fattorini a lavorare secondo quando da lui indicato. Non solo comunicando l'orario di inizio turno, fissato per le 12:00, ma, altresì, raccomandandogli di effettuare almeno tre turni mattutini, ***<<<****altrimenti "grazie e arrivederci">>>*.

Nella medesima chat [redacted] segnala ai ragazzi che il non rispondere ai messaggi del responsabile [redacted] ([redacted], ndt) comporta che gli verrà negata la possibilità di lavorare con [redacted]:

<<<[13/12/2018 21:30:12] [redacted]*: MESSAGGIO IMPORTANTE!!! Da oggi chi non risponderà ai messaggi di* [redacted] *per le disponibilità o per qualsiasi altro motivo Non lavorerà mai più con* [redacted]*r!>>>.*

Esplicita conferma di quanto sopra riportato lo si trova anche nel contenuto delle conversazioni di [redacted]. Quest'ultimo riferendosi, in particolare, a coloro che:

- non rispettano l'orario di lavoro che comunicano;
- si inventano delle scuse false per non andare a lavorare;
- si mettono online in una zona lontana da dove si svolge il lavoro;
- non rispondono ai messaggi e in generale non sono collaborative nella organizzazione del lavoro;
- non rispettano le percentuali richieste da [redacted]: accettazione superiore al 95% e cancellazione inferiore al 5%;
- non hanno capito, dopo moltissime spiegazioni, come funzionano i pagamenti (siamo stanchi di essere infastiditi dai messaggi di chi sostiene falsamente di non avere ricevuto i soldi), non potrà continuare a lavorare.

Quanto sopra riferito trova riscontro nel contenuto della seguente conversazione:

<<<[17/06/2019 21:44:07] [redacted]*: Ciao a tutti, vi informo che abbiamo deciso che tutte le persone che non hanno un comportamento adatto per fare questo tipo di lavoro smetteranno di lavorare alla fine di questa settimana. Tra pochissimi giorni*

saranno aggiunti tantissimi ragazzi nuovi alla squadra di lavoro, e chi tiene dei comportamenti scorretti sarà subito mandato via. La collaborazione con [redacted] Eats sarà interrotta.

NON POTRANNO CONTINUARE A LAVORARE tutte le persone che:

- *non rispettano l'orario di lavoro che comunicano;*

- *si inventano delle scuse false per non andare a lavorare;*

- *si mettono online in una zona lontana da dove si svolge il lavoro;*

- *non rispondono ai messaggi e in generale non sono collaborative nella organizzazione del lavoro;*

- *non rispettano le percentuali richieste da [redacted]: accettazione superiore al 95% e cancellazione inferiore al 5%;*

- *non hanno capito, dopo moltissime spiegazioni, come funzionano i pagamenti (siamo*

stanchi di essere infastiditi dai messaggi di chi sostiene falsamente di non avere ricevuto i soldi).

Vi spiego per l'ultima volta come funzionano i pagamenti:

- *vengono sempre inviati i soldi di due settimane di lavoro assieme, quindi i soldi che ricevete sono sempre i soldi per un periodo di lavoro di due settimane; -il giorno del pagamento è sempre venerdì, ma i soldi arriveranno sul vostro conto mercoledì o giovedì della settimana successiva;*
- *le due settimane di lavoro vengono pagate dopo un periodo di altre due settimane*

Ecco i periodi dei prossimi pagamenti, così potete capire:
-il lavoro dal 20 maggio al 2 giugno è stato pagato il 14 giugno;

- il lavoro dal 3 giugno al 16 giugno sarà pagato il 28 giugno;

- il lavoro dal 17 giugno al 30 giugno sarà pagato il 12 luglio;

- e così via...

CHI NON RISPETTA QUESTE REGOLE SARA' MANDATO VIA IMMEDIATAMENTE SENZA CONSIDERARE IL LA VORO CHE HA GIÀ 'SVOLTO»>.

Il duo [redacted] - [redacted] ricorreva anche a più drastiche misure, quali il blocco degli

account, con la connivenza dei manager di [redacted], e la sospensione dei pagamenti come si può evincere dalle conversazioni di seguito riportate:

- **CHAT N.** *208, alla pagina 5176 del report intercorsa tra [redacted] (nickname: [redacted]*
URBAN COURIER, utenza associata: [redacted] a lui in uso) e [redacted]:
«<[04/04/2019 15:22:39]+39[redacted]: Ciao [redacted], non ho i conti sotto mano.
Se [redacted] di Firenze deve avere qualcosa puoi mettergli il pagamento in sospeso ?

[04/04/2019 15:22:42]+39[redacted]: Si sta comportando male

[04/04/2019 15:22:56]+39[redacted]: Gli ho detto che lo mandiamo via

[04/04/2019 16:25:29]+39[redacted] URBANCOURIER: Ok!

[04/04/2019 1 6:25:55] +39[redacted] URBAN COURIER: Chi fa il testa di Minchia mettiamolo sempre in stand by

[04/04/2019 1 6:26:03]+39[redacted]: Grazie!

[04/04/2019 1 6:26:11] + 39[redacted]: Se restituisce lo zaino glieli mandiamo

[04/04/2019 16:26:16]+39[redacted] URBAN COURIER: Ok!»>

<<<[11/04/2019 15:06:04] + 39[redacted]: Ciao [redacted], a [redacted] di Firenze possiamo sbloccare il pagamento che si sta comportando bene
[11/04/2019 16:34:28]+39[redacted]: Ok >>>.

<[30/05/2019 15:05:21] + 39[redacted]: Ciao [redacted], ecco i 3pagamenti da mettere in sospeso: [redacted] di Firenze (non lavora più e non ha riportato lo zaino)
- *[redacted] di Firenze (non lavora più e non ha riportato lo zaino)*

- *[redacted] di Reggio Emilia (non lavora più e non ha ripotato lo zaino)*

Omissis...><>>.

- **CHAT N.** 955, alla pagina 20767 del report intercorsa tra [redacted] e [redacted] ([redacted] s.m.g.), nella quale i due interlocutori discutono - tra l'altro - sul blocco di alcuni account, richiesti dall'indagato e confermati dal citato

manager (<<< [redacted]: *mi ha preso per il culo e ha fatto lo spiritoso*»):
<<<[*16/08/2018 09:12:35*] [redacted]: *Buongiorno* [redacted] *mi potresti attivare* [redacted] *e* [redacted] [redacted]*?Grazie*

[*16/08/2018 09:13:44*] [redacted]: *E bloccare* [redacted] *Te lo mando in ufficio a lasciare la borsa*

Gli va bene che non sono a Roma...altrimenti due sberloni non glieli toglieva nessuno...

[*16/08/2018 09:26:04*] [redacted]: *E per iniziare bene ho bobby in pending già di mattina presto*

[*16/08/2018 09:34:57*] [redacted]: *Che è successo? Io oggi e domani sono a milano, non trova nessuno in ufficio*

[*16/08/2018 09:35:07*] [redacted]: *Ok*

[*16/08/2018 09:36:10*] [redacted]: *Niente mi ha preso per il culo e ha fatto lo spiritoso... gli faccio lasciare la borsa o non c'è proprio nessuno?*

[*16/08/2018 09:36:52*] [redacted]: *No è proprio chiuso l'ufficio...Io torno lunedì*

OMISSIS

[*26/11/2018 14:56:18*] [redacted]: *Mi hanno chiesto conferma su blocco di un corriere*

[*26/11/2018 14:56:38*] [redacted] *Chi è?*

[*26/11/2018 15:22:59*] [redacted]: [redacted]*87@gmail.com*

[*26/11/2018 15:30:12*] [redacted]: *Procedi pure è un pericolo*

[*26/11/2018 15:32:12*] [redacted]: *Che ha fatto?*

[*26/11/2018 15:33:35*] [redacted]: *Ma di suo è ritardato mentale... In 2 ore di lavoro 2 incidenti il padre che chiede assicurazioni e comunque non vuole più lavorare. Prima che faccia cazzate...*

[*26/11/2018 15:33:49*] [redacted]: *Chiudiamolo*

[*26/11/2018 15:33:56*] [redacted]: *Si sì>>>*

I riders subivano addirittura dei "provvedimenti disciplinari" in conseguenza di presunte infrazioni comportamentali delle disposizioni loro impartite:

<<<[23/01/2019 14:46:12] [redacted]: A [redacted] diamo un giorno cioè oggi di punizione così capisce. Domani riattivalo please. Dobbiamo fare così con questi... fargli capire che non possono fare e dire come vogliono

[23/01/201914:46:16] [redacted]: Grazie

[24/01/2019 08:32:24] [redacted]: Audio

Ciao A[redacted] buongiorno, ti volevo chiedere due cose: la prima se ti ricordi se mi riattivavi [redacted] che ha capito che non deve fare lo scemo... (poi omesso: non rilevante)>>>.

- *CHAT N. 1231, alla pagina 3603 7 del report, avvenuta tra [redacted] e il [redacted], nella quale quest'ultimo gli richiedeva il blocco di tale [redacted]: <<<[05/12/2018 20:56:58] [redacted]: Prima che faccia danni*

[05/12/2018 20:57:07] [redacted]: Ok che ha combinato?

[05/12/2018 20:5 7:16] [redacted]: 2/3 giorni e lo riattiviamo

[05/12/2018 20:5 7:22] [redacted]: Qua ogni volta che blocchiamo qualcuno si alza un polverone

[05/12/2018 20:5 7:28] [redacted]: Procedo comunque

Omissis.

[05/12/2018 20:58:34] [redacted]: Io un indipendente lo blocco solo se c'è una situazione di imminente pericolo oppure per obbligarlo a venire a parlare con me

[05/12/2018 20:58:36] [redacted]: Audio

No [redacted] non ha fatto niente di particolare ma è da un'ora che sta con una consegna in mano e non riesce a completarla, non capisce un cazzo della vita, sembrava avesse capito perché gli abbiamo fatto il corso, lo abbiamo messo di fianco a [redacted] per un giorno ma questo non ha capito un cazzo, allora gli volevo far fare un altro paio di giorni affiancato a [redacted] (fonetico, ndt) o a [redacted] fonetico, ndt) in modo tale che imparasse; comunque è a Roma. Vedi tu: se preferisci bloccarlo che non fa casino bloccamelo e lo riattiviamo tra due/tre giorni, sennò niente lascia così e gli metto subito uno di fianco

[05/12/2018 20:58:43] [redacted]: Ma in quel caso non sa perché è bloccato

[05/12/2018 20:58:52] [redacted]: Gli sembra un problema qualsiasi

[05/12/2018 20:59:02] [redacted]: se invece gli dici guarda che se non fai così ti blocca

[05/12/2018 20:59:07] [redacted]: *E poi me lo fai bloccare*

[05/12/2018 20:59:41] [redacted]: *Te lo blocco dai*

[05/12/2018 20:59:46] [redacted]: *Basta che non ci hai litigato ahah >>>.*

Risulta evidente come il [redacted], assecondi la richiesta del [redacted] pur non essendo corroborata da alcuna motivazione valida (*<<*[redacted]*: no* [redacted]*, non ha fatto niente di particolare... non capisce un cazzo delle via (rectius: vie)>>*), linea che veniva seguita anche dagli altri responsabili di [redacted].

- CHAT N. 498, pagina 7823 del report, intercorsa tra [redacted] e tale [redacted], il quale reclama di aver ricevuto un pagamento errato al che l'indagato ribatte *«<se non hai capito niente lascia giù la borsa e non lavorarepiù»>*:

Questo stralcio assume rilevanza in quanto, il giorno dopo questa conversazione, [redacted] ha contattato la [redacted] chiedendole di bloccare l'account del citato fattorino, richiesta alla quale la manager di [redacted] ha acconsentito affermando *«<aveva un rating bassissimo cmq ... non sei l'unico a cui non piace»>*.

2.2) [redacted] in Italia

[redacted] è un'azienda nata a San Francisco ([redacted] TECHNOLOGIES, INC. - BvD ID number: [redacted], con sede in 64103 San Francisco, 4th floor [redacted] Street) per offrire servizi di trasporto automobilistico privato attraverso un'applicazione mobile che metteva in collegamento diretto passeggeri e autisti. In Italia è presente dal 2013 e, in seguito a diverse controversie legali, è attualmente disponibile solo nella sua versione più costosa, chiamata [redacted] Black. Nell'estate del 2016, [redacted], abbandonato il servizio di trasporto auto privato in Italia, volta pagina ed inaugura un nuovo servizio di consegna di pasti a domicilio tramite un'apposita applicazione: [redacted] Eats, scegliendo il capoluogo milanese come piazza di lancio per poi diffondersi rapidamente su altre località strategiche del territorio nazionale. Tra le società di food delivery (*omissis*) [redacted] non occupa una posizione primaria. L'importanza sul mercato nazionale di [redacted] Eats può essere desunta dal bacino di località servite rispetto ai propri competitors.

In particolare:

- *Just Eat consegna tutto il territorio nazionale;*
- [redacted] *Eats consegna in 14 città;*
- *MyMenu è presente in 6 città*
- *Deliveroo consegna in 15 città ma, rispetto a* [redacted] *Eats la cui espansione in termini di città coperte è molto recente, Deliveroo consegna in molte località già da diverso tempo;*
- *Glovo copre tutto il territorio nazionale.*

Il rapporto è fra ristorante e corriere, con [redacted] che mette a disposizione la piattaforma e tiene per sé una percentuale (dal ristoratore). Inizialmente, così come riscontrabile dalle dichiarazioni rese da [redacted] (dipendente di [redacted] ITALY Srl in contatto con i soggetti indagati -), *"vi era il canale diretto dove il singolo corriere si iscriveva e, previa verifica dei documenti, gli veniva abilitato l'account per poter lavorare e fare consegne. Questi soggetti per fare i corrieri venivano a parlare da noi - che li ricevevamo con sessioni periodiche - che gli illustravamo la piattaforma e gli spiegavamo che tramite la piattaforma avrebbero collaborato con i ristoranti. Questa tipologia di rapporto è partita dal lancio in Italia del Food delivery ossia il mese di luglio/settembre 2016"*.
In seguito, a partire dalla fine del 2017 - inizio 2018 (cfr. dichiarazioni rese dal citato [redacted]) è iniziata la collaborazione con la F. [redacted] di [redacted].
Su Milano, [redacted] affida le consegne a due società di logistica, la citata F. [redacted] e la [redacted] Srl che, per così dire, "subappaltano" le consegne degli ordini fatti sulla piattaforma digitale [redacted]Eats ai fattorini, collaboratori occasionali o provvisti di partita Iva, dunque formalmente "imprese" autonome.
Dal punto di vista giuridico, in Italia, in data 18.10.2012 è stata costituita la [redacted] ITALY Srl - con sede legale in Milano - via [redacted]. Amministratore unico, dal 29.06.2017, è [redacted] e l'attività prevalente esercitata è "marketing e di consulenza nel settore dei trasporti privati".
Socio unico è la [redacted] INTERNATIONAL HOLDING B. V. -, con sede in Amsterdam (NL), [redacted].
A partire dal mese di luglio del 2019, [redacted] ha avviato un processo innovativo teso a rendere disponibile il servizio fornito tramite la piattaforma digitale per ogni forma di mobilità: infatti, [redacted]Eats è stata gradualmente aperta anche a ristoranti che hanno i propri fattorini o che operano in città non coperte dal servizio. Tutti loro potranno usare la app di [redacted] come una piattaforma, sfruttandone la tecnologia.

A tal fine è stata costituita, in data 10.10.2019, la [redacted] ITALY Srl - con sede legale in Milano - [redacted] Socio unico è la [redacted] INTERNATIONAL HOLDING B. V. -, con sede in Amsterdam (NL), [redacted]

Amministratore unico è la [redacted] MANAGEMENT B.V. -, con sede in Amsterdam (NL), [redacted]

Legale rappresentante è [redacted], l'attività prevalente svolta è lo "sviluppo e gestione di una piattaforma web e delle relative applicazioni per mettere in relazione i ristoratori, i potenziali clienti e i fornitori di trasporto di cibi a domicilio".

La consultazione della banca dati dell'Agenzia delle Entrate ha accertato che, per l'anno 2018, [redacted] ITALY Srl ha dichiarato, ai fini IVA, un volume d'affari pari a euro 5.043.382, così come indicato nella dichiarazione n. 13255913190 presentata in data 24.04.2019.

2.3. Il rapporto con [redacted] delle imprese F. [redacted] e [redacted] srl

Si è prima visto come [redacted] partecipi, attraverso alcuni suoi dipendenti, a sanzionare i riders e di come, al di là delle apparenze, incida pesantemente sui turni lavorativi degli stessi. Ciò appare nettamente in netto contrasto con la "vulgata " che vede [redacted] come una informale piattaforma con nessun rapporto con i rider e che si limita a mettere in contatto ristoratori e clienti. Vale allora la pena approfondire il rapporto delle imprese degli indagati con [redacted]

[redacted] ha provveduto a saldare le fatture emesse dalla F. [redacted] e da [redacted] Srl con un importo complessivo, per gli anni 2018-2019, pari a euro 3.405.649,32 secondo le somme di seguito indicate: €834.252,79 per l'anno 2018; €2.075.228,03 per l'anno 2019; rilevati dal conto n. [redacted] intestato alla F. [redacted]; € 496.168,50 per l'anno 2019 rilevati dal conto n. 17392 intestato alla [redacted] srl. Tuttavia, preme evidenziare che [redacted] B. V., in ottemperanza a quanto indicato nella notifica della richiesta di consegna emessa in data 11.02.2020, ha segnalato di aver effettuato i seguenti pagamenti, precisando che essi sono stati disposti - fino al 07.10.2019 - sul rapporto bancario intestato alla F. [redacted] e, in seguito, sul conto corrente intestato alla [redacted] srl, sopra individuati: (*omissis*)

In base a quanto appena segnalato, messo in relazione con quanto emerso dall'analisi dei rapporti bancari summenzionati, emerge una differenza, in favore degli indagati, di € 254.034,59. In data 28.02.2020 [redacted] B.V. ha trasmesso - a mezzo e-mail - una nota con gli allegati in essa richiamati in cui elencava i dati indicati nella richiesta di consegna notificata ad [redacted] ITALY Srl in data 18 febbraio scorso, allegando un file excel comprendente un elenco nominativo (privo dei dati anagrafici) titolato "delivery partner list" per un totale di 1.429 soggetti che, presumibilmente, nel tempo, hanno lavorato come riders per [redacted] Italia, suddivisi per come segue (*Omissis*)

Nella nota richiamata [redacted] ha sottolineato che la società che procura i servizi agli utenti di [redacted] in Italia è la [redacted] P. B. V., mente [redacted] B.V. è la società che controlla i dati degli utenti nell'area economica Europea, Svizzera e Regno Unito. Innanzitutto, si premette che la suddetta documentazione è risultata molto parziale. Pertanto, in data 04.03.2020 si è provveduto a richiedere a [redacted] B. V. di integrare la documentazione inviata con quanto indicato nel provvedimento emesso in data 11.02.2020. In risposta, la dott.ssa [redacted] - responsabile del Law Enforcement Responso Team di [redacted] B. V. - invitava a formulare richiesta mediante le procedure stabilite dalla Convenzione europea di assistenza giudiziaria in materia penale. In buona sostanza, la documentazione trasmessa dall' ente olandese consisteva nel contratto di "prestazione di servizi tecnologici" sottoscritto in data 31.05.2018 dalla [redacted] Srl evidenziando che non emergeva alcuna relazione contrattuale con la F. [redacted]. Tra la documentazione elencata, [redacted] B.V. segnalava, altresì, una lettera di fine rapporto - datata 27.11.2019 - che, in realtà, non è stata trasmessa.
In relazione ai rapporti intercorsi tra dipendenti di [redacted] Italy con le società segnalate

(F. e [redacted] srl), è stato evidenziato che la relazione commerciale era condotta da [redacted] P. B. V., non escludendo, tuttavia, che possano esserci state "interazioni minori" con alcuni impiegati di [redacted] Italy nelle persone di: [redacted], [redacted], [redacted] e [redacted]. Per quanto concerne i pagamenti, viene precisato che inizialmente gli account registrati sulla piattaforma di [redacted] riferiti alle varie città in cui operava il partner commerciale in parola (ad esempio [redacted] Fleet partner Milano, [redacted] Fleet partner Roma, e così via), facevano inizialmente riferimento alla F. [redacted] e, in seguito, dal 07.10.2019, alla [redacted] Srl. Pertanto, i pagamenti fatti attraverso l'applicazione di [redacted] sin dalla data di creazione dell'account, risultano ammontare a complessivamente 3.229.828,49 euro, così dettagliatamente suddivisi:

ACCOUNT	ANNUALITÀ	IMPORTI
[redacted] Fleet partner MILANO	2018	€ 342.361,58
	2019	€ 1.527.192,98
	2020	€ 47.923,39
Totale		€ 1.917.477,95
[redacted] Fleet partner RIMINI	2018	€ 37.265,00
	2019	€ 110.644,83
	2020	€ 1.870,38
Totale		€ 149.780,21
FRC Fleet partner TORINO	2018	€42.617,15
	2019	€ 265.808,15
	2020	€ 7.606,72
Totale		€ 316.032,02
[redacted] Fleet partner REGGIO EMILIA	2018	€ 34.344,33
	2019	€ 177.616,48
	2020	€ 15.990,24
Totale		€ 227.951,05
[redacted] Fleet partner BOLOGNA	2018	€ 17.356,80
	2019	€81.515,68
	2020	===
Totale		€ 98.872,48
[redacted] Fleet partner FIRENZE	2018	€ 7.449,03
	2019	€ 198.410,57
	2020	€ 4.823,12
Totale		€ 210.682,72
[redacted] Fleet partner ROMA	2018	€ 83.067,01
	2019	€ 225.965,05
	2020	===
Totale		€ 309.032,06

I suddetti pagamenti sono stati corrisposti mediante bonifico sui conti contraddistinti dagli IBAN [redacted], vale a dire sul conto corrente intestato alla F. [redacted] acceso presso la filiale INTESA SANPAOLO di Milano - via Lorenteggio e IBAN [redacted], cioè sul rapporto bancario intestato alla [redacted] Srl acceso presso la citata filiale. Infine, la multinazionale olandese ha comunicato, così come da richiesta, di aver consegnato approssimativamente 1000 zainetti e 500 capi di vestiario (verosimilmente) riportanti la scritta [redacted] EATS.

Nel corso delle varie fasi d'indagine, al fine di meglio comprendere le modalità di utilizzo della piattaforma digitale di [redacted] fornita, mediante l'installazione della propria applicazione, da un lato ai ristoratori che evadono gli ordini effettuati dai clienti e dall 'altro ai riders impegnati nelle consegne degli stessi, sono stati analizzati i dati presenti sulla banca dati dell'Agenzia delle Entrate e consultabili mediante accesso al portale "dati rilevanti Iva e fatture e corrispettivi" mettendoli in relazione con i dati dichiarati in Olanda da [redacted] P. B.V. tramite sistema V.I.E.S. (VAT Information Exchange System). Ebbene, è stato possibile individuare la società [redacted] ITALIANO Srl che aveva intrattenuto, nell'anno 2019, operazioni commerciali con la F. [redacted] e con il citato operatore dei Paesi Bassi, come ricavabile dai seguenti schemi:

Fig. 1: Fatture emesse da [redacted] ITALIANO Srl nei confronti di F. [redacted]

Numero fattura	Data emissione	Identificativo cliente	Imponibile	Imposta	Totale	Sdi/file
675	10/03/2019	07345710961	€ 219,54	€ 48,30	€ 267,84	505438768
1757	08/06/2019		€ 461,66	€ 101,57	€ 563,23	1030148942
1384	03/05/2019		€ 348,51	€ 76,67	€425,18	808023056
1005	05/04/2019		€ 282,15	€ 62,07	€ 344,22	651784786
2927	01/10/2019		€ 290,34	€ 63,87	€ 354,21	1686698895
2559	01/09/2019		€ 307,47	€ 67,64	€ 375,11	1509838630
2151	06/07/2019		€ 306,97	€ 67,53	€ 374,50	1202995030
3265	01/11/2019		€ 539,96	€ 118,79	€ 658,75	1875619974
2927	01/10/2019		€ 290,34	€ 63,87	€ 354,21	1686698895

Fig. 2: Fatture emesse da [redacted] P. B.V. nei confronti di [redacted] ITALIANO Srl

N.	PARTITA IVA	SERVIZI		
		Ammontare iniziale	Variazione	Totale
194	07345710961	€ 601,00	-	€ 601,00
227		€ 1.401,00	-	€ 1.401,00
244		€ 838,00	-	€ 838,00

A tal fine, in data 14.11.2019, è stato escusso a s.i. il sig. [redacted], in qualità di impiegato contabile della citata compagine societaria, dichiarando quanto di seguito stralciato: "La società ([redacted] ITALIANO Srl, ndt) gestisce delle attività commerciali operanti nel settore della ristorazione ...omissis... Per le consegne la società si avvale delle seguenti società di food delivery: Glovo, Uber, Just Eat e Deliveroo... [con riguardo alla piattaforma di food delivery [redacted]] Vi esibisco nr. 2 contratti. In particolare il primo contratto denominato "Accordo Quadro" che vi esibisco e datato 25.01.2019 è relativo ad un accordo commerciale tra la [redacted] ITALIANO Srl e la [redacted] P. BV. Il secondo contratto denominato "Contratto di prestazione di Servizi [redacted] Eats" datato 07.11.2019 è relativo ad un accordo commerciale tra la [redacted] ITALIANO Srl, la [redacted] P. BV e la [redacted] EATS ITALY Srl ...omissis... All'atto della sottoscrizione del contratto di collaborazione, la società [redacted] fornisce un apparecchio (per capirci una macchina simile ad un POS) con il quale [redacted] invia al ristorante gli ordini effettuati dai clienti finali tramite app. Il ristorante provvede esclusivamente alla preparazione ed al confezionamento del cibo. In base all'orario previsto dall'ordinazione (i clienti possono anche effettuare una prenotazione prevedendo la relativa consegna anche a distanza di ore), si presentano al ristorante i fattorini/riders che mostrano il codice di ordinazione, ritirano il prodotto e provvedono alla consegna. Al rider viene altresì consegnato lo scontrino (recante la dicitura "corrispettivo non riscosso") dell'ordine preparato. Preciso come la società per cui lavoro, non ha alcun tipo di rapporto con i riders o con le società/ditte che li gestiscono. Per quanto attiene il pagamento funziona in questo modo. Il cliente finale, ordina tramite l'app di [redacted] ed effettua il pagamento con carta di credito. La somma corrisposta dal cliente viene accreditata direttamente da [redacted]. Successivamente [redacted] provvede a corrispondere al ristorante l'importo dovuto. L'importo che viene corrisposto al ristorante da [redacted], tuttavia, non coincide con il valore/prezzo delle consegne effettuate. In particolare [redacted] trattiene una commissione pari al 26%. Tale commissione è comprensiva sia del servizio di consegna effettuato dai riders sia della quota spettante ad [redacted] per il servizio di mediazione ristorante-cliente. Da punto di vista contabile, la società emette scontrino a ogni ordine ricevuto. In seguito riceviamo le fatture emesse dai riders o dalla

società/ditta che li gestisce. In questo senso vi esibisco la fattura n. 2927 del 01.10.2019 emessa da [redacted]. Preciso, però, che la nostra società non provvede al pagamento della fattura poiché tale importo, come detto, è già stato trattenuto da [redacted] che provvede a liquidare i rider. La società riceve altresì fatture da [redacted] ...omissis... per una somma corrispondente alla percentuale (26% - somma già in possesso di [redacted]) spettante alla stessa. Esemplificando, se un cliente paga 100 euro per un ordine, il denaro arriva direttamente ad [redacted] che dopo aver trattenuto il 26%, provvede a liquidare la nostra società della parte rimanente (74%). La percentuale del 26% è comprensiva delle spese per il servizio di consegna. Noi non sappiamo, tuttavia, a quanto corrisponde la paga per i rider per recapitare i nostri prodotti. Vi esibisco una fattura emessa da [redacted] nei confronti della nostra società ...omissis... /fattura n. [redacted] - 01 – 2019 – 0000028 emessa il 22.10.2019 da [redacted] per un importo di € 12.58] ...omissis»>.

Le attività tecniche sulle utenze nella disponibilità degli indagati hanno evidenziato taluni contatti con l'usuario dell'utenza [redacted], intestata a [redacted]: gli accertamenti esperiti mediante la consultazione delle banche dati hanno rilevato che egli, dal 01.03.2017, è dipendente di [redacted] ITALY Srl. Il rapporto tra gli indagati e il citato [redacted] seppur non frequente, è documentato dalle seguenti trascrizioni, nelle quali può evincersi il suo ruolo quale punto di riferimento per la risoluzione di talune problematiche sorte in F. [redacted]/[redacted] srl nelle relazioni con i riders ovvero con i ristoratori:

Progressivo brano: 410

Data e ora d'inizio: 11/12/2019 14:58:00

Durata: 00:00:43

Numero intercettato: [redacted] in uso a [redacted] (L)

Numero interlocutore: [redacted] intestata e in uso a [redacted] (M)

Direzione (verso): uscente

M: ciao [redacted]... L: ciao [redacted], tutto bene? M: sì, sì, come stai? L: bene, bene... ascolta dovrebbe essere già arrivato un ragazzo... [redacted] (fonetico) e adesso dovrebbero fra poco arrivare gli altri due, per cui se lo vedi lì magari, bloccali... M: sì, ho detto già tutto a [redacted]... che deve dargli lui istruzioni, ora vedo se è arrivato [redacted] (fonetico), grazie... L: ok, perfetto così almeno non se ne va che magari non vede nessuno... M: no, è che l'altra volta è successo un po' di casino... L: va bene grazie mille, adesso arrivano anche gli altri comunque, ciao [redacted].

Progressivo brano: 528

Data e ora d'inizio: 18/12/2019 12:50:18

Durata: 00:00:57

Numero intercettato: [redacted] in uso a [redacted] (L)

Numero interlocutore: [redacted] intestata e in uso a [redacted] (M)

Direzione (verso): uscente

[redacted] dice che lo ha contattato il titolare di un ristorante ([redacted]) di Reggio Emilia per problematiche con il tablet e che ha già mandato anche una mail ad [redacted]. [redacted] dice che lo contatta lui.

Progressivo brano: 675

Data e ora d'inizio: 19/12/2019 14:39:29

Durata: 00:00:46

Numero intercettato: [redacted] in uso a [redacted] (D)

Numero interlocutore: [redacted] intestata e in uso a [redacted] (M)

Direzione (verso): uscente

D: [redacted]... noi siamo qua fuori da un po', stiamo aspettando che qualcuno ci apra... M: ah... D: abbiamo appuntamento con [redacted] - [redacted], non so chi ci sia... M: li cerco, forse erano un attimo nel meeting di prima... D: ok.

In questo contesto, in data 03.03.2020 è stato escusso a sommarie informazioni il citato [redacted] che ha reso le seguenti dichiarazioni: *"Dal 01.01.2020 sono dipendente della [redacted] P. BV con l'incarico di Regional Operations Manager in Amsterdam, mentre circa dal 2016 al 31.12.2019 ero dipendente della [redacted] Italy srl e svolgevo il mio incarico di Operations Manager in Milano via [redacted]... Attualmente mi occupo di automazione; implemento alcuni software utilizzati dall'azienda, mentre in precedenza, in Italia, mi occupavo di gestire le operazioni, creando processi a supporto dei corrieri-partner e reportistica interna. La reportistica riguardava, ad esempio, varie metriche di andamento del business quali il numero di consegne effettuate, il numero di consegne non andate a buon fine e l'analisi dell'andamento delle consegne... svolgevo (la mia attività, ndt) presso la sede della [redacted] Italy srl, in via [redacted]... credo verso la fine del 2017, ho contattato tramite email o numero di telefono trovato su internet, la sua azienda (di [redacted], ndt), la F. [redacted], poiché in quel periodo avevo bisogno di numerosi corrieri per le consegne di pasti a domicilio e mi sono rivolto a lui in quanto titolare di una ditta di Pony Express. Tra dicembre 2017 e gennaio 2018 ho avuto alcuni incontri con lui e con il suo socio [redacted] per definire il rapporto di collaborazione. Ricordo che il primo incontro è avvenuto presso la sede della F. [redacted] di cui non ricordo l'indirizzo ma ricordo che si trova in zona Lorenteggio/Giambellino, in un ufficio posto nel piano seminterrato di un palazzo. Altre volte li ho incontrati presso la sede di [redacted] Italy srl. In quelle occasioni ho anche illustrato l'utilizzo dell'app di [redacted] per l'assegnazione delle consegne ai corrieri. Dal gennaio 2018 è iniziato il rapporto di collaborazione con F. [redacted] che mi risulta ancora in corso. Non ricordo se l'accordo di collaborazione fosse tra la F. [redacted] e [redacted] Italy, oppure [redacted] P.. Non mi occupo di contrattualistica quindi non conosco che tipo di accordo sia stato sottoscritto, ma so che è stato sottoscritto perché i legali di [redacted] lo hanno chiesto e credo che tali accordi siano stati formalizzati tramite posta elettronica. Quindi con la F. [redacted] ho definito il rapporto di collaborazione e in sostanza che la loro flotta avrebbe fatto consegne tramite la piattaforma di [redacted], manifestando le nostre esigenze vale a dire la necessità di corrieri per le varie consegne ...omissis... Dopo la contrattazione che ho condotto con la F. [redacted] anche su autorizzazione del mio capo ...omissis... abbiamo definito i prezzi che prevedevano un pagamento a consegna ed un minimo garantito riferito al tempo di connessione con la app di [redacted]. I termini economici non sono mai stati formalizzati contrattualmente, ma era un accordo verbale... omissis... All'inizio, per consegna, venne individuato un prezzo tra i 5 e i 6 euro. Il minimo garantito era più o meno dello stesso importo. Vale a dire che anche non facendo consegne pagavamo alla F. [redacted] per il corriere 5/6 euro all'ora. Nel tempo le condizioni economiche del rapporto sono variate, mi ricordo ad esempio un pagamento maggiorato in caso di pioggia (per le singole consegne) e mi ricordo anche la possibilità di dare mance ai corrieri. C'è stato anche un accordo con la F. [redacted] in cui essa si impegnava a corrispondere al corriere le mance*

pagate dai clienti e da noi corrisposte alla F. [redacted]. La F. [redacted] mi ha chiesto di aggregare i dati delle mance non settimanalmente ma per un periodo più lungo in modo da poter gestire più facilmente la corresponsione ai corrieri ...omissis... Settimanalmente mandavo una comunicazione via mail a [redacted], [redacted] e all'azienda, che indicava il resoconto delle consegne della settimana precedente, con indicato il guadagno. Vi erano, inoltre, allegati all'email, dei prospetti che permettevano di individuare per singolo corriere le consegne fatte e le ore di connessione. Ciò per consentire il pagamento del dovuto al singolo corriere. Periodicamente, invece, 2-3 volte a settimana, ci sentivamo telefonicamente per definire, da un lato, le necessità della [redacted] Eats (ad esempio la possibilità di avere più consegne in funziane di nuovi contratti sottoscritti con i ristoranti ovvero di promozioni che avrebbero portato ad un aumento delle consegne) e dall'altro le esigenze della F. [redacted] come ad esempia feddback sul funzionamento dell'app o sulla carenza delle consegne o su episodi specifici, Io avevo la visibilità dei singoli corrieri attraverso il sistema [redacted]r. Io mi occupavo per la [redacted] solo del ramo food delivery, ossia la [redacted] Eats come detto alle dipendenze di [redacted] (per un anno). I soggetti della divisiane [redacted] Eats di [redacted] Italy sono nel tempo cambiati ...omissis... vi era il canale diretto dove il singolo corriere si iscriveva e, previa verifica dei documenti, gli veniva abilitato l'account per poter lavorare e fare consegne. Questi soggetti per fare i corrieri venivano a parlare da noi – che li ricevevamo con sessioni periodiche – che gli illustravamo la piattaforma e gli spiegavamo che tramite la piattaforma avrebbero collaborato con i ristoranti. Questa tipologia di rapporto è partita dal lancio in Italia del food delivery ossia il mese di luglio-settembre 2016. Questo rapporto è continuato anche dopo la collaborazione con la F. [redacted] che come detto è partita dall'inizio del 2018. Nello specifico nel fine del 2017 ci rivolgiamo a F. [redacted] perché alcune catene di ristoranti non vogliono collaborare con migliaia di corrieri. Ad esempio Mac Donald's, Panino Giusto, Poke House, Burger King o comunque ristoranti che rifiutavano collaborazioni occasionali con i singoli corrieri ...omissis...".

Infine, è emerso che i rapporti con la F. [redacted]/[redacted] srl sono stati, in ordine temporale, gestiti da [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] e [redacted] (alle dipendenze della [redacted]), [redacted] e, per un breve periodo, da [redacted]. In particolare le relazioni commerciali con [redacted] sono state ampiamente coordinate dalla citata [redacted] (in via residuale dai citati [redacted] e [redacted]), tutti operanti in Italia e dipendenti di [redacted] ITALY Srl, in netta contrasto con quanto segnalato da [redacted] B.V. nella documentazione che ha prodotto:

"Please note that the commercial relation is managed by [redacted] P. B.V. and not by [redacted] Italy Srl. However, there might have been minor interactions with some employees of the [redacted] Italy srl such as: G. B., F.R., R.G., M.V."

In realtà l'implicazione di alcuni soggetti appartenenti a [redacted] nella gestione dei riders è stata piuttosto intensa e la documentazione qui di seguito riportata attesta una realtà di forte sfruttamento, di intimidazione e di prevaricazione a cui [redacted], almeno in

alcune figure professionali, non è certo estranea.

In data 21 febbraio scorso, l'avvocato [redacted] del foro di Milano, ha depositato una memoria difensiva nell 'interesse degli indagati [redacted] e [redacted]. In particolare, il documento in questione è corredato dai seguenti allegati:

n.1 contratto di prestazione di servizi tecnologici, intestato [redacted] P. B.V., datato 31.05.2018 e riportante il timbro e i dati della [redacted] Srl, unito esclusivamente nella prima e ultima pagina (allegato n. 1 alla memoria);

n.1 documento intestato "chat amici di [redacted].txt", costituito da n. 31 pagine, nel quale è riportato l'elenco delle comunicazioni intercorse dal 21.05.2019 al 03.10.2019 (allegato n. 2 alla memoria), tra i seguenti soggetti: D[redacted], Joe [redacted], F. Samsung [redacted], B[redacted] [dip. [redacted] Italy], G[redacted] [dip. [redacted] Italy], G[redacted] [D'AMATO [redacted], dip. [redacted] Italy Srl], F[redacted] [redacted], dip. [redacted] Italy Srl], F [redacted] [collaboratore di F. [redacted]];

n.1 documento intestato "chat gloria.txt", costituito da n. 76pagine, nel quale è riportato l'elenco delle comunicazioni intercorse dal 18.10.2018 al 13.02.2019 (allegato n. 2 alla memoria) tra i citati [redacted] e [redacted];

n.1 comunicazione di "recesso dal contratto di prestazione di servizi tecnologici ", intestata [redacted] P. B.V., datata 27.11.2019 e indirizzata alla citata [redacted] Srl (allegato n. 3 alla memoria) nella quale si rappresenta che: *"con la presente [redacted] P. B.V. intende recedere dal contratto di prestazione di servizi tecnologici sottoscritto con [redacted] srl sottoscritto in data 31 maggio 2018 dando a [redacted] srl un preavviso di 90 giorni ai sensi dell'art. 12.2 del Contratto stesso. Pertanto il Contratto cesserò di avere efficacia in data 25 febbraio 2019"*.

Nel documento in disamina viene specificato che il rapporto di collaborazione tra la F. [redacted] con [redacted] è iniziato a fine gennaio del 2018 mediante accordi verbali raggiunti in <<lunghe riunioni nella loro sede di Milano in via [redacted]>> poi sanciti con e-mail: all'uopo si rappresenta che dall'analisi forense effettuata sui dispositivi elettronici rinvenuti nel corso delle richiamate attività di PG, eseguite in data 18.02.2020, non sono state estrapolate comunicazioni elettroniche in tal senso. Secondo quanto sostenuto dagli indagati i parametri definiti da [redacted] nei pagamenti in favore di F. [redacted] tenevano esclusivamente conto delle consegne effettuate: «<ci hanno sempre imposto loro il valore per consegna che ci veniva poi liquidato>». In seguito, in data 31.05.2018 è stato sottoscritto il contratto su richiamato, non con la F. [redacted] bensì con la neo-costituita [redacted] Srl (03.04.2018) per evitare alle note catene della ristorazione (tipo McDonald 's, Panino Giusto e altri) di ricevere mensilmente centinaia di notule dai fattorini, intrattenendo così rapporti commerciali

esclusivamente con [redacted] da un lato, e con l'intermediario (la [redacted] srl) che gestiva la flotta esterna dei riders, dall'altro. In questo modo, sebbene fossero pagati leggermente di meno rispetto a quello che elargiva [redacted], i collaboratori della F./ [redacted] srl avrebbero tuttavia garantito al colosso americano un numero maggiore di consegne. Preme evidenziare, altresì, un passaggio della memoria in cui gli indagati specificano che [redacted] gli avrebbe imposto di rispettare «<il loro Forecast che ci veniva indicato settimanalmente»> minacciandoli di «<toglierci ristoranti o città»>. Di contro, gli indagati dichiarano di non aver mai forzato alcun ragazzo a lavorare, lasciando loro assoluta libertà per i giorni, le ore e le modalità di lavoro. Nel merito, l'analisi dei dati estratti dall'acquisizione forense, in particolare dello smartphone Iphone 8 plus utilizzato dal [redacted], ha consentito di recuperare - tra l'altro - numerose comunicazioni e-mail intercorse con taluni manager di [redacted], tra i quali la B.G. e S.G., aventi per oggetto richieste di "supply hours", ovvero le fasce orarie da privilegiare (pranzo e cena) in cui garantire la presenza di un predeterminato numero massimo di riders con le conseguenti ore di servizio che avrebbero prestato, come indicato, a titolo esemplificativo, nella e-mail di seguito stralciata che riguarda la pianificazione oraria della settimana dal 28.01 al 03.02.2019 per la città di Milano *(Omissis)*.

Difatti, i manager di [redacted] Italia chiedevano periodicamente agli indagati di comunicare il proprio planning settimanale in modo che potesse essere sottoposto al vaglio, eventualmente modificato e, quindi, autorizzato, come può evincersi dallo stralcio della seguente e-mail (*Omissis*).

Ciò significa che l'autonomia lavorativa dei riders era, in realtà, vincolata e coordinata da [redacted] che, in conseguenza del non rispetto delle regole impartite, avrebbe impedito ovvero applicato restrizioni economiche alla F. [redacted] e, quindi, ai lavoratori che intendevano loggarsi sulla piattaforma scegliendo in autonomia quando lavorare e quante ore, in base alla propria disponibilità di tempo. Così come per quanto concerne i blocchi dei riders, gli indagati riferiscono di non aver mai «<*avuto il potere di bloccare un account. Lo potevano fare solo i manager di* [redacted]»>. Anche in questo caso, l'estrazione dei dati forensi acquisiti ha permesso di rilevare che [redacted], rappresentata dai manager [redacted] e [redacted], comunicava via e-mail a [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] e (verosimilmente) [redacted], l'analisi sulla " quality", effettuata ogni due settimane sui seguenti parametri così riassumibili: valutazioni - accettazione - cancellazioni pre-pickup e cancellazioni post-pickup & completate fake. La procedura prevedeva, come rilevabile dalle numerose e-mail analizzate, che [redacted] informasse i riders mediante una notifica diretta invitandoli a migliorare le loro performance sulla base delle problematiche segnalate nelle due settimane successive, in un c.d. "grace-period". Al termine di quest'ultimo, [redacted] effettuava un nuovo controllo qualità e, nel caso non ritenesse soddisfatti i parametri di cui sopra, provvedeva al blocco dei fattorini in discussione. Quanto sopra è riscontrabile dallo

stralcio della seguente e-mail (*omissis*).

Come si può ben notare, anche il verificarsi di un indice di poco o negativo gradimento per uno solo dei parametri di valutazione su indicati, generava come conseguenza l'invio di una notifica «*formale ... che darà inizio al grace-period di 2 settimane*», vale a dire un periodo di prova che una volta terminato e «*nelle successive 2 settimane non è migliorato... verrà bloccato*».
In definitiva la pianificazione delle fasce orarie su talune città veniva preventivamente ed effettivamente indicata da [redacted]: tuttavia, gli indagati, aderendo alle direttive di [redacted], le realizzavano talvolta costringendo i riders a distribuirsi sulle fasce orarie indicate (normalmente quelle serali) pena il mancato pagamento delle consegne effettuate, il blocco ovvero l'applicazione di penalità (il "malus" come sopra indicato -). Difatti, varie proposte di blocco degli account venivano avanzate dal [redacted] medesimo che, unitamente alla citata [redacted], stabilivano per quanto tempo inibire l'accesso alla piattaforma, in via provvisoria o definitiva, a coloro che non si adeguavano alle regole impartite.

Come su indicato, gli indagati hanno allegato alla memoria difensiva due documenti contenenti la trascrizione delle comunicazioni avvenute tramite l'applicazione di messaggistica istantanea WhatsApp intrattenute principalmente dal [redacted] con taluni responsabili dipendenti di [redacted] Italy. Di seguito si riportano le conversazioni che avvalorano ulteriormente le ipotesi investigative sulla commissione delle condotte illecite di cui all'art. 603 bis del C.P. oltre ad evidenziare l'adesione di alcuni dipendenti [redacted] al disegno criminoso degli indagati:

20.10.2018:

<<<[20/10/18, 20:03:31] [redacted]: Ad ora ci sono solo 13 corrieri a Roma

[20/10/18, 20:04:08] [redacted]: Gli indipendenti sono invece 40

[20/10/18, 20:08:59] [redacted]: Dk era solo per cercare di semplificare e perché per Torino non era stato definito se equiparare a Bologna e Firenze a Roma abbiamo due problemi che stiamo risolvendo: Il primo è che quasi tutti gli indiani non vogliono poi lavorare perché hanno scoperto che da indipendenti prendono un sacco di soldi (ma ne abbiamo già parlato). L'altro è che ogni giorno qualcuno deve rinnovare il permesso e perde tempo e giorni per avere appuntamenti. Comunque sarò a Roma appositamente per arrivare ad avere 40 corrieri entro poche settimane. Tuttavia ti segnalo che la politica precedente, condivisa con [redacted] era diversa... cioè per 70/89 ordini 12/14 corrieri più che sufficienti. Anche di questo abbiamo già parlato e sposerò a pieno la nuova linea che hai deciso di intraprendere! Siamo sulla stessa barca e (*omissis*).

14.11.2018:

<<<[14/11/18,17:25:15] [redacted]: sai qualcosa della eventuale mail da mandare ai ragazzi per dire che la cifra in app è sbagliata!??? Si può fare?

[14/11/18,17:26:00] [redacted]: no - aspetto ancora una risposta

[14/11/18,17:26:08] [redacted]: Ok grazie mille

[14/11/18,18:17:24] [redacted]: mi ha risposto legai

[14/11/18,18:17:43] [redacted]: dicono che è assolutamente impossibile da parte nostra fare un'email

[14/11/18,18:17:47] [redacted]: mi spiace

[14/11/18,18:18:38] [redacted]: Immaginavo. Ok ci arrangeremo».

La [redacted], in questo stralcio, spiega al [redacted] che è impossibile inviare ai riders, da parte di [redacted], una comunicazione ufficiale per segnalare che la somma visualizzata sull'app era errata. Tale richiesta da parte del citato indagato, deriverebbe dalla necessità di tutelarsi e giustificarsi nei confronti dei fattorini in conseguenza degli effettivi pagamenti disposti, inferiori a quanto risultante dall'app poiché "tagliato" degli importi costituiti dalle seguenti componenti:

ritenute d'acconto operate, ma, in realtà, non versate;

penalità applicate su talune piazze italiane;

mance che in molteplici occasioni non sarebbero state erogate,

rimborso chilometrico e di bonus eventualmente garantiti da [redacted].

30.11.2018:

<<<[30/11/18,16:44:28] [redacted]: 16 corrieri connessi dalle 15 alle 18 a 7€ l'ora => 2300€ => 9,200€

al mese

[30/11/18,16:44:44] [redacted]: non sono noccioline

[30/11/18,16:45:19] [redacted]: vanno creati dei turni, così che anche il tph sia elevano sui turni

[30/11/18,16:45:43] [redacted]: turni di 4h, gli fai fare 2/3 turni al giorno

[30/11/18,16:46:01] [redacted]: poi sei tu che devi gestirli

[30/11/18,16:46:08] [redacted]: ma per me non sono noccioline

[30/11/18,16:46:40] [redacted]: se poi tu vuoi pagarli per il pomeriggio è una decisione tua

[30/11/18,16:46:56] [redacted]: ma l'idea del minimo orario sta in piedi se c'è collaborazione

[30/11/18,16:47:06] [redacted]: audio omesso

[redacted] spiega la situazione dei suoi riders che abitano anche a 25 km da Roma e che non può mandarli a casa in quanto non riuscirebbero ad andare a casa per poi ritornare in tempo per il turno serale. [redacted] prosegue spiegando che quei 9200 euro vanno poi ridistribuiti e che comunque molti dei riders della [redacted] srl non vengono pagati ad ora ma a consegna, in quanto ne effettuano un numero elevato. [redacted], infine, fa notare a [redacted] che dalla tabella che gli ha inviato, sommando le varie zone assegnate alla [redacted] srl, il pomeriggio sono richiesti 14 corrieri

[30/11/18,16:47:34] [redacted]: nessuno ha detto questo

[30/11/18,16:47:39] [redacted]: ma possono sconnettersi per 3h

[30/11/18,16:47:46] [redacted]: Certo

[30/11/18,16:50:02] [redacted]: sì ma la tabella è stata fatta in un'ottica in cui la sera me ne davi 30 quindi avevo distribuito la tua supply in modo tale da seguire La domanda. È comunque assurdo che la tabella non venga seguita per nessuno slot se non per il pomerigigo :) quindi: i 16 online sono lì perché a te fa più comodo, non perché sono nella tabella

[30/11/18,16:50:41] [redacted]: ad ogni modo i minimi orari funzionano se c'è l'interesse a farli funzionare, sai bene che ad oggi i 16 al pomeriggio non mi servono

[30/11/18,16:52:38] [redacted]: va bene onbordare velocemente, va bene essere un po' meno intransigenti sulla qualità ma questa cosa mi innervosisce molto

[30/11/18,16:53:01] [redacted]: la partnership va resa sostenibile e così non lo può essere

[30/11/18,16:53:34] [redacted]: il minimo nasce dall'esigenza di mitigare il tuo rischio d'impresa, però non posso assumermi tutto il rischio io

[30/11/18,16:56:22] [redacted]: audio omesso

[redacted] dice che si rammarica perché pensava che [redacted] avesse capito come loro ([redacted] srl) lavorano in qualità di fleet partner e prosegue dicendo che: *"i soldi che prendiamo*

da [redacted] *nelle altre città, e Roma fortunatamente è l'unica che ci salva, sono... non voglio usare aggettivi tipo "ridicoli" ma più o meno è questo se guardo gli altri competitors*". [redacted] prosegue affermando che stanno cercando di fare di tutto per rispettare le direttive date da [redacted] per la città di Roma, ma non è d'accordo con l'affermazione di [redacted] alla quale risponde infatti: "*Però adesso mi vieni a dire che mi fa piacere... per opportunità che lascio*
i ragazzi online, allora guardo ti dico rivediamo subito gli accordi, se pensi questo... io la penso così:
rivediamo subito gli accordi economici orari, toglimi il minimo garantito orario, torniamo a 4,50". [redacted] dice che può scendere anche domani a Roma per fissare un eventuale nuovo accordo perché lui non vuole "rubare" i 7€ del minimo orario garantito e quindi di reimpostare il tariffario dei 4,50. [redacted] dice che avevano chiesto più soldi perché "dovevo fare un onboarding massiccio" e quindi serviva un aiuto economico... omissis.

[30/11/18,17:02:04] [redacted]: per "comodo" intendevo che ti è più comodo non dover gestire i turni dei tuoi corrieri piuttosto che dargli orari precisi

[30/11/18,17:02:23] [redacted]: e far passare il messaggio che devono sconnettersi durante il pomeriggio.

Nella conversazione sopra riportata, la [redacted] rimprovera al [redacted] di impiegare un elevato numero di fattorini in una fascia oraria economicamente non conveniente («16 corrieri connessi dalle 15 alle 18») a causa del ridotto o quasi assente numero di ordini ricevuti sulla piattaforma e, pertanto, invita l'indagato a creare e gestire dei turni. In seguito alle rimostranze espresse da quest'ultimo la [redacted] gli ricorda che «la tabella è stata fatta in un'ottica in cui la sera me ne davi 30 quindi avevo distribuito la tua supply in modo tale da seguire La domanda. È comunque assurdo che la tabella non venga seguita per nessuno slot se non per il pomeriggio...», non rispettando gli "slot" indicati nelle tabelle c.d. di "supply hours" per le fasce orarie da privilegiare (pranzo e cena) in cui garantire la presenza di un predeterminato numero massimo di riders con le conseguenti ore di servizio che avrebbero prestato.

La dipendente di [redacted] esorta il [redacted] a far rispettare alla flotta dei turni prestabiliti e di far scollegare chi lo faccia in slot orari diversi da quelli previsti («far passare il messaggio che devono sconnettersi durante il pomeriggio»). Risulta dunque palese come, di fatto, [redacted] indirizzasse e limitasse le capacità decisionali del fleet partner con ripercussioni sull'autonomia decisionale dei fattorini e in aperta contraddizione con quanto previsto sia nel contratto siglato tra [redacted] e [redacted] srl («P. non può, né potrà essere ritenuta responsabile di dirigere o controllare il Cliente o i suoi Fornitori in generale o nel loro adempimento del presente Contratto nello specifico, ivi incluso in relazione allo svolgimento dell'attività commerciale del Cliente, alla fornitura di servizi di consegna, alle azioni o omissioni dei Fornitori...» (punto 2.4 del contratto) e con la natura degli accordi di collaborazione occasionale sottoscritti dalla [redacted] srl con i vari riders.

06.12.2018:

<<<[06/12/18, 20:20:25] [redacted]: senti ma a ostia solo 3?

[06/12/18, 20:20:39] [redacted]: ne avevo promessi 5

Omissis

[06/12/18, 20:40:35] [redacted]: Spostane un po' da Roma per domani e trovane altri locali pls

[06/12/18, 20:40:58] Che se no ci tolgono Ostia

[06/12/18, 20:42:30] Non c è modo di farne rimanere almeno uno dei tre ??

Omissis

[06/12/18, 20:47:56] [redacted]: No perché loro poi hanno ultimo bus per la loro zona da Termini

[06/12/18, 20:48:06] [redacted]: Aspetta che mi gioco il jolly

Omissis

[06/12/18, 20:50:08] [redacted]: Ora ho chiesto a [redacted] di scendere in strada anche se malato che gli do 50€

[06/12/18, 20:50:11] [redacted] omesso (invio emoticon)

[06/12/18, 20:52:00] [redacted]: hahahaa

[06/12/18, 20:52:18] [redacted]: ma non ha un amico?

[06/12/18, 20:52:31] [redacted]: il fratello ora ci provo anche con lui

[06/12/18, 20:57:43] [redacted]: Ok [redacted] si veste ed esce

[06/12/18, 20:57:52] [redacted]: sono troppo forte!

[06/12/18, 20:59:51] [redacted]: haha bene»>.

Nella chat appena descritta, appare evidente come la [redacted] sia pienamente partecipe nella gestione dei riders "assunti" dalla F. [redacted] srl, proponendo al [redacted] di sostituire un proprio collaboratore malato e che, quindi, non può occupare uno degli slot serali disponibili con un soggetto terzo privo di contratto né coperto da alcuna garanzia assicurativa («ma non ha un amico?»), sostanziandosi nelle ormai collaudate condotte di prevaricazione esercitate dagli indagati nei confronti dei ciclo-

fattorini, costretti a lavorare in precarie condizioni di salute dietro la promessa di ricevere un bonus extra che ha un importante impatto economico sul basso compenso percepito («Ora ho chiesto a [redacted] di scendere in strada anche se malato che gli do 50€»).

07.12.2018:

<<<[07/12/18,08:32:21] [redacted]: audio omesso

Allora ti volevo chiedere questo, buongiorno, noi adesso vogliamo... io farò questo lavoro di, come dire, miglioramento del servizio dal punto di vista della qualità, per farlo ho bisogno di qualche deterrente: il deterrente primo potrebbe essere quello "ah vi pago in ritardo" oppure "ah vi pago non vi do i bonus" e così via... quello lo diciamo tutti i giorni, faccio un esempio: quando voglio far andare offline qualcuno il pomeriggio, tutti i giorni uso questa minaccia, ma se ne sbattono altamente le palle e stanno online. Quindi l'unico deterrente che mi viene in mente, anche per quanto riguarda il fatto della non accettazione delle consegne, quindi il tasso di non accettazione, il tasso di completezza delle consegne e anche gli "undelivered" che mi dite voi, l'unico deterrente secondo me è il blocco... un blocco che però devo avere più io a portata di mano, se si può... cioè blocco che non vuol dire che lo blocchiamo per sempre: lo blocco 3-4 giorni, 5 giorni e a quel punto lì, quando l'ho bloccato, gli si spiega perché l'ho bloccato... io prima lo avviso, se va avanti a fare quello che vuole, a quel punto lo blocco 3 giorni, 4 giorni, 5 giorni. Perché ti chiedo questo, perché adesso nel momento in cui io chiedo un blocco, tipo l'altro ieri, ho chiesto due blocchi a due ragazzi che stavano facendo casino, li ho voluti bloccare, perché rischiavano di compromettere magari delle consegne perché non erano ancora in grado, nonostante avessero fatto del coaching... ma sia [redacted], sia [redacted], sia il supporto, quando è capitato con il supporto, mille domande: "ma perché lo blocchi?.." omissis... [redacted] chiede a [redacted] dunque di fare in modo che quando richiederà un blocco temporaneo, per uno dei suoi corrieri, non debba dare spiegazioni sul perché e che alla terza sospensione saranno bloccati a vita.

[07/12/18,08:32:36] [redacted]: Ho paura

[07/12/18, 08:33:01] [redacted]: Dai sono stato bravo 2;14

[07/12/18, 08:33:07] [redacted]: Ora il secondo

[07/12/18, 08:34:39] [redacted]: Si può fare sulla base di dati precisi

[07/12/18, 08:34:46] [redacted]: Ma non possiamo bloccare la gente cosi

[07/12/18, 08:34:54] [redacted]: Se no è discriminazione

[07/12/18, 08:35:01] [redacted]: Anche se è dipendente

[07/12/18, 08:35:05] [redacted]: Legal ce lo impedisce

[07/12/18, 08:35:20] [redacted]: audio omesso

[redacted] dice che c'è stato un errore in quanto hanno è stata fatta un'analisi su Firenze ma utilizzando i dati registrati su Torino. Poi [redacted] parla dei disservizi avuti su Torino, principalmente a causa delle defezioni da parte dei suoi rider e che quindi per sopperire alle assenze "avete dovuto prestarci i vostri"... omissis.

[07/12/18, 08:35:28] [redacted]: Possiamo essere più duri su undelivereds e rating cliente

[07/12/18, 08:35:34] [redacted]: Ok

[07/12/18, 08:35:38] [redacted]: Ma non possiamo sceglierli

[07/12/18, 08:36:23] [redacted]: Allora chiedo di bloccare proprio i più indisciplinati

[07/12/18, 08:38:20] [redacted]: Non abbiamo scelto noi di togliere il bonus, è stato Amsterdam >>>.

In questa conversazione si evince come il [redacted] ritenga che l'unico modo valido per migliorare la qualità del servizio offerto dalla sua flotta, al fine di rispettare gli stringenti parametri indicati da [redacted], sia quello di avere la possibilità di sanzionare i propri riders mediante il blocco temporaneo dell'account (per una durata arbitrariamente scelta dall'indagato) ogni qualvolta non rispettino i turni per loro stabiliti o abbiano un rapporto di quality non confacente con gli standard previsti da [redacted]. [redacted] richiede la possibilità di poter disporre un blocco temporaneo, per uno dei suoi corrieri, senza dare spiegazioni sul perché né ai dipendenti di [redacted] né tantomeno a tale [redacted], o a [redacted]. Questa conversazione appare smentire quanto asserito nella memoria difensiva presentata dai due indagati nell'interesse di F. [redacted] / [redacted] srl.

10.12.2018:

[10/12/18,16:33:33] [redacted]: anche oggi a pranzo un bel po' di ordini rifiutati dai tuoi corrieri

[10/12/18,16:33:49] [redacted]: anche se di fianco al ristorante

[10/12/18,16:34:01] [redacted]: puoi fare un recali qualità per favore?

[10/12/18,16:34:56] [redacted]: altrimenti sono incrementare la percentuale

minima di accettazione bloccarli

[10/12/18,16:35:11] [redacted]: messaggio audio

Ciao buongiorno. Sì assolutamente, è quello che sto facendo... eh... come ti ho detto, se hai un po' più di dettagli su chi è stato, mi fai un grande anche perché così io capisco, perché io non so, non posso saperlo... riesco a vederlo magari a fine della giornata o a fine della settimana, il tasso di accettazione che è quello su cui sto martellando più di tutti. Settimana scorsa abbiamo avuto 6 operatori sotto il 70% ed infatti a loro non ho dato alcun bonus. Se riesci a farmi avere almeno un'idea di quelli che sono stati i peggiori io li cazzio subito e anzi addirittura poi li blocco perché visto che adesso abbiamo un bel numero di operatori li posso anche fermare.

[10/12/18,16:36:01] [redacted]: È quello che vorrei fare io Assolutamente

[10/12/18,16:41:10] [redacted]: sotto il 70% vanno bloccati

[10/12/18,16:41:11] [redacted]: a me chiedo 95%

[10/12/18,16:41:11] [redacted]: ai miei*

[10/12/18,16:41:31] [redacted]: Sono d' accordo

[10/12/18,16:41:44] [redacted] ora do ultimatum poi li blocchiamo»>.

Nel report audio sopra trascritto, è evidente che la F. [redacted], nella persona del [redacted] esercitasse un forte potere sanzionatorio nei confronti di quei riders che non rispondessero ai requisiti di affidabilità imposti da [redacted], applicando arbitrariamente i blocchi degli account ed anche sopraffazioni psicologiche come testimoniato dal seguente stralcio: «<*se riesci a farmi avere almeno un'idea di quelli che sono stati i peggiori io li cazzio subito e anzi addirittura poi li blocco...*»>

10.12.2018:

<<<[10/12/18,16:45:19] [redacted]: Non è possibile

[10/12/18,16:45:53] [redacted]: N[redacted]

[10/12/18,16:46:14] [redacted]: Questo ancora ha Lyka

[10/12/18,16:46:37] [redacted]: Il gps non gli funziona

[10/12/18,16:46:39] [redacted]: Non sa come usare un il cellulare

[10/12/18,16:46:39] [redacted]: io così non lavoro

[10/12/18,16:47:21] [redacted]: messaggio audio

Ma ti credo, questo oggi non era nei turni e ha acceso l'applicazione senza doverlo fare, nessuno lo ha messo nei turni questo N[redacted], è da stamattina che mi telefona e è da stamattina che gli dico: "non devi lavorare" e questo è andato lo stesso online, ecco perché... bloccalo, bloccalo... omissis... Ma è ovvio che non doveva lavorare questo, certo, ma questi fanno il cazzo che vogliono... bloccalo, portagli via la borsa, ma ci mancherebbe altro, questo non doveva lavorare oggi non è nei turni, ti giro la lista dei turni, e questo

non è stato inserito in nessun turno, ha deciso di accendere l'applicazione e lavorare... omissis... questo non ha fatto né un giorno di affiancamento non ha cambiato l'operatore e quindi è ovvio che non doveva essere nei turni, nessuno lo ha messo nei turni... ha deciso di sua sponte di andare online.

[10/12/18,17:05:52] [redacted]: l'ho sospeso fino a quando non cambia numero di telefono

[10/12/18,17:06:17] [redacted]: Ok grazie

[10/12/18,17:07:56] [redacted]: cmq cerca di metterlo su un affiancamento stasera così non spreca la giornata

[10/12/18,17:07:57] [redacted]: che c'ha fame >>>.

Nella conversazione su proposta la [redacted] intende bloccare un rider esclusivamente perché possiede una scheda sim (Lyca mobile, ndt) verosimilmente poco compatibile con il sistema di localizzazione gps dell'app di [redacted]. Sul citato rider (tale N[redacted] non meglio identificato), il [redacted] propone alla [redacted] addirittura di bloccarlo semplicemente perché non ha seguito le sue indicazioni inerenti alle fasce orario di lavoro in cui gli era consentito lavorare: «<questo oggi non era nei turni e ha acceso l'applicazione senza doverlo fare, nessuno lo ha messo nei turni questo N[redacted], è da stamattina che mi telefona e è da stamattina che gli dico: "non devi lavorare" e questo è andato lo stesso online, ecco perché... bloccalo, bloccalo»>. Di contro, la [redacted] riferisce al [redacted] che ha provveduto a sospenderlo, non esitando a sottolineare lo stato di indigenza e di sfruttamento dei collaboratori di [redacted], i quali (nel caso di specie), secondo la citata manager, hanno bisogno di lavorare perché <<< hanno fame >>> e conseguentemente si adegueranno alle disposizioni che gli verranno impartite.

17.12.2018:

<<<[17/12/18,13:57:42] [redacted]: hai avuto 12 corrieri a pranzo e adesso che il pranzo è finito sono diventati 17

[17/12/18,14:00:08] [redacted]: mi sento abbastanza presa in giro

[17/12/18,14:00:12] [redacted]: Ora li faccio staccare

[17/12/18, 14:31:29] [redacted]: Nessuno vuole prendere in giro nessuno specialmente te. Ti ho chiesto di poter bloccare delle persone, se uno fa quello che vuole e non mi risponde io devo poterlo bloccare altrimenti avremo queste situazioni

[17/12/18,14:02:24] [redacted]: io non posso stare tutto il pomeriggio a mettere offline i tuoi

[17/12/18,14:02:43] [redacted]: No no non intendevo questo

[17/12/18,14:03:08] [redacted]: il prodotto è fatto così

[17/12/18,14:03:08] [redacted]: sta a te non pagare quelli che non si devono collegare

[17/12/18,14:03:10] [redacted]: e io di conseguenza ti pagherò solo quelli che ti richiedo

[17/12/18,14:03:24] [redacted]: almeno il pomeriggio

[17/12/18, 14:03:42] [redacted]: io oggi ho passato la mattina a giustificare le performance di ieri di

Roma e Firenze

[17/12/18, 14:04:06] [redacted]: con tanto di domande da Amsterdam sul perché mi affidi a un partner inaffidabile

OMISSIS

[17/12/18, 14:22:54] [redacted]: Comunque nella settimana dal 3 al 9/12 il tuo fatturato totale su Roma è stato di quasi 15k€

[17/12/18,14:23:01] [redacted]: Poi dimmi che non incestò

[17/12/18,14:23:05] [redacted]: Investo

[17/12/18,14:24:02] [redacted]: Oimmi quanto mi costi a consegna

[17/12/18, 14:25:05] [redacted]: Adesso ti invio una tabella con le presenze

richieste a Roma per settimana. Tutti i corrieri oltre il numero richiesto a pranzo e cena non beneficeranno del minimo garantito

[17/12/18,14:25:30] [redacted]: Mi spiace ma da [redacted] gli investimenti senza risultati vengono tagliati

[17/12/18,14:26:34] [redacted]: 13,55€ a corsa

[17/12/18,14:26:47] [redacted]: poi mi dici che ci smeni

[17/12/18, 14:32:55] [redacted]: No no a Roma non ci smeno ma io li pago ad ora a Roma non a consegna. Comunque ok mandami tabella speriamo sia facile conteggiare

[17/12/18, 14:34:38] [redacted]: Bhe... Se tu lo paghi per delle ore che non hai richiesto... altrimenti direi che con Roma ci finanzi tutta itali

[17/12/18,14:35:22] [redacted]: sono d'accordo

OMISSIS

[17/12/18, 15:00:34] [redacted]: Per come la vedo io con 15k€ a settimana i 25 rider che metti su strada nel momento in cui ne hai di più puoi praticamente assumerli a tempo pieno, pagargli i contributi e non smenarci

[17/12/18,15:02:09] [redacted]: Io 15k€ a settimana da bruciare cosi non li ho

[17/12/18,15:02:29] [redacted]: Se quello che richiedi sono questi termini e non riesci a bilanciare la presenza oraria sulla domanda

[17/12/18,15:03:05] [redacted]: A me non convieni

[17/12/18, 15:03:15] [redacted]: Guarda per darti un'idea ho appena finito i conti di Roma: Questa settimana pago circa 7,5 k più 2 di contributi, Totale 9,5. Aggiungi gli ammortamenti di [redacted] e [redacted] arriviamo a 10,5. Togli spese vive nostre per altri 1000 Restano 3.5 su cui paghiamo almeno 1,5 di tasse... siamo In Italia non a Malta

[17/12/18,15:04:44] [redacted]: Comunque ti capisco. Da ora pagheremo a consegna anche a Roma

[17/12/18, 18:23:37] [redacted]: Sempre senza polemica ma ti faccio notare che la scorsa settimana non abbiamo preso 15k a Roma, bensì 12.123 + Iva. Purtroppo l'IVA non è un utile. Ciao

[17/12/18,18:28:08] [redacted]: Si ma mi sei comunque costato 11€ a corsa

[17/12/18,18:28:33] [redacted]: Insostenibile

[17/12/18,18:28:55] [redacted]: Io domani ho un meeting d'urgenza con il dipartimento di finance

[17/12/18,18:29:02] [redacted]: E devo fargli vedere i numeri

[17/12/18,18:29:16] [redacted]: secondo te cosa mi diranno?

[17/12/18, 18:29:17] [redacted]: solo per farti capire che non stiamo guadagnando molto comunque visto che paghiamo 3,5 a ora più le spese accessorie

[17/12/18,18:30:07] [redacted]: Io non lo so perché non sono il CEO di [redacted] e non conosco le loro dinamiche e le loro volontà di investimento

[17/12/18, 18:30:07] [redacted]: Una cosa è investire, una cosa è buttare i soldi e assumermi il tuo rischio d'impresa

[17/12/18,18:33:23] [redacted]: audio omesso

[redacted] si giustifica dicendo che loro tra i corrispettivi da versare ai riders, che a Roma sono su base oraria, e le tasse, non hanno un grosso margine di guadagno, e le spiega che comunque è normale che nei primi 3/4 mesi ci sia esborso maggiore di denaro che serve per avviare l'on-boarding e accrescere la flotta su Roma e quindi non lo deve considerare come la copertura del suo rischio d'impresa. [redacted] poi si assume la responsabilità del disservizio causato domenica sera.

[17/12/18,18:33:35] [redacted]: e se ti pago 18 corrieri a pomeriggio li sto buttando via

[17/12/18,18:34:13] [redacted]: si danilo, aumento ma non per 12h al giorno tutti

[17/12/18, 18:35:30] [redacted]: non potete sedervi sul minimo orario e fregarvene di come si distribuiscono i corrieri sulla giornata

[17/12/18,18:35:44] [redacted]: se vuoi metterne tanti la sera a me non interessa

[17/12/18,18:35:56] [redacted]: ma al pomeriggio proprio non posso permettermelo

[17/12/18,18:36:20] [redacted]: e devi impostare la relazione con i corrieri in modo che si connettono quando servono

[17/12/18, 18:36:41] [redacted]: corrieri che si connettono quando non servono sono uno spreco di soldi

[17/12/18, 18:37:04] [redacted]: secondo me se tu il pomeriggio non li paghi e loro per mangiare devono connettersi la sera, vedrai che si connettono

[17/12/18,18:37:19] [redacted]: ovvio che se gli dai la scelta se ne fregano

[17/12/18,18:37:33] [redacted]: e prendono i soldi quando gli fa più comodo

[17/12/18,18:38:01] [redacted]: messaggio audio

[redacted] dice a [redacted] che cercheranno di impostare Roma in maniera opposta a Milano. Spiega che a Milano essendoci anche 22 corrieri connessi nel pomeriggio, il tph (trip per hour, ndt) è talmente alto che [redacted] non paga mai all'ora. Poi porta ad esempio le performance di tale [redacted] che se ipoteticamente si dovesse connettere dalle 12 alle 23, ma dalle 15 alle 19 non fa alcuna consegna, ha comunque evaso tanti ordini che non scatta il minimo orario garantito. [redacted] continua spiegando che quindi anche se connessi, in realtà non sta pagando i minimi garantiti ai rider, in quanto saranno pagati per consegne effettuate avendone fatte, ad esempio, 10 in 15 ore di lavoro. [redacted] dice che dunque Milano e Roma sono due realtà a causa della diversa mole di lavoro, e che cercherà comunque di impostare il rapporto con i fattorini come suggerito da [redacted], e riporta a tal proposito di aver già mandato via 4 corrieri.

[17/12/18,18:40:01] [redacted]: messaggio audio

E comunque io non gli dò la scelta, forse non mi sono spiegato oggi, io a questi non gli dò nessuna scelta, gli dico andate offline... questi se ne sbattono le palle, restano online, hai capito? Io non li ho potuti punire da quando me lo hai detto te, perché non sono passate due settimane, non hanno visto che i soldi non gli sono arrivati, adesso lo vedono e quindi si incazzeranno e diranno: "perché non ci paghi?" e io gli risponderò: "perché tu non mi rispondi e ti dico di andare offline e tu non lo fai, ecco perché". Omissis... [redacted] continua a scusarsi con [redacted] dicendo che lui e [redacted] ogni giorno richiamano i riders dicendo loro di andare offline ma che non rispondono e continuano a restare online... non li mettiamo neanche più nei turni certa gente, quei 5-6 che non ci rispondono, cosa devo fare? Non li sto pagando, adesso quando non li pagherò ci risponderanno, penso... omissis... [redacted] continua dicendo che su Milano hanno costruito una flotta in qualche mese partendo da gennaio ed implementandola di settimana in settimana e quindi dice a [redacted] che stanno lavorando in tal senso anche su Roma ma che ci vorrà un po' di tempo.

[17/12/18,18:40:14] [redacted]: E scusa per la lunghezza

[17/12/18,18:44:24] [redacted]: Firenze Oggi tra i 7 e i 4 corrieri sempre online. Ad ora 2 Ordini, lo so che non è colpa tua ma oggi è questa la realtà. Stasera ne ho 7/8. Io li metto ma sinceramente spero qualcuno non venga...

[17/12/18,18:47:38] [redacted]: Bhe se non li paghi non gli dai la scelta. Solo quelli assegnati al turno vengono pagati. Scommetto che si adeguano e si connettono la sera

quando serve.

[17/12/18, 18:48:09] [redacted]: Tra l'altro - se tu per settimana scorsa non lo paghi, io te li devo pagare per il pomeriggio?

[17/12/18,18:48:42] [redacted]: Si lo spero, ma la politica ora è di prendere sola chi può lavorare la sera e nel week end ergo che abiti a Roma

[17/12/18,18:50:18] [redacted]: Purtroppo io non amo cambiare le carte In tavola con chi lavora per me quindi tolto quei 5/6 che non ci rispondono gli altri bonus orario lo prendono. Se vuoi ti faccio il conteggio e ti dico quante ore in meno ho pagato o pagherò

[17/12/18,18:50:41] [redacted]: E poi li caccio questi >>>.

Come sopra esposto, appare chiaro che la [redacted] imporrebbe al [redacted] di gestire la propria flotta di fattorini secondo le tabelle che aveva provveduto preventivamente a trasmettergli, relative al numero di lavoratori necessari (in questo caso per la città di Roma) per garantire l'esecuzione ottimale del servizio in modo da evitare di «<stare tutto il pomeriggio a mettere offline i tuoi >>> poiché in base agli accordicommerciali presi, [redacted] avrebbe dovuto corrispondere al proprio partner un minimo orario garantito per ogni riders che risultava on-line. E, in questo contesto, la citata [redacted] esorta il [redacted] a <<<non pagare quelli che non si devono collegare ... e io di conseguenza ti pagherò solo quelli che ti richiedo ... e devi impostare la relazione con i corrieri in modo che si connettono quando servono ... secondo me se tu il pomeriggio non li paghi e loro per mangiare devono connettersi la sera, vedrai che si connettono ... scommetto che si adeguano e si connettono la sera quando servo >>>.

Invero, è sempre il [redacted] [nel messaggio audio delle ore 18:40] che, rivendicando un vincolo di subordinazione dei riders alla F. [redacted], manifesta alla [redacted] i suoi intenti sanzionatori nei confronti di coloro che non rispettano le sue indicazioni («<gli dico andate offline... questi se ne sbattono le palle, restano online>»), attuati mediante la non corresponsione dei compensi spettanti a scadenza delle due settimane previste "per contratto", solo per non aver risposto a telefono: «<lo non li ho potuti punire da quando me lo hai detto te, perché non sono passate due settimane, non hanno visto che i soldi non gli sono arrivati, adesso lo vedono e quindi si incazzeranno e diranno: "perché non ci paghi?" e io gli risponderò: "perché tu non mi rispondi e ti dico di andare offline e tu non lo fai, ecco perché >>>.

Quanto sopra lascia fondatamente ritenere che [redacted] fosse pienamente consapevole della situazione di sfruttamento lavorativo e reddituale realizzata dalla F. [redacted]: anzi, appare evidente che sia la stessa [redacted] ad incoraggiare il suo interlocutore ad impostare il rapporto con i riders affinché si connettessero solo quando a [redacted] conviene, adottando metodi di sorveglianza (disconnettendo i riders dall'applicazione quando non serve) e di pagamento (incidendo sulla propria autonomia lavorativa:

<«loro per mangiare devono connettersi la sera»>), approfittando del loro stato di bisogno.

11.01.2019:

>><[11/01/19,19:26:17] [redacted]: audio omesso

Ciao [redacted], buongior... buonasera, scusa se ti disturbo, volevo chiederti se avevi parlato con [redacted], perché io, chiaramente, ti riporto quello che mi è stato detto da lui, e mi ha detto che lui si è recato in ufficio da voi e gli avete detto che se io lo tratto male, lo insulto, voi lo prendete tranquillamente a lavorare e ha l'appuntamento alle 15 di lunedì... omissis... visto che gli davamo i bonus orari ed ad un certo punto abbiamo smesso di darglieli perché non faceva più le consegne come doveva, stava andando un po' male il lavoro per lui... e soprattutto perché gli abbiamo tolto i bonus pomeridiani, perché ovviamente al pomeriggio diciamo loro di non andare online quindi al pomeriggio non prendono più i bonus, quindi mi ha detto che io sono un ladro, che gli rubavo i soldi... anche perché sulla piattaforma vedeva una cifra e io glieli davo diversamente, solite storie... omissis... questa settimana sta lavorando malissimo e io per questo motivo di ho detto di bloccarlo, lui mi ha detto che è venuto da voi... (audio interrotto).

[11/01/19,19:26:47] [redacted]: audio omesso

riprende audio precedente: [redacted] dice che questo gli è stato riferito e che [redacted] inizierebbe a lavorare già da lunedì, ma [redacted] la avverte che [redacted] si porterebbe dietro anche [redacted] e [redacted] (fonetico, ndt) "le mele marce" che loro stanno cercando di allontanare già da tempo, e le chiede di fargli sapere se quanto a lui riferito corrisponde a verità

[11/01/19, 20:04:21] [redacted]: Non so di [redacted] - in generale il team per policy deve dire a tutti i corrieri FP che hanno sempre la possibilità di lavorare con noi se preferiscono

[11/01/19, 20:04:31] [redacted]: Comunque ieri ha rifiutato un botto di corse

[11/01/19, 20:04:46] [redacted]: Si ma se vengono con noi fanno poche corse stai tranquillo

[11/01/19, 20:04:54] [redacted]: Tornano da te con la coda tra le gambe

[11/01/19, 20:05:20] [redacted] Ok grazie mille ne ero sicuro».

In questo stralcio risulta ancora più evidente come [redacted] non sia una società che si limita unicamente a fornire servizi tecnologici, ma che gestisca una propria flotta di ciclofattorini, estranea a quelle dei fleet partner, che le permette di offrire anche

servizi di consegna.

20.06.2019:

<<<[20/06/19, 17:45:32] [redacted]: Ciao [redacted], due ragazzi ([redacted] e [redacted], bloccati da processo quality) sono venuti qui per dire che non ricevono pagamenti da 4 settimane e che nessuno gli risponde. Loro vorrebbero lasciare lo zaino e dicono di dover riavere indietro dei soldi di cauzione che hanno pagato per averlo, oltre a dover ricevere pagamenti di settimane di lavoro e mance che non hanno ricevuto. Gli ho detto che non ce ne occupiamo noi e di contattarvi, ma ci hanno risposto che nessuno gli risponde. Immagino che provino a contattare [redacted], ma dato che erano convinti che fossimo noi di Uber a procurargli questo disagio per noi questo è un problema. Puoi provvedere a metterti in contatto con loro?

[20/06/19,18:00:41] [redacted]: messaggio audio

incomprensibile

[20/06/19,18:02:34] [redacted]: Non si sente nulla [redacted]

[20/06/19,18:04:14] [redacted]: messaggio audio

Allora ti stavo dicendo che non è vero nulla di quello che dicono sti ragazzi perché i ragazzi prendono i pagamenti da sempre, da mesi perché lavorano con noi da tanto tempo, e che adesso siccome gli abbiamo decurtato i soldi per gli SLA, perché hanno dei tassi di accettazione e cancellazione schifosi, allora abbiamo cominciato a punirli, visto che non vogliono sentire, prima di bloccarli, poi adesso li blocchiamo anche perché me ne voglio liberare di sta gente ma i pagamenti li continuano a prendere, hanno preso meno soldi di quello che pensavano loro ma con una giustificazione... quindi stanno facendo i furbi, vogliono venire lì a fare casino perché pensano che... e sbagliano perché ci abbiam parlato sta mattina, gli ho risposto io, gli ha risposto [redacted] e gli ha risposto pure [redacted]... omissis>>>.

Quanto riportato da [redacted] al manager di [redacted] (identificabile in [redacted]) in merito ai citati [redacted] e [redacted], è contraddetto con quanto emerge dalla chat di seguito indicata in cui emerge che l'indagato non ha voluto più accreditare i corrispettivi dovuti a [redacted] sul conto bancario di [redacted]:

<<<[06/07/2019 10:37:48] +39[redacted]: Buongiorno capo ! per favore non ho visto il mio pagamento! per favore digli di pagare i miei soldi grazie

[06/07/2019 21:09:52] +39[redacted]: Sono [redacted]. Grazie

[08/07/2019 11:14:01] +39[redacted]: Non ancora recivatto mio pagamento

[08/07/2019 16:18:08] [redacted]: Ti posso pagare solo su un conto personale tuo. Non possiamo più pagare su conti di amici

[08/07/2019 17:46:53] +39[redacted]: per favore sai che non ho un conto in banca da allora, per favore pagami come hai sempre pagato! grazie [redacted] grazie

[09/07/2019 18:10:27] +39[redacted]: Oggi sono andato ad aprire un conto in banca, chiedi a [redacted] di istruirmi. Ma hanno detto senza carta di residenti! Non possono aprire un conto in banca per me.

[10/07/2019 20:03:17] +39[redacted]: Rispondimi per favore! Cosa dovrei fare ora! Ho provato il mio meglio possibile per aprire questo account! Per favore, tu lo sai non per colpa mia. Per favore è molto difficile per me.

[10/07/2019 21:10:35] +39[redacted]: Di 'a [redacted] come mi pagherà! Ha detto senza il tuo permesso, non può ancora pagarmi! Ti prego di dirle quanti soldi pagherà al conto in banca [redacted] Grazie capo

[12/07/2019 11:29:06] +39[redacted]: [redacted] mi parla stamattina e non capisco cosa sta dicendo, sembra che non le abbia mai detto di pagarmi come sempre, attraverso il conto in banca di [redacted] .!

[12/07/2019 18:19:08] +39[redacted]: Questo non è quello che mi hai detto all'inizio!

[12/07/2019 18:28:35] +39[redacted]: È così che mi tratterai davvero male dopo un sacco di lavoro che ho svolto da 8 mesi a questa parte.>>>.

12.07.2019:

<<<[12/07/19, 09:33:01] [redacted]: [redacted]. Ormai sarai milionario a Vegas! Com'è andato il torneo? Posso chiedere che azioni pratiche hai preso per risolvere la situazione McD? Dobbiamo rispondere a McD con un update

[12/07/19, 09:33:01] [redacted]: Ciao... milionario... magari!!! Sono arrivato 5... allora abbiamo messo due "sentinelle" che fotograferanno chi avrà atteggiamenti errati. Una volta sicura ve li segnaliamo e blocchiamo a vita. Direi che in questo week end tale azione di controllo verrà eseguita...>>>.

In questo stralcio di una conversazione avvenuta nel gruppo Whatsapp "Amici di [redacted]" il dirigente [redacted] chiede al [redacted] che tipo di contromisure stanno prendendo per il ripetersi di atteggiamenti "indecorosi" al fine di evitare ulteriori lamentele da parte del McDonald sito in zona Buonarroti (Milano). Si può constatare come venga richiesta alla [redacted] srl di effettuare una vera e propria attività di controllo nei confronti dei propri collaboratori, in netto contrasto con le garanzie sancite dal legislatore per i lavoratori

autonomi. L'effettivo svolgimento di tale controllo lo si evince dalle conversazioni di seguito riportate estrapolate dalla chat che il [redacted] ha intrattenuto con [redacted], a seguito della segnalazione fatta dal citato [redacted] all'indagato:

[10/07/2019 18:47:42] [redacted]: messaggio audio

[redacted], ciao, va da sé che devi farti un giro lì, becchi quelli che ci sono lì: stai qualche ora, guardi, oggi, domani, dopodomani... fai un giro, controlli quelli che bivaccano che fanno queste cose qua fuori dai coglioni, non c'è neanche la discussione: bloccato l'account finito di lavorare, istantaneamente proprio... istantaneamente. Non lo so vedi tu, fate in modo di fate delle foto, di vederli... quelli che bivaccano che puzzano che fanno cazzate, fuori dai coglioni all'istante... omissis... però mi raccomando agisci subito perché sennò qui è un casino

[12/07/2019 20:07:24] F. Samsung ([redacted]): Messaggio audio

Omissis... Poi per quanto riguarda invece la problematica Buonarroti, io ho già sentito i ragazzi che di solito... che ho visto lì sulla mappa e in più ho mandato un vocale in tutti i gruppi che ho di Milano spiegando questa problematica incazzandomi... e comunque io domani andrò direttamente a vedere se effettivamente mi hanno ascoltato e chi c'è per capire un attimo la situazione... omissis... se sono i nostri, mi incazzo, gli faccio bloccare l'account piuttosto... e la devono capire che non possono restare lì fuori ma ci sono altri punti dove possono aspettare le consegne. Anche perché adesso [redacted] mi ha detto che adesso hanno bloccato... nel senso che se tu ti ritrovi vicino a quell'area e rimani fisso lì, l'applicazione ti va offline in automatico, così mi ha detto [redacted]... per cui chi aspetta lì poi si ritroverà l'applicazione offline e quindi non può ricevere le consegne, ed è quello che ho spiegato ai ragazzi... per cui domani vedrò se mi hanno ascoltato oppure no, e chi non mi ha ascoltato ovviamente mi incazzo e vediamo chi sono

[15/07/2019 21:12:37] F. Samsung ([redacted]): Ciao [redacted] sono andato sabato dopo le 15 e non c'era nessuno, 2 nostri corrieri aspettavano dentro le consegne»>.

Come si evince palesemente dalle chat su riportate, non solo gli indagati hanno posto in essere dei veri e propri appostamenti al fine di verificare quanto segnalato da [redacted] nella persona del [redacted], ma essi hanno, altresì, discusso sulla circostanza che [redacted] avesse applicato delle politiche di controllo sui riders loggati per più tempo nei pressi del citato punto di ristoro (McDonald's) con la conseguenza che sarebbero stati messi automaticamente offline e, quindi, impossibilitati a ricevere ordini da consegnare. L'unica conseguenza di questa policy è la discriminazione rispetto ad altri lavoratori, ottenimento di una scarsa valutazione rispetto ai parametri sulla quality del servizio imposti da [redacted] e, infine, blocco dell'account («<[redacted],) mi ha detto che adesso hanno bloccato... nel senso che se tu ti ritrovi vicino a quell'area e rimani fisso lì, l'applicazione ti va offline in automatico, così mi ha detto [redacted]... per cui chi aspetta lì poi si ritroverà l'applicazione offline e quindi non può ricevere le

consegne...»).

In esecuzione del provvedimento di perquisizione e sequestro emesso, in data 13.02.2020, la PG ha rinvenuto nella disponibilità di [redacted] - tra l'altro - copia del contratto di "prestazione di servizi tecnologici" stipulato tra la [redacted] Srl e [redacted] P. B.V., datato 31.05.2018. In questo contesto si rappresenta che, come sopra già evidenziato, il rapporto di collaborazione con [redacted] da parte degli indagati ha avuto inizio dal gennaio 2018 con la ditta individuale F. [redacted], circostanza avvalorata non solo dalle dichiarazioni di [redacted], ma anche dai pagamenti effettuati sul conto corrente intestato a quest'ultima e solo dal mese di ottobre 2019 in favore della [redacted] Srl: per esattezza, dal 07.10.2019, come indicato da [redacted] B.V. nella documentazione prodotta.

In dettaglio, l'indagato sostiene che in realtà "[redacted] fornisce servizi di consegna indipendenti" in netta contraddizione con quanto sostenuto dalla compagnia americana. In effetti, ciò troverebbe conferme anche e, soprattutto, dal contenuto delle dichiarazioni rese in data 03.03.20 dal già citato [redacted], in ordine all'avvio delle attività di food delivery di [redacted] in Italia: [Domanda : "Vi erano diversi canali (oltre a quello di F. [redacted]) per il Food Delivery?"] *<<<vi era il canale diretta dove il singolo corriere si iscriveva e, previa verifica dei documenti, gli veniva abilitato l 'account per poter lavorare e fare consegne. Questi soggetti per fare i corrieri venivano a parlare da noi – che li ricevevamo con sessioni periodiche – che gli illustravamo la piattaforma e gli spiegavamo che tramite la piattaforma avrebbero collaborato con i ristoranti. Questa tipologia di rapporto è partita dal lancio in Italia del Food delivery ossia il mese di luglia/settembre 2016. Questo rapporto è continuato anche dopo la collaborazione con la F. che come detto è partita dall'inizio del 2018. Nello specifico nel fine del 2017 ci rivolgiamo a F. [redacted] perché alcune catene di ristoranti non vogliono collaborare con migliaia di corrieri. Ad esempio Mc Donald's, Panino giusto, Poke House, Burger King o comunque ristoranti che rifiutavano collaborazioni occasionali con i singoli corrieri... omissis»>.*

Questa nuova tipologia di rapporto, nota nel mondo dei fattorini come [redacted] F. si è andata ad affiancare a quella "diretta"già esistente ed era stata ideata con l'intento di creare un rapporto di collaborazione con delle società di pony express, definite fleet partner, le quali avrebbero avuto in esclusiva il rapporto con le grandi catene della ristorazione.

2.4.)Rapporto del Cliente con P.

Il Cliente riconosce e conviene che la fornitura da parte di P. al Cliente della App Fornitore e dei Servizi [redacted] determina l'instaurarsi di un rapporto diretto legale e d'affari tra il Cliente e P.. P. non può, né potrà essere ritenuta responsabile di dirigere o controllare il Cliente o i suoi Fornitori in generale o nel loro adempimento del presente Contratto nello specifico, ivi incluso in relazione allo svolgimento dell'attività

commerciale del Cliente, alla fornitura di Servizi di consegna, alle azioni o omissioni dei Fornitori o alla conduzione e manutenzione di qualsivoglia Mezzo di trasporto, il Cliente e i suoi Fornitori si riservano il diritto esclusivo di determinare quando e per quanto tempo ciascuno di loro utilizzerà l'App Fornitore o i Servizi [redacted]. Il Cliente e i suoi Fornitori si riservano l'opzione, tramite la App Fornitore, di tentare di accettare, rifiutare o ignorare la richiesta di un Utente per Servizi dì consegna tramite i Servizi [redacted] o di annullare una richiesta per Servizi di consegna accettata tramite l'App Fornitore, ai sensi delle politiche di P. in materia di cancellazione vigenti in quel momento. Il Cliente non, e garantisce che i propri Fornitori non: (a) mostreranno nomi, loghi o colori di P. o di qualsiasi delle sue Affiliate sui Mezzi di trasporto; o (b) indosseranno una divisa o qualsivoglia altra tipologia di abbigliamento che mostri nomi, loghi o colori di P. o delle sue Affiliate. Quanto precede non si applica qualora il Cliente e P. si siano accordati diversamente o qualora sia richiesto dalla legge. Il Cliente riconosce e conviene di possedere piena facoltà di gestire i propri affari in autonomia e dirigere i suoi Fornitori a propria discrezione, inclusa la capacità di fornire servizi in qualsivoglia momento a terzi separatamente e distintamente dai Servizi di consegna. A fini di chiarezza, il Cliente riconosce di avere pieno diritto di: (i) fornire servizi di consegna ai propri clienti attuali; e (ii) utilizzare altri servizi di applicativi software oltre ai Servizi [redacted] P. si riserva il diritto di disattivare o di limitare altrimenti l'accesso o utilizzo dell'App Fornitore o dei Servizi [redacted] da parte del Cliente o di qualsiasi Fornitore, in caso dì violazione o presunta violazione del presente Contratto, di violazione dell'Appendice per il fornitore, o in caso di denigrazione da parte del Cliente o di qualunque Fornitore di P. o delle sue Affiliate o di azioni o omissioni da parte del Cliente o di qualunque Fornitore che arrechino danno al marchio, alla reputazione o agli affari di P. o delle sue Affiliate, come stabilito da P. a sua esclusiva discrezione.

Nel presente estratto la società olandese dichiara che in nessun caso potrà essere ritenuta responsabile di "controllare" o comunque "dirigere" l'attività commerciale né tantomeno le azioni od omissioni perpetrate dal proprio "Cliente" e dai "Fornitori" da questo assunti, nell 'adempimento di quanto previsto dal contratto, come sancito nel passaggio di seguito riportato: "P. non può, né potrà essere ritenuta responsabile di dirigere o controllare il Cliente o i suoi Fornitori in generale o nel loro adempimento del presente Contratto nello specifico, ivi incluso in relazione allo svolgimento dell'attività commerciale del Cliente, alla fornitura di servizi di consegna, alle azioni o omissioni dei Fornitori... omissis".

A tal proposito [redacted] osserva: "*in realtà lo fa imponendo SLA che decurtano denaro... anche perché blocca i corrieri e non ci permette di farlo da soli*", ossia degli indici sulla qualità del servizio che devono essere necessariamente rispettati sia dal prestatore (riders) che dal cliente (F. [redacted] ovvero [redacted] Srl). Stando a quanto scritto dagli indagati nella memoria difensiva, il non rispetto di tali parametri, sia essi inerenti all 'efficienza globale del fleet partner sia relativi ad un componente della flotta, avrebbe comportato in diverse occasioni delle "decurtazioni monetarie " a titolo di sanzione.

Inoltre, emerge dalle chat allegate alla citata memoria difensiva, che tali SLA, tra le quali figurava la percentuale di accettazione, erano estremamente stringenti, come

testimoniano i messaggi scambiati tra il [redacted] e la [redacted] del 10.12.18 intercorsi tra le ore 16:33 e le ore 16:41, nei quali la manager di [redacted] avrebbe imposto ai riders collaboratori della [redacted] srl un 'acceptance rate minima del 70% (vale a dire percentuale di accettazione degli ordini), limite al di sotto del quale il fattorino sarebbe stato bloccato automaticamente. E, in alcuni passaggi della medesima conversazione la [redacted] avvisa il [redacted] di aumentare tale percentuale per la sua flotta, in caso contrario sarebbe costretta a bloccare tutti i fattorini che non l'avrebbero rispettata, come evidenziato di seguito:

[10/12/18,16:33:33] [redacted]: anche oggi a pranzo un bel po' di ordini rifiutati dai tuoi corrieri

[10/12/18,16:33:49] [redacted]: anche se di fianco al ristorante

[10/12/18,16:34:01] [redacted]: puoi fare un recali qualità per favore?

[10/12/18, 16:34:56] [redacted]: altrimenti sono incrementare la percentuale minima di accettazione bloccarli
[10/12/18,16:35:11] [redacted]: messaggio audio
Ciao buongiorno. Sì assolutamente, è quello che sto facendo... eh... come ti ho detto, se hai un po' più di dettagli su chi è stato, mi fai un grande anche perché così io capisco, perché io non so, non posso saperlo... riesco a vederlo magari a fine della giornata o a fine della settimana, il tasso di accettazione che è quello su cui sto martellando più di tutti. Settimana scorsa abbiamo avuto 6 operatori sotto il 70% ed infatti a loro non ho dato alcun bonus. Se riesci a farmi avere almeno un'idea di quelli che sono stati i peggiori io li cazzio subito e anzi addirittura poi li blocco perché visto che adesso abbiamo un bel numero di operatori li posso anche fermare.

[10/12/18,16:36:01] [redacted]: È quello che vorrei fare io assolutamente

[10/12/18,16:41:10] [redacted]: sotto il 70% vanno bloccati

[10/12/18,16:41:11] [redacted]: a me chiedo 95%

[10/12/18,16:41:11] [redacted]: ai miei

[10/12/18,16:41:31] [redacted]: Sono daccordo

[10/12/18,16:41:44] [redacted]: ora do ultimatum poi li blocchiamo

Come sopra riportato, è lo stesso [redacted] che, concordando con le osservazioni della propria interlocutrice, le ribadisce che avrebbe imposto ai propri riders "un ultimatum", i quali, in caso di inosservanza alle sue disposizioni sarebbero stati bloccati, ovvero [redacted] avrebbe inibito l'accesso ai propri account non permettendogli di lavorare. Nel

report audio sopra trascritto, è evidente che la F. [redacted], nella persona del [redacted], esercitasse un forte potere sanzionatorio nei confronti di quei riders che non rispondessero ai requisiti di affidabilità imposti da [redacted], applicando arbitrariamente i blocchi degli account ed anche sopraffazioni psicologiche come testimoniato dal seguente stralcio: «*<se riesci a farmi avere almeno un'idea di quelli che sono stati i peggiori io li cazzio subito e anzi addirittura poi li blocco...»>*.
Nel punto de quo, inoltre, [redacted] riserva piena ed esclusiva libertà al "Cliente" e ai suoi "Fornitori" di decidere l'orario di accesso e la permanenza degli stessi sulla piattaforma mediante la quale mette a disposizione i suoi servizi, nonché, nei limiti delle politiche di cancellazione vigenti, di poter accettare, rifiutare, ignorare ed anche cancellare le consegne richieste tramite App, senza la previsione, dunque, di alcuna penalizzazione: "Il Cliente e i suoi Fornitori si riservano il diritto esclusivo di determinare quando e per quanto tempo ciascuno di loro utilizzerà l'App Fornitore o i Servizi [redacted]. Il Cliente e i suoi Fornitori si riservano tramite la App Fornitore, di tentare di accettare, rifiutare o ignorare la richiesta di un Utente per Servizi di consegna tramite i Servizi [redacted] o di annullare una richiesta per Servizi per Servizi di consegna accettata tramite l'App Fornitore, ai sensi delle politiche di P. in materia di cancellazione vigenti in quel momento...omissis".
I commenti del [redacted] a quanto stabilito da [redacted] circa la totale "libertà" di cui godono sia il cliente (F./[redacted] srl) che i fornitori (riders) nell'esecuzione dei servizi di consegna, sono i seguenti:
Quando e quanto utilizzano app: "NON VERO->[redacted] impone orari pena decurtazione";
Facoltà di annullare e cancellare: "FALSO perché se lo fanno ci penalizzano";
Piena facoltà di gestire: "mai avuta".
Quanto indicato non trova però riscontro nella realtà fattuale, come anche segnalato nella memoria difensiva presentata dagli indagati, in particolare nelle chat WhatsApp ad essa allegate, inerenti alle conversazioni intrattenute sia in una chat diretta tra il [redacted] e [redacted], sia in un gruppo creato sul medesimo social network (denominato AMICI [redacted])i cui partecipanti erano il citato [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] e la citata [redacted] (all'epoca dei fatti la [redacted] e il [redacted] rivestivano il ruolo di manager quali dipendenti di [redacted] ITALY Srl, in particolare, facenti parte della divisione Operations Manager).
Nel prefato scritto difensivo, gli indagati lamentano che la società olandese, per il tramite della affiliata [redacted] Italy, non lasciasse loro quelle libertà descritte nel contratto e che al contrario imponevano loro degli obiettivi da rispettare facendo sentire particolarmente la loro ingerenza in tutti i processi decisionali e di gestione del personale. Nel dettaglio, gli indagati rappresentano quanto segue: "[redacted] *ci imponeva con minaccia di toglierci ristoranti o città e di rispettare il loro "forecast" che ci veniva indicato settimanalmente... omissis... Spessissimo* [redacted] *ci bloccava i nostri ragazzi dicendo che avevano commesso frodi, oppure che avevano avuto un atteggiamento sconveniente verso i clienti o all'interno dei ristoranti, o ancora perché non erano performanti rispetto le tabelle di servizio della piattaforma... omissis*". Le osservazioni sopra riportate trovano sicuramente riscontro nelle numerose chat intercorse tra il [redacted] e i citati manager di [redacted] Italy, in cui questi ultimi spesso sollecitano il

[redacted] a regolamentare, come da tabelle inviate settimanalmente da [redacted], gli orari e la durata degli accessi all'app effettuati dai fattorini, al fine di allinearli con gli orari di "picco" delle richieste di consegna (coincidenti con il pranzo e la cena e durante i fine settimana) e di ridurre considerevolmente le presenze nei "tempi morti" (ad esempio nel pomeriggio), incidendo di fatto sull'autonomia dei lavoratori
Come già accennato, grazie all'analisi dei dati estratti dall'acquisizione forense, è stato possibile recuperare numerose comunicazioni e-mail intercorse con i manager di [redacted], di seguito riportate, nelle quali emerge chiaramente come la politica gestionale attuata della società olandese andasse di fatto a limitare la libertà decisionale del proprio fleet partner, attraverso l'imposizione di turni prestabiliti. Ne è un chiaro esempio la e-mail del 17.12.2018 inviata dalla [redacted] a [redacted], [redacted] e [redacted], avente ad oggetto: "Richiesta ore Roma" e nella quale la stessa scrive: "*Ciao* [redacted], *come discusso telefonicamente, viste le inefficienze delle ultime settimane sulla presenza dei corrieri sugli slot orari, troverai in allegato le richieste di supply per ora per questa settimana. Come annunciato, a partire da questa settimana non includeremo più i corrieri non richiesti nei calcoli settimanali (e onestamente, mi sembrerebbe corretto anche escluderli dai calcoli della settimana passata - in cui abbiamo più volte avuto 20 corrieri al pomeriggio - ma non avendolo annunciato a monte lo lascio decidere a te. Per me era un investimento per averli la sera ma visti i risultati di domenica posso affermare che non ne é valsa la pena). Grazie*" ed in allegato un file excel denominato "Ore settimanali [redacted] (I).xlsx" nel quale è riportata la pianificazione settimanale degli slot orari. Risulta evidente, leggendo il corpo della citata comunicazione, di come l'ingerenza di [redacted] nei meccanismi decisionali del suo fleet partner ne limiti del tutto le sue capacità decisionali attraverso la pianificazione unilateralmente delle già citate "supply hours" ed addirittura, andando a penalizzare i riders che non rispettavano tali direttive: «*<Come annunciato, a partire da questa settimana non includeremo più i corrieri non richiesti nei calcoli settimanali (e onestamente, mi sembrerebbe corretto anche escluderli dai calcoli della settimana passata...)>*».

Dello stesso tenore sono anche le seguenti comunicazioni di posta elettronica:
e-mail del 16.11.2018 inviata da [redacted] in risposta al [redacted], con allegati due file, uno chiamato II.xlsx nel quale è riportata la pianificazione settimanale degli slot per le varie aree della città di Roma ed il secondo nuovo pricing.xlsx riportante la tabella dei nuovi pricing per tutte le città;
e-mail del 25.01.2019 inviata da [redacted] al [redacted] ed avente ad oggetto: "Richieste Supply Hours" ed in particolare è presente una tabella nel corpo della e-mail con la pianificazione degli slot in riferimento alla città di Milano per la settimana dal 28.01.2019 al 03.02.2019;
e-mail del 08.02.2019, invitata dalla [redacted] a [redacted], [redacted], [redacted] e [redacted], avente ad oggetto: "Re: Richieste Supply Hours";
e-mail del 03.06.2019 inviata da tale [redacted] a [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] ed all'indirizzo di posta elettronica della [redacted] <[redacted]@[redacted].agency> ed avente ad oggetto: "Re: URGENT: [redacted] issues in regards of Weekly Supply Hours

Pian Milan", inviata in risposta alla e-mail del [redacted] datata 01.06.2019, nella quale l'indagato lamenta che nonostante l'incremento notevole dei "tph" la dirigenza di [redacted] abbia ridotto le "supply hours" del 7% (comunicazione avvenuta in lingua inglese).

Per quanto attiene alle azioni di monitoraggio di [redacted] tramite il c.d. "controllo quality", come già accennato, assume notevole importanza l'e-mail inviata in data 09.07.2019 dal [redacted] ad [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] e [redacted] avente ad oggetto: "Re: Notifica Quality 07.07.2019". Tale e-mail è, infatti, una risposta ad alcune considerazioni e domande sollevate dal [redacted] in merito alle tabelle dei richiami e dei blocchi per "quality" inviati dallo stesso [redacted] in data 08.07.2019.

In relazione a quanto prima indicato e considerati gli elementi emersi nel corso delle indagini: dalle intercettazioni telefoniche ed ambientali; dalla documentazione cartacea ed informatica sottoposta a sequestro; dalle informazioni rese dai riders; dagli accertamenti sui conti correnti; dalla memoria prodotta dagli indagati, le condotte ascrivibili agli indagati [redacted] ([redacted] e [redacted]) e [redacted] appaiono integrare, in concorso tra di loro, il reato di sfruttamento del lavoro di cui all'articolo 603 bis del codice penale avendo questi, nonostante formalmente "assunto" i ciclo-fattorini con contratto di lavoro occasionale, coordinato e organizzato gli stessi e, in estrema sintesi: pagato i riders "a cottimo" e con una somma pari a 3 euro netti per consegna (a prescindere dalle ore di connessione, dai Km percorsi, dalle condizioni meteo e dall'orario/giorno festivo), somma di gran lunga inferiore a quella pagata dal committente [redacted] (per la sede di Roma in media almeno 11 euro a consegna); detratto dai 3 euro riconosciuti per consegna ulteriori importi a titolo di penale per mancate accettazioni di consegne superiori al 95% (0,50 euro a consegna) o per cancellazioni di consegne superiori al 5% (ulteriori 0,50 euro a consegna); omesso di dichiarare e versare la quasi totalità delle ritenute operate nei confronti dei riders; indebitamente trattenuto le somme elargite dai clienti quali mance e accreditate agli indagati da [redacted]; indebitamente trattenuto le somme corrisposte dai riders a titolo di cauzione per il materiale consegnato.
Il contratto con le imprese degli indagati (F. [redacted] e [redacted] srl) è stato stipulato con [redacted] P. B. V, la quale si è ampiamente avvalsa di figure professionali dipendenti di [redacted] Italy srl ([redacted], [redacted], [redacted], [redacted]) In tal modo, [redacted] P. B.V. , di fatto, ha costituito una unità organizzativa operante in Italia e con tale unità, (che ha come capitale umano una serie di dipendenti di [redacted] Italy srl, con sede in Milano via [redacted]) ha agevolato l'attività imprenditoriale di soggetti indagati ([redacted], [redacted], [redacted]) per il delitto di cui all'art. 603 bis c.p., in alcuni casi contribuendo a realizzare i presupposti dello sfruttamento lavorativo."

3) La decisione.

3.1) Sul piano fattuale probatorio, osserva il Tribunale come sussistano "sufficienti indizi" - da ritenersi peraltro nel caso di specie gravi, precisi e concordanti in relazione al copioso materiale probatorio raccolto dall'attività dell'organo proponente- per ritenere sussistente il delitto catalogo di cui all'art. 603 bis c.p. previsto come requisito preliminare dall'art. 34 comma primo D.Lvo 159/2011 per la conseguente valutazione di una attività agevolatrice della condotta delittuosa posta in essere da un soggetto terzo, funzionalmente collegato rispetto all'autore della fattispecie qualificata, e facente capo, secondo la prospettazione dell'organo proponente alla galassia [redacted] ma segnatamente, per quanto si dirà, a [redacted] ITALY SRL.
Ed invero dalle plurime e convergenti dichiarazioni rese dai lavoratori impiegati come "riders" - peraltro scelti in aree di particolari fragilità soggettiva e sociale in quanto provenienti da Paesi territorio di conflitti civili e razziali, richiedenti asilo politico e dimoranti, in alcuni casi, presso centri di accoglienza temporanei-, dalle intercettazioni telefoniche e ambientali, dall'analisi delle memorie e delle conversazioni inserite nei dispositivi informatici sequestrati agli indagati nel procedimento penale genetico, dalla verifica della documentazione cartacea ed informatica acquisita, dagli accertamenti particolarmente attenti e puntuali sui conti correnti dei soggetti coinvolti nella vicenda giudiziaria, dal rinvenimento della somma in contanti di Euro 547.400 da ritenersi profitto dei reati di appropriazione indebita in relazione all'omesso versamento delle ritenute d'acconto effettuate e di sfruttamento del lavoro (Euro 242.200 oltre ad Euro 305.200 occultati in una cassetta di sicurezza sita presso l'istituto di credito Intesa San Paolo di Milano via Lorenteggio 70) risultata nella disponibilità di [redacted], [redacted] e [redacted] - con conseguente iscrizione nel registro degli indagati per i medesimi anche per la fattispecie di reato ex art. 648 bis c.p. rappresentante un ulteriore delitto catalogo richiesto come presupposto per l'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende ex art. 34 C.A. - è emerso un grave quadro indiziario, parzialmente vagliato dal giudice della cognizione incidentale in sede di emissione di decreto autorizzativo di intercettazione di conversazioni fra presenti- in ordine alla fattispecie prevista dagli artt. 110, 603 bis c.p. posta in essere certamente da [redacted], [redacted], [redacted] con un ulteriore profilo di concorsualità, o quantomeno di attività di favoreggiamento, realizzata da diversi managers e/o dipendenti della galassia [redacted] e segnatamente di [redacted] ITALY srl quali [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] (tutti indicati da [redacted] P. B.V. come referenti per la gestione dei "riders"in Italia) e [redacted]. In particolare, come segnalato e documentato dall'organo proponente, appaiono precisi indici di un regime di sopraffazione retributivo e trattamentale attuato nei confronti di molteplici lavoratori reclutati in una situazione di emarginazione sociale e quindi di fragilità sul piano di una possibile tutela dei diritti minimi (cfr. Cass. pen. Sez. 5 n. 6788 del 23/11/2016 nel testo della norma precedente alla legge di modifica 29/10/2016 n. 199) -situazione aggravata dall'emergenza sanitaria a seguito della quale l'utilizzo dei "riders" è progressivamente aumentato a causa della richiesta determinata dai restringimenti alla libertà di

circolazione della popolazione imposta dalle Autorità che potrebbe avere provocato anche dei reclutamenti a valanga e non controllati- : il reclutamento avvenuto scegliendo soprattutto soggetti in stato di bisogno; il pagamento a cottimo effettuato (Euro 3 a consegna) a prescindere dalle condizioni di luogo (durata del tragitto) e di tempo (ora notturna, condizioni atmosferiche) ed in violazione delle regole contrattuali; la richiesta di un numero di prestazioni non compatibili con una tutela minima delle condizioni fisiche del lavoratore con la rappresentazione concreta della disattivazione dell'account e quindi con la minaccia implicita di non potere più lavorare per la piattaforma [redacted]; la violazione di tutte le norme contrattuali in tema di lavoro autonomo gestendosi di fatto un rapporto di lavoro subordinato alterato; la non corresponsione della mance dovute al lavoratore e realmente corrisposte dal cliente nel sinallagma contrattuale; in taluni casi l'omesso versamento delle ritenute previdenziali in concreto operato sulla retribuzione dei lavoratori; il sistematico inserimento di c.d. malus di natura strumentale, creati attraverso la contestazione di comportamenti non conformi tenuti in realtà inesistenti, per contrarre ulteriormente la retribuzione mensile dovuta; in genere lo sfruttamento di un mercato che presenta un'offerta di forza lavoro incontrollata per imporre delle regole particolarmente violente (solitamente minacce) al singolo lavoratore.

Esistono poi numerosi elementi per ritenere che [redacted] International Holding P.V nelle sue diverse articolazioni giuridiche e di fatto italiane quali [redacted] Italy srl e [redacted] Eats Italy srl (tale società ha infatti la stessa sede legale ed operativa di [redacted] Italy srl sita in Milano via [redacted], presenta un oggetto sociale specifico quale "mettere in relazione i ristoratori, i potenziali clienti e i fornitori di trasporto di cibo a domicilio e lo svolgimento delle relative attività", nell'anno 2019 ha inviato 44 certificazioni uniche presumibilmente relative a lavoratori occasionali riconducibili alla categoria dei riders -cfr. nota del 15/5/2020 della GDF di Milano-) fosse pienamente consapevole, malgrado la formale presenza di accordi contrattuali soltanto apparentemente di segno contrario conclusi tira [redacted] P. B.V. con F. [redacted] e [redacted] srl, agendo direttamente nella gestione dei riders secondo le modalità delineate dai datori di lavoro [redacted], [redacted] e [redacted], dell'attività di sfruttamento dei lavoratori utilizzati nelle consegne e ciò in relazione al ruolo attivo svolto da ex dipendenti o dipendenti, posti in posizioni apicali, della [redacted] Italy srl quali [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] e [redacted].
A sostegno di tale affermazione osserva il Collegio come le numerose conversazioni informatiche intercorse fra gli indagati del procedimento penale genetico ed i quadri di [redacted] Italy srl richiamate nello sviluppo della proposta, riscontrate da dichiarazioni che indicano proprio nella sede della società di Milano via [redacted] un luogo di riunioni fra gli indagati ex art. 603 bis c.p. ed i dipendenti della galassia [redacted] incaricati della gestione della flotta dei riders nonché dagli elementi di natura documentale e contabile indicati dall'organo proponente e riassumibili nella indicazione di [redacted] P. B.V. di contattare i dipendenti di [redacted] Italy srl quali "[redacted], [redacted], [redacted] e [redacted]" per le "relazioni commerciali", rappresentino un quadro di

evidente agevolazione rilevante ai sensi dell'art. 34 D.Lvo 159/2011, quantomeno sotto un profilo di omesso controllo da parte della società o di grave deficienza organizzativa sul piano di una reale autonomia rispetto alla casa madre con sede in Olanda, realizzato dalla controllata [redacted] Italy srl a favore di tutti i soggetti indiziati dei delitti ex artt. 603 bis e 648 bis c.p. che più direttamente gestivano e sfruttavano la pattuglia dei lavoratori a domicilio.

3.2) Sul piano poi del principio di proporzionalità fra situazione concretamente accertata ed applicazione della misura di prevenzione patrimoniale, principio recentemente richiamato dalla Corte Costituzionale con la sentenza del 27 febbraio 2019 numero 24, osserva ancora il Collegio come la condotta agevolatrice posta in essere da [redacted] Italy srl attraverso il concreto comportamento tenuto dai suoi quadri risulti di particolare rilevanza sia per la diffusione dell'intervento che per la realizzazione di uno schema contrattuale formale, ma travolto dalla realtà fattuale, finalizzato a "coprire" la casa madre [redacted]. Peraltro dalla nota integrativa del 15/5/2020 redatta dalla Guardia di Finanza di Milano risulta che, malgrado l'intervenuta risoluzione contrattuale con le società facenti capo agli indagati destinatari di provvedimenti di perquisizione e sequestro emessi dallo stesso organo proponente, [redacted], [redacted] - attrice di un ruolo marcatamente principale nella vicenda- e [redacted] risultino ancora dipendenti di [redacted] Italy srl con qualifiche di operatori amministrativi apparendo pertanto necessario, proprio in un'ottica di prevenzione finalizzata alla conservazione della unità societaria, un intervento di natura ablativa sull'assetto della predetta società.

Sempre in un'ottica interpretativa modulata al principio di proporzionalità e adeguatezza della misura di prevenzione, principio che caratterizza tutto l'ordinamento positivo secondo quanto indicato dalla recente sentenza interpretativa di rigetto della Corte Costituzionale 24/2019, osserva il Collegio come anche la nuova formulazione dell'art. 34 comma terzo D.Lvo 159/2011, come modificato dalla Legge 27 dicembre 2017 n. 205, consenta un intervento nella gestione societaria non assorbente, sul piano dell'impossessamento totale dell'attività di impresa, e comunque commisurato agli obiettivi di (ri) legalizzazione societaria tipici della misura di prevenzione da adottare. Ed invero laddove il legislatore ha inteso consentire all'amministratore giudiziario la facoltà di esercitare "i poteri spettanti agli organi di amministrazione e altri organi sociali secondo le modalità stabilite del tribunale" (art. 34 comma terzo D.Lvo 159/2011 citato), prevedendosi quindi una facoltà e non un obbligo di assunzione anche della attività tipica dell'impresa all'esito di una scelta ponderata da parte del tribunale, si ritiene che la decisione in merito alle concrete modalità dell'intervento dell'amministrazione giudiziaria non possa non tenere conto di diversi fattori quali il grado di infiltrazione delittuosa, in questo caso accertata su un numero di 5 dipendenti, i quali sembrerebbero avere realizzato su indicazioni provenienti da [redacted] P. una sorta di ramo aziendale di fatto dedicato alla gestione diretta dei lavoratori, a fronte di 26 unità addette al 31/12/2019, ed il settore societario

contaminato rapportato al normale svolgimento dell'attività di impresa che nel caso in esame propone un oggetto sociale completamente estraneo al tema dello sfruttamento dei lavoratori della consegna a domicilio, avendo la [redacted] Italy srl come scopo societario il "marketing e la consulenza nel settore dei trasporti privati".
Osserva dunque il Tribunale come sostanzialmente, per le finalità della misura ablativa, non vi sia necessità di assumere anche in seno all'amministrazione giudiziaria il normale svolgimento dell'attività gestionale di impresa, con la valutazione conseguente, in termini di rischio e nella prospettiva della salvaguardia occupazionale, di un simile trasferimento da professionalità tipiche a professionalità nuove e magari non perfettamente allineate con il settore di mercato interessato, nonché come , sempre sul piano della proporzione, gli obiettivi di bonifica aziendale da intraprendere appaiano comunque compatibili rispetto all'assenza dell'impossessamento totale degli organi gestori. L'intervento ablativo iniziale deve di conseguenza essere modulato in modo tale da consentire un penetrante ed effettivo controllo da parte del Tribunale sugli organi gestori anche in sostituzione dei diritti spettanti al socio proprietario ma lasciando il normale esercizio di impresa in capo agli attuali organi di amministrazione societaria, dovendo in particolare l'intervento concentrarsi sulla verifica delle posizioni personali dei dipendenti implicati nella vicenda giudiziaria, nell'accertamento dell'effettiva attività svolta da [redacted] Italy srl anche in relazione ai rapporti esistenti con [redacted] Eats Italy srl e con le società della galassia [redacted] sempre in relazione al perimetro del reclutamento e della gestione dei c.d. riders dovendosi verificare l'esistenza di rapporti contrattuali in corso e la piena conformità a tutte le regole di mercato degli stessi.

3.3) L'amministrazione giudiziaria dovrà dunque essere finalizzata, secondo le attività specificatamente riportate nella parte dispositiva, ad analizzare i rapporti esistenti con le altre società della galassia [redacted] - sempre nel perimetro della gestione dei c.d. riders- e con i lavoratori operanti nel settore della distribuzione a domicilio e ciò per verificare se esistano altre forme di sfruttamento di lavoratori esterni, nonché a verificare l'esistenza e l'idoneità del modello organizzativo previsto dal D. Lvo 231/2001 per prevenire fattispecie di reato ricollegabili all'art. 603 bis c.p. e quindi disfunzioni di illegalità aziendale come quelle accertate. L'attività andrà svolta possibilmente d'intesa con l'organo amministrativo della società attinta dalla misura [redacted] Italy s.r.l e della società controllante potendo il Tribunale in caso contrario, espandere l'intervento ablativo fino al totale impossessamento delle compagini societarie. Un simile intervento tende di fatto a controllare anche il ramo d'azienda rappresentato dalla unità operativa di gestione -costituita dai dipendenti di [redacted] Italy s.r.l. più volte citati- dei riders facente capo a [redacted] P. B.V. in concreto non destinataria formale della misura di prevenzione patrimoniale.

P. Q. M.

visto l'art.34 D.Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017

dispone

L'amministrazione giudiziaria nei confronti della società [redacted] ITALY SRL in persona del legale rappresentante con sede legale in Milano via [redacted] e P.I. [redacted] esercitante l'attività di marketing e di consulenza nel settore dei trasporti privati per un periodo di anni 1 (uno);

nomina

- quali Giudici Delegati alla procedura i dottori Fabio Roia e Veronica Tallarida; quale Amministratore Giudiziario il dott. Cesare Meroni con studio in Milano via [redacted] telefono [redacted] il quale all'atto di accettazione dell'incarico farà pervenire al Tribunale un'autocertificazione in merito agli incarichi di amministrazione giudiziaria in corso di svolgimento, al mancato superamento della soglia dei tre incarichi in corso (art. 35 comma 2 come modificato, dalla legge 161/2017) ed all'insussistenza delle cause di incompatibilità (art 35 comma 3) ovvero di potenziale conflitto di interessi;

non dispone

allo stato la trascrizione del presente provvedimento ai sensi dell'art. 34 comma 4 D.Lvo 159/2011 in relazione a beni immobili o ad altri beni soggetti a pubblica registrazione non sussistendo allo stato una effettiva immissione in possesso di beni aziendali;

dispone

che l'Amministratore Giudiziario:

1) entro trenta giorni dall'esecuzione del presente provvedimento, presenti al Giudice delegato una relazione particolareggiata che tenga conto delle attività da svolgere sotto indicate:

a) esaminare l'assetto della società con particolare riferimento ai rapporti intercorrenti con le altre società del gruppo [redacted] ed in particolare [redacted] EATS ITALY srl avente sede legale sempre in Milano via [redacted], [redacted] P. B.V. con sede legale in Amsterdam accertando quale sia il modello organizzativo e gestionale redatto ex art. 6 II comma D. Lg. 231/2001 (e dunque con particolare cura nella valutazione della idoneità del modello *"a prevenire reati della specie di quello verificatosi)* nello specifico settore di intervento della misura (rapporto con lavoratori autonomi c.d. riders);

b) esaminare le iniziative attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione con particolare riferimento alla composizione degli organi amministrativi ed alla politica contrattuale intrapresa nei confronti dei dipendenti e dei terzi;

2) nei corso dell'incarico provveda a:

c) assicurare la propria costante presenza nella società con accessi ripetuti per incontri e riunioni con il management della società secondo le necessità in relazione alle tematiche riguardanti l'oggetto della misura di prevenzione;
d) intrattenere stabili rapporti con gli amministratori della società e con il personale direttivo nello specifico settore di intervento;
e) rivedere tutti i contratti eventualmente in essere con terzi soggetti giuridici o con lavoratori autonomi del settore verificando la corretta osservanza delle regole normalmente adottate dal settore legale di mercato nonché rilasciare nulla osta alle risoluzioni contrattuali e alla stipula di nuovi contratti riguardanti la prestazione di servizi nella distribuzione dei prodotti di ristorazione a cura dei c.d. riders;
3) in previsione della prima udienza e comunque della scadenza del termine della procedura provveda a:
f) esprimere valutazione circa l'atteggiamento assunto dalla società dopo l'adozione del provvedimento di prevenzione, considerando se la procedura, grazie soprattutto alla fattiva collaborazione della società, ha portato all'adozione di provvedimenti utili a prevenire fatti come quelli accertati.

delega

per l'esecuzione la Procura della Repubblica di Milano richiedente, con facoltà di subdelega, anche in relazione alle necessità investigative;

fissa

per la discussione **l'udienza del 22 ottobre 2020 ore 9.30** che sarà tenuta nell'Aula Misure di Prevenzione del Palazzo di Giustizia in Milano, piano III, lato Manara via Freguglia 1

dispone

che il presente provvedimento sia notificato, a cura dell'organo proponente, mediante consegna di copia integrale con la relativa relata, almeno dieci giorni prima di quello fissato per la discussione di cui sopra a:
- soggetti da considerarsi terzi nella procedura (*omissis*);

- difensore nominato d'ufficio;

dispone

darsi avviso, nel termine suddetto, al Pubblico Ministero, all'Amministratore Giudiziario;

avvisa

le parti che possono prendere cognizione in Cancelleria degli atti e dei documenti.

Milano, 27 maggio 2020

TRIBUNALE DI MILANO
Sezione Autonoma Misure di Prevenzione

Decreto n. 31/2021

dott. Fabio Roia, Pres. relatore
nel procedimento di prevenzione nei confronti di [redacted] **ITALY SRL** in persona del legale rappresentante [redacted] esercitante attività di marketing e di consulenza nel settore dei trasporti privati.
assistita e difesa dal difensore nominato di fiducia avvocato [redacted] con studio in Milano via [redacted]
proposta dalla Procura della Repubblica di Milano per la misura dell'amministrazione giudiziaria ai sensi degli articoli 3-1 ss. D. Lvo. 159/2011

Sentite le conclusioni delle parti all'udienza del 3 marzo 2021 ha emesso il seguente

DECRETO

1) L'applicazione della misura.

1. Con decreto emesso in data 27 maggio 2020 - eseguito il 29 maggio 2020- il Tribunale di Milano disponeva l'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria, prevista dall'art. 34 c. 1 D.Lvo 159/2011 come sostituito dalla Legge 161/2017, nei confronti della società [redacted] ITALY SRL in persona del legale rappresentante con sede in Milano via [redacted] esercitante l'attività di marketing e di consulenza nel settore dei trasporti privati per un periodo di anni 1 (uno). Le modalità dell'intervento ablativo non prevedevano, in applicazione del principio di rilievo costituzionale di proporzionalità e adeguatezza che regola tutto il sistema dell'intervento cautelare in materia penale, l'impossessamento degli organi gestori dell'azienda ma soltanto un intervento di affiancamento finalizzato ad una concreta bonifica aziendale su precise direttrici tracciate dal Tribunale. In particolare si rilevava "*come la condotta agevolatrice posta in essere da* [redacted] *Italy srl attraverso il concreto comportamento tenuto dai suoi quadri risulti di particolare, rilevanza sia per la diffusione dell'intervento che per la realizzazione di uno schema contrattuale formale, ma travolto dalla realtà fattuale, finalizzato a "coprire" la casa madre* [redacted]*, Peraltro dalla nota integrativa del 15/5/2020 redatta dalla Guardia di Finanza di Milano risulta che, malgrado l'intervenuta risoluzione contrattuale con le società facenti capo agli indagati destinatari di*

provvedimenti di perquisizione e sequestro emessi dallo stesso organo proponente, [redacted] *- attrice di un ruolo marcatamente principale nella vicenda- e* [redacted] *risultino ancora dipendenti di* [redacted] *Italy srl con qualifiche di operatori amministrativi apparendo pertanto necessario, proprio in un 'attica di prevenzione finalizzata alla conservazione della unità societaria, un intervento di natura ablativo sull'assetto della predetta società,, si ritiene che la decisione in merito alle concrete modalità dell'intervento dell'amministrazione giudiziaria non possa non tenere conto di diversi fattori quali il grado di infiltrazione delittuosa, in questo caso accertata su un numero di 5 dipendenti, i quali sembrerebbero avere realizzato su indicazioni provenienti da* [redacted] *P. una sorta di ramo aziendale di fatto dedicato alla gestione diretta dei lavoratori, a fronte di 26 unità addette al 31/12/2019, ed il settore societario contaminato rapportato al normale svolgimento dell'attività di impresa che nel caso in esame propone un oggetto sociale completamente estraneo al tema dello sfruttamento dei lavoratori della consegna a domicilio, avendo la* [redacted] *Italy srl come scopo societario il "marketing e la consulenza nel settore dei trasporti privati".*

I presupposti per l'applicazione della misura di prevenzione venivano così individuati: *"sul piano fattuale probatorio, osserva il Tribunale come sussistano "sufficienti indizi" da ritenersi peraltro nel caso di specie gravi, precisi e concordanti in relazione al copioso materiale probatorio raccolto dall'attività dell'organo proponente- per ritenere sussistente il delitto catalogo di cui all 'art. 603 bis c.p. previsto come requisito preliminare dall'art. 34 comma primo 1). Lvo 159/2011 per la conseguente valutazione di una attività agevolatrice della condotta delittuosa posta in essere da un soggetto terzo, funzionalmente collegato rispetto all'autore della fattispecie qualificala, e facente capo, secondo la prospettazione dell'organo proponente alla galassia* [redacted] *ma segnatamente, per quanto si dirà, a* [redacted] *ITALY SRL. Ed invero dalle plurime e convergenti dichiarazioni rese dai lavoratori impiegati come "rider" - peraltro scelti in aree di particolari fragilità soggettiva e sociale in quanto provenienti da Paesi territorio di conflitti civili e razziali, richiedenti asilo politico e dimoranti, in alcuni casi, presso centri di accoglienza temporanei-, dalle intercettazioni telefoniche e ambientali, dall'analisi delle memorie e delle conversazioni inserite nei dispositivi informatici sequestrati agli indagati nel procedimento penale genetico, dalla verifica della documentazione cartacea ed informatica acquisita, dagli accertamenti particolarmente attenti e puntuali sui conti correnti dei soggetti coinvolti nella vicenda giudiziaria, dal rinvenimento della somma in contanti di Euro 547.400 da ritenersi profitto dei reati di appropriazione indebita in relazione all'omesso versamento delle ritenute d'acconto effettuate e di sfruttamento del lavoro (Euro 242.200 oltre ad Euro 305.200 occultali in una cassetta di sicurezza sila presso l'istituto di credilo Intesa Son Paolo di Milano via Larenteggia 70) risultata nella disponibilità di* [redacted] *e* [redacted] *- con conseguente iscrizione nel registro degli indagati per i medesimi anche per la fattispecie di reato ex art. 648 bis c.p. rappresentante un ulteriore delitto catalogo richiesto come presupposto per l'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende*

ex art. 34 C.A. - è emerso un grave quadro indiziario, parzialmente vagliato dal giudice della cognizione incidentale in sede di emissione di decreto autorizzativo di intercettazione di conversazioni fra presenti- in ordine alla fattispecie prevista dagli artt. 110 e 603 bis c.p. posta in essere certamente da [redacted] *con un ulteriore profilo di concorsualità, o quantomeno di attività di favoreggiamento, realizzata da diversi managers e/o dipendenti della galassia* [redacted] *e segnatamente di* [redacted] *ITALY srl quali* [redacted] *(tutti indicati da* [redacted] *P. B.V. come referenti per la gestione dei "riders "in Italia) e* [redacted]*. In particolare, come segnalato e documentato dall'organo proponente, appaiono precisi indici di un regime di sopraffazione retributivo e trattamentale attuato nei confronti di molteplici lavoratori reclutati in una situazione di emarginazione sociale e quindi di fragilità sul piano di una possibile tutela dei diritti minimi (cfr. Cass. pen. sez. 5 n. 67818 del 23/11/2016 nel testo della norma precedente alla legge di modifica 29/10/20/6 n. 199) -situazione aggravata dall'emergenza sanitaria a seguito della quale l'utilizzo dei "riders" è progressivamente aumentato a causa della richiesta determinata dai restringimenti alla libertà di circolazione della popolazione imposta dalle Autorità che potrebbe avere provocato anche dei reclutamenti a valanga e non contrallati- : il reclutamento avvenuto scegliendo soprattutto soggetti in stato di bisogno; il pagamento a cottimo effettuato (Euro 3 a consegna) a prescindere dalle condizioni di luago (durata del tragitto) e di tempo (ora notturna, condizioni atmosferiche) ed in violaziane delle regole contrattuali; la richiesta di un numero di prestazioni non compatibili con una tutela minima delle condizioni fisiche del lavoratore con la rappresentazione concreta della disattivazione dell'account e quindi con la minaccia implicita di non potere più lavorare per la piattaforma* [redacted]*r; la violazione di tutte le norme contrattuali in tema di lavoro autonomo gestendosi di fatto un rapporto di lavoro subordinato alterato; la non corresponsione della mance dovute al lavoratore e realmente corrisposte dal cliente nel sinallagma contrattuale; in taluni casi l'omesso versamenta delle ritenute previdenziali in concreto operato sulla retribuzione dei lavoratori; il sistematico inserimento di c.d. malus di natura strumentale, creati attraverso la contestazione di comportamenti non conformi tenuti in realtà inesistenti, per contrarre ulteriormente la retribuzione mensile dovuta; in genere lo sfruttamento di un mercato che presenta un'offerta di forza lavoro incontrollata per imporre delle regole particolarmente violente (solitamente minacce) al singolo lavoratore.*

Esistono poi numerosi elementi per ritenere che [redacted] *International Holding P. E nelle sue diverse articolazioni giuridiche e di fatto italiane quali* [redacted] *Italy srl e* [redacted] *Eats Italy srl (tale società ha infatti la stessa sede legale ed operativa di* [redacted] *Italy srl sita in Milano via* [redacted] *e presenta un oggetto sociale specifico quale "mettere in relazione i ristoratori, i potenziali clienti e i fornitori di trasporto di cibo a domicilio e lo svolgimento delle relative attività", nell'anno 2019 ha inviato 44 certificazioni uniche presumibilmente relative a lavoratori occasionali riconducibili alla categoria dei riders -cfr. nota del 15/5/2020 della GDF di Milano-) fosse pienamente consapevole, malgrado la formale presenza di accordi contrattuali soltanto apparentemente di segno contrario conclusi*

fra [redacted] P. B.V. con F. [redacted] e [redacted] srl, agendo direttamente nella gestione dei rider secondo le modalità delineate dai datori di lavoro [redacted], [redacted] e [redacted], dell'attività di sfruttamento dei lavoratori utilizzati nelle consegne e ciò in relazione al ruolo attivo svolto da ex dipendenti o dipendenti, posti in posizioni apicali, della [redacted] Italy srl quali [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] e [redacted].
A sostegno di tale affermazione osserva il Collegio come le numerose conversazioni informatiche intercorse fra gli indagati del procedimento penale genetico ed i quadri di [redacted] Italy srl richiamate nello sviluppo della proposta, riscontrate da dichiarazioni che indicano propria nella sede della società di Milano via [redacted] un luogo di riuniani fra gli indagati ex art. 603 bis c.p. ed i dipendenti della galassia [redacted] incaricati della gestione della flatta dei rider nonché dagli elementi di natura documentale e contabile indicali dall 'organo proponente e riassumibili nella indicazione di [redacted] P. B. V. di contattare i dipendenti di [redacted] Italy srl quali "[redacted], [redacted], [redacted] e [redacted]" per le "relazioni commerciali", rappresentino un quadro di evidente agevolazione rilevante ai sensi dell'art. 34 D.Lvo 159/2011, quantomeno sotto un profilo di omesso controlla da parte della società o di grave deficienza organizzativa sul piano di una reale autonomia rispetto alla casa madre con sede in Olanda, realizzato dalla controllata [redacted] Italy srl a favore di tutti i soggetti indiziati dei delitti ex arti. 603 bis e 648 bis c.p. che più direttamente gestivano e sfruttavano la pattuglia dei lavoratori a domicilio."

2. Le coordinate di intervento fornite dal Tribunale della prevenzione al l'amministratore giudiziario nominato andavano dunque individuate nelle seguenti disposizioni: 1) entro trenta giorni dall'esecuzione del presente provvedimento, presenti al Giudice delegato una relazione particolareggiata che tenga conto delle attività da svolgere sotto indicate: a) esaminare l'assetto della società con particolare riferimento ai rapporti intercorrenti con le altre società del gruppo [redacted] ed in particolare [redacted] EATS ITALY srl avente sede legale sempre in Milano via [redacted], [redacted]. con sede legale in Amsterdam accertando quale sia il modello organizzativo e gestionale redatto ex art. 6 D. Lg. 231/2001 (dunque con particolare cura nella valutazione della idoneità del modello *"a prevenire reati della specie di quello verificatosi"*) nello specifico settore di intervento della misura (rapporto con lavoratori autonomi c.d. riders); b) esaminare le iniziative attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione con particolare riferimento alla composizione degli organi amministrativi ed alla politica contrattuale intrapresa nei confronti dei dipendenti e dei terzi; 2) nel corso dell'incarico provveda a: c) assicurare la propria costante presenza nella società con accessi ripetuti per incontri e riunioni con il management della società secondo le necessità in relazione alle tematiche riguardanti l'oggetto della misura di prevenzione; d) intrattenere stabili rapporti con gli amministratori della società e con il personale direttivo nello specifico settore di intervento; e) rivedere tutti i contratti eventualmente in essere con terzi soggetti giuridici o con lavoratori autonomi del settore verificando la corretta osservanza delle

regole normalmente adottate dal settore legale di mercato nonché rilasciare nulla osta alle risoluzioni contrattuali e alla stipula di nuovi contratti riguardanti la prestazione di servizi nella distribuzione dei prodotti di ristorazione a cura dei c.d. rider; 3) in previsione della prima udienza e comunque della scadenza del termine della procedura provveda a : f) esprimere valutazione circa l'atteggiamento assunto dalla società dopo l'adozione del provvedimento di prevenzione, considerando se la procedura, grazie soprattutto alla fattiva collaborazione della società, ha portato all'adozione di provvedimenti utili a prevenire fatti come quelli accertati.

2. Il procedimento.

Secondo una prassi adottata dal Tribunale di Milano, il procedimento si è sviluppato in diverse udienze celebrate con il rito camerale (segnatamente tenutesi in data 22 ottobre 2020, 17 dicembre 2020 e 3 marzo 2021) finalizzate, attraverso l'audizione dell'amministratore giudiziario dr. Cesare Meroni e dei coadiutori nominati avvocati Marcella Vulcano e Fabio Cesare, nel contraddittorio delle parti procedimentali, a verificare l'andamento della misura e quindi l'osservanza del cronoprogramma prescrizionale, e comunque a monitorare l'impatto della misura ablativa anche sul piano della eventuale perdita di competitività sul mercato dell'azienda e conseguentemente della tenuta della salvaguardia occupazionale. Capita spesso infatti che le misure di prevenzione applicate a società, anche se in forma mite e con finalità esclusivamente di riqualificazione dei modelli aziendali, vengano interpretate dal mercato come indicatori di situazioni di illegalità diffusa c di non affidabilità contrattuale con compromissione del parco clienti e con perdite conseguenti sul piano dei ricavi.
Significativo in tal senso è quanto viene riportato dall'amministratore giudiziario nella relazione del 26 febbraio 2021 allorché, in punto di eventuale permanenza della misura all'esito di un avvenuto processo complesso e strutturato di riqualificazione realizzato da [redacted] Italy Srl e [redacted] Eats Italy Srl. sottolinea come *"la permanenza della misura, infatti, è stata spesso distorta dagli organi di stampa e di riflesso, da alcuni clienti che hanno interrotto le attività negoziali con [redacted] Italy Srl e [redacted] Eats Srl nell'erroneo presupposto che la misura ne avesse acclarato l'insolvenza o la commissione di illeciti penali incompatibili con la prosecuzione di ogni scambio commerciale"*.
A riprova di quanto affermato (cfr. relazione dell' amministratore giudiziario del 16 ottobre 2020) giova ricordare come la catena di ristoranti Mc Donald's e quindi la società Burger King avessero, rispettivamente in data 13/6/2020 e 31/5/2020 comunicato la sospensione delle attività contrattualmente previste con [redacted] Italy Srl e ciò in relazione alle notizie riguardanti l'applicazione della misura di prevenzione per condotte illecite di caporalato decidendo di riattivare la collaborazione contrattuale soltanto dopo numerosi contatti intervenuti con l'amministrazione giudiziaria ed anche il Giudice Delegato finalizzati alla spiegazione dell'intervento in alto ed alla

maggiore garanzia, sia sul piano dell'affidabilità negoziale che di quello di una forma aziendale votata alla ri legalizzazione, che proprio una società controllata dal tribunale potesse offrire ai partner commerciali nel l'ambito di un mercato di settore contraddistinto a volte da opacità diffuse.
Alle udienze del 17 dicembre 2020 e del 22 ottobre 2020 l'amministratore giudiziario ed i coadiutori riferivano in merito allo sviluppo del programma prescrizionale adottato (cfr. anche relazioni in data 16/10/2020, 11/12/2020 e 26/2/2021) mentre all'udienza del 3 marzo 2021, dopo avere completato l'esposizione degli obiettivi raggiunti in punto di adozione ed attuazione del modello 231 e di modelli di intervento realizzati per garantire la sicurezza sociale dei rider, le parti processuali concordemente concludevano con richiesta di revoca della misura ed il Tribunale acquisiva in decisione la richiesta riservandosi sul merito.

3. L'osservanza delle prescrizioni.

3.1. La reazione della società alla misura.

Come si evince dalla prima relazione dell'amministratore giudiziario in data 26/6/2020, la reazione di [redacted]ITALY SRL all'applicazione della misura è stata sostanzialmente collaborativa pur nella difficoltà di doversi rapportare con un soggetto di fatto operante all'estero quanto al reale potere organizzativo e decisionale. Infatti: *"oggettiva è stata la difficoltà di interazione con la funziane amministrativa di [redacted] Italy srl, acuita dalla chiusura degli uffici per adozione dello smart working nonché dalla lontananza del legale rappresentante. Sig. [redacted], residente fuori Italia. La successiva individuazione di [redacted] legale interno [redacted] France quale legale rappresentante dell 'entità italiana [redacted] Italy Srl ed il conferimento dell'incarico agli avvocali Sbisà, Motta e Musella della Studio Bonelli Erede hanno consentilo una normalizzazione dei rapporti e la conseguente collaborazione finalizzata a dare attuazione alle incombenze previste dalla nomina del sottascritto nell'emarginato decreto emesso in data 27/05/2020. Rigorosa è stata poi la pretesa di un immediato conferimento di specifico incarico per la creazione di un modello organizzativo per la [redacted] Italy Srl, che ricomprendesse al suo interno anche la [redacted] Eats Italy Srl e tutti i rapporti infragruppo, e si focalizzasse in via principale, ma non esclusiva, su tutte le possibili fattispecie riconducibili allo misura di amministrazione giudiziaria adottata. È stato quindi specificamente richiesto che il modello garantisse una copertura più ampia, relativa anche a tutti gli altri possibili reati previsti dalla normativa di riferimento, con apposito focus anche sui rapporti infragruppo esistenti. La trasmissiane di un piano di azione compliance 231 avvenuta il 22 giugno u.s., la successiva richiesta di integrazione e chiarimento con piena condivisione da parte dell'Amministratore Giudiziario dei contenuti e del timing indicato (4 mesi) per la realizzazione e l'attuazione del madello in parola, con un cronoprogramma definito e già operativo, comportano una*

sostanziale conferma di volontà e collaborazione da parte della società di porre in essere quanto prima un adeguato e condiviso modello 231/2001. L'amministratore giudiziario ha altresì dato disponibilità a recepire la *policy* e *compliance* di Gruppo, con preventiva valutazione di ogni ambito contrattuale e di *business* da comprendere analiticamente nel richiamato modello. *Anche la radicale modifica del modello di business a far data dal 6 gennaio 2020, rileva, a parere di chi scrive, l'effettiva sussistenza di condivisione del percorso intrapreso dalla società, tant'è che il modello 231, così come progettato, prevede che ogni ambito contrattuale – in fase di avanzata analisi e valutazione – sia esso inerente i rapporti infragruppo, l'ambito giuslavoristico o i rapporti con terze parti, debba essere preventivamente valutato dall'amministratore giudiziario. Per alcuni ambiti contrattuali sono già stati elevati rilievi ed è altresì stata recepita la volontà modificativa da parte della società. La presenza del sottascritto, e dei suoi coadiutori, sia pur limitata dalla chiusura degli uffici, dalle limitazioni imposte dall'emergenza Covid 19 e dall'esistenza di una funzione amministrativa accentrata all'interno del gruppo* [redacted]*, è stata in ogni caso costante e quotidiana, sia mediante un fitto carteggio email, che tramite call, videocall e riunioni in presenza, tenutesi sia presso la sede con dipendenti e funzionari della Guardia di Finanza che presso lo Studio dello scrivente. È in fase di pianificazione una presenza ed una opportuna interazione con il personale dipendente, per il quale è previsto nel breve termine un rientro graduale di circa il 25% della forza lavoro. Nell'ottica, inoltre, della condivisione del modello 231 e del rapporto con la funzione amministrativa, è stato preteso – e in tal senso la società ha aderito – che l 'Organismo di Vigilanza fosse connotato da una oggettiva terzietà, con un sindaco terzo esperto e proveniente da una società di revisione diversa (*[redacted]*) dalle altre due (*[redacted] *e* [redacted]*) con le quali le entità italiane di* [redacted] *già intrattengono rapporti contrattuali. L'Odv dovrebbe poi essere completato dalla presenza di una risorsa dedicata all'audit interno e di un professionista terzo particolarmente esperto, di elevato standing professionale, già componenti di altri OdV e preferibilmente aventi specifiche competenze in ambito penalistico. L 'attività di supporto e condivisione alla creazione del modello (sono già previsti due incontri/call tra il 30/06 ed il 9/07 p.v. per un impulso ed un accelerazione della relativa attività) andrà di concerto con l'esame e la valutazione di tutti i contratti che saranno oggetto di integrazione ovvero risoluzione e/o nuova stipula. In tale previsione, su richiesta dello scrivente Amministratore Giudiziario, si è altresì tenuta in data 24/06 apposito incontro con la funzione legale del cliente McDonald's a seguito della comunicazione ricevuta di sospensione del contratto, con la finalità di fornire tutti i chiarimenti richiesti nonché confermare la collaborazione profusa da parte di* [redacted] *con condivisione del percorso e disponibilità a riscontrare per iscritto quanto necessario nell'intento di una ripresa del rapporto contrattuale. Di assoluto rilievo a parere del sottoscritto è la volontà, formalizzata in ogni riuniane, di recepire nel modello 231, attualmente in costruzione, la società* [redacted] *Eats Italy Srl, nonché di intendersi ricompresa la stessa con riguardo ad ogni richiesta e previsione della misura. La volontà collaborativa si desume fattivamente da quanto sopra e dalla trasmissiane di tutta la documentazione richiesta nonché dall'interazione intercorsa con l'amministratore giudiziario, anche per tutto l'ambito gestorio e contrattuale inerente* [redacted] *Eats Italy Srl.*

Si ricorda, infine, che è prevista una riunione con i sindacati nazionali, a seguito di specifica richiesta scritta, allo stato ancora in fase di fissazione e che analoga richiesta è pervenuta allo scrivente dalla Guardia di Finanza, con la quale è previsto un incontro condiviso nella terza settimana di luglio. Le attività di analisi dello scrivente in merito alla contrattualistica giuslavoristica attinente i rapporti contrattuali con i riders, di cui ampia narrazione nella presente relazione, è altresì finalizzata a poter essere e a poter dare un supporto importante in un ambito che ancora sconta profili di incertezza normativa: è stato formalmente richiesto ad Assodelivery (associazione dell'industria del food delivery italiana alla quale aderiscono Deliveroo, Glovo, Just Eat, Social Food e Uber Eats) un incontro per i prossimi giorni ai fini di una condivisione delle problematiche generali del settore nonché di quelle specifiche relative alla posizione di [redacted]. Allo stato è prevista una videocall in adesione alla richiesta dello scrivente per il giorno 1/07 p.v. ore 15.00, Il sottoscritto amministratore giudiziario, dando atto di una generale condivisione della collaborazione, delle decisioni e del percorso intrapreso da [redacted] e dai suoi professionisti, precisa come sarà comunque necessaria una attività di chiarimento e di ulteriore acquisizione documentale per una comprensione definitiva delle dinamiche e dei rapporti infragruppo. In particolare con le società estere [redacted] B.V. e [redacted] P. B.V., nonché della contrattualistica giuslavorista, in relazione alle tematiche riguardanti l'oggetto della misura di prevenzione, che confida poter completare entro il 30 luglio p.v.. Nelle numerose attività ed incontri - da cui si è generato un crescendo di acquisizioni documentali e richieste di chiarimenti, che in parte sono tuttora in corso - l 'amministrazione giudiziaria ha inteso impostare un rapporto di fattiva collaborazione chiarendo sin da subito che il suo intervento, in armonia con le finalità della misura di prevenzione in parola, e con le coordinate tracciate dal decreto che ha disposto la misura, sarebbe stato diretto a stimolare la società ad adottare in via autonoma le misure di risanamento, laddove possibile. Ciò anche in linea con un modello più moderno di cultura d'impresa che, superando l'apparente antinomia tra legalità e competitività, consideri i modelli organizzativi 231/2001, i vari livelli di controllo interno, gli adeguati assetti organizzativi, la salda governance dell'impresa, come strumenti di efficientamento dell'attività e non come costi inutili. Stimolare l'impresa a dotarsi in via autonoma di adatti presidi interni di controllo idonei a prevenire la consumazione di attività illegali simili a quelle per le quali è stata disposta la misura ablativa equivale, a pare di chi scrive, a valorizzare i costi della legalità all'interno di un progetto imprenditoriale autoctono e non eteraimposta in grado di generare anticorpi duraturi all'interno del soggetto economico attinto dalla misura. L'amministrazione giudiziaria, secondo un moderno modello "prospettico-cooperativo" di prevenzione della "devianza imprenditoriale", aiuterà l'impresa a capitalizzare l'intervento del Tribunale accompagnandone gli organi gestori nell'elaborazione e messa in atto del programma di rilegalizzazione societaria tipico della misura di prevenzione. In sintesi, la misura in parola può rappresentare per [redacted] un'occasione per dotarsi di strumenti di contraggio interno e svolgere la propria attività in modo più responsabile ed etico. Accanto al diritto d'impresa, infatti, esiste il dovere di fare impresa in condizioni virtuose. In un mercato in cui la consegna dei pasti a domicilio tende a diventare una commodity, un prodotto ad

elevato sostituibilità, con uno conseguente pressione al ribasso dei prezzi e dei costi di produzione, è indispensabile individuare un posizionamento dell'impresa che la distingua dalla concorrenza così da permetterle di acquisire nuove quote di mercato. Questo spazio si potrebbe rafforzare per [redacted] *proprio nel rispetto della legalità quale connotato etico distintivo rispetto ai competitor: appare doveroso per l'impresa dotarsi di strumenti che consentano di eliminare fonti di facilitazione di possibili irregolarità con un corretto assetto organizzativo e con l'adozione di modelli di compliance in grado di vigilarne il rispetto per rafforzarne l'immagine rispetto agli altri interlocutori del food delivery. In questo modo appare altresì possibile integrare i costi della legalità negli investimenti strutturali, valutando altresì come l'utenza sarebbe probabilmente disposta a versare un corrispettivo più elevato per un servizio ad elevata connotazione etica con trascinamento dei competitor ad adeguarsi al nuovo assetto di mercato. La risposta di* [redacted] *alle prescrizioni di questa amministrazione giudiziaria è apparsa efficacemente propositiva così da persuadere lo scrivente che si stia procedendo nella direzione tracciata in seno al decreto che ha disposto la misura in esame."*

Occorre dunque rilevare come [redacted] Italy srl abbia fin dal primo momento di intervento del Tribunale manifestato un'ampia disponibilità sul piano di una collaborazione positiva, razionale e continuativa, mettendo a disposizione informazioni, documenti ed una flessibilità aziendale in grado di intercettare e realizzare le indicazioni operative di rilegalizzazione prescritte attraverso un cronoprogramma molto stringente. Significativa in tal senso appare la valutazione fornita dall'amministratore giudiziario nella relazione del 26 febbraio 2021 allorché viene sottolineato come *"la collaborazione prestata dagli organi societari in favore dell'amministrazione giudiziaria, con riguardo ad entrambi i veicoli societari, è stata ragguardevole, connotata da una posizione di apertura e di confronto, diretta a tesaurizzare l'intervento del Tribunale, guardando ad esso non come ad una compressione del diritto di impresa, ma come ad una preziosa opportunità di miglioramento della propria organizzazione aziendale. Ciò è anche il portato di una amministrazione giudiziaria che, secondo un moderno modello "prospettica-cooperativa" di prevenzione della "devianza imprenditoriale", ha impostato un rapporto di collaborazione diretta a stimolare la Società ad adottare in via autonoma le misure di risanamento, laddove possibile, in armonia con le finalità della misura di prevenzione in parola e con le coordinate tracciate dal decreto che l'ha disposta. Una impostazione che risponde anche ad un più moderno modello di cultura d'impresa che, superando l'apparente antinomia tra legalità e competitività, considera i modelli organizzativi 231/2001, i vari livelli di controllo interno, gli adeguati assetti organizzativi, una sana Governance dell'impresa, quali strumenti di efficientamento dell'attività e non come costi inutili. Stimolare l'impresa a dotarsi in via autonoma di adatti presidi interni di controllo idonei a prevenire la consumazione di condotte simili a quelle per le quali è stata disposta la misura ablativa, equivale, a pare di chi scrive, a valorizzare i costi della legalità all'interno di un progetto imprenditoriale autoctono e non eteroimposto, in grado di generare anticorpi duraturi all'interno del soggetto economico attinto dalla misura".*

3.2. Le modifiche organizzative ed il nuovo modello organizzativo e gestionale.

* Con provvedimento adottato in data 24 febbraio 2021 il Tribunale ha autorizzato il perfezionamento della cessione del ramo di azienda del delivery food da [redacted] Italy Srl ad [redacted] Eat Italy Srl - cessione che si è poi perfezionala in data 25 febbraio 2021 mediante apposito alto notarile- sul presupposto che di fatto il traghettamento al nuovo modello di business era avvenuto prima del provvedimento che ha originato la presente procedura e pertanto non può considerarsi effettuato con l'obiettivo di sottrarre valore per attutire gli effetti pregiudizievoli conseguenti il provvedimento di cui all'art. 34 sulla prima società ma anzi riflette l'opportunità di concentrare i servizi di food delivery, marketing e supporto all'interno; che l'ufficio di amministrazione giudiziaria avesse quindi prestato la propria attività per ambedue le società [redacted] Italy ed [redacted] Eats Italy nel condiviso presupposto di rendere unitari i rilievi operati ed i monitoraggi posti in essere al line di evitare l'estensione della misura in capo alla newco [redacted] Eats con la potenziale conseguenza di potere compromettere la quota di mercato italiana del gruppo [redacted] nel settore del delivery food e che, comunque, l'operazione ha comportalo anche l'adozione in capo alla cessionaria dei presidi e delle strutture di compliance connesse al modello 231 già adottate ed in corso di adozione da parte di [redacted] Italy Srl permettendosi in tal modo di esercitare il controllo di fatto sulla cessione.

* In merito alle condizioni economico patrimoniali si rileva come, per quanto riguarda [redacted] Italy Srl la situazione economico patrimoniale provvisoria al 31/12/2020 si presenta sostanzialmente in linea sia con i dati previsionali redatti per l'anno 2020 che con i richiamati adempimenti Iva trasmessi all'Agenzia delle Entrate per i primi tre trimestri dell'anno. Alla data del 31/12/2020, infatti, la situazione contabile aggiornata riporta ricavi di esercizio inerenti le prestazioni effettuate per complessivi € 8.369.272,81, cosi suddivisi per linea di business: *Food delivery:* € 5.357.109,00; *Riders:* € 2.984.047,62. Per la newco [redacted] East Italy Srl, invece la situazione economico patrimoniale alla data del 31/12/2020 risulta provvisoria in quanto sono ancora in corso le attività relative alla chiusura del bilancio di fine anno. La situazione contabile prodotta è stata debitamente redatta in lingua italiana secondo i principi contabili vigenti nella normativa nazionale e presenta ricavi di esercizio pari ad € 33.829.858,68. Dai dati contabili in parola è pertanto possibile desumere una sostanziale coerenza tra i ricavi indicali al 31/12/2020 e l'andamento degli stessi riportato nella liquidazioni periodiche Iva depositate per i primi tre trimestri del 2020, a fronte dei ricavi significativi conseguiti, la [redacted] Eats Italy presenta un utile di esercizio pari a € 680.408,46 con costi che ammontano a complessivi € 33.149.450,22.

* In relazione alla modifiche organizzative assunte dalla società successivamente alla misura rileva il Tribunale, sulla base delle relazioni redatte dall'ufficio di amministrazione giudiziaria, come [redacted] Italy Srl abbia attuato misure volte alla strutturazione dell'assetto organizzativo attraverso (i) la nomina del rappresentante

legale, (ii) la nomina di una società di revisione per la revisione legale dei conti, (iii) la nomina di un sindaco unico per le attività di controllo di gestione, con funzioni di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento. Si osserva che con la nomina di una società di revisione a cui è stata affidata la revisione legale dei conti, [redacted] Italy srl aveva già ottemperato agli obblighi imposti dalle modifiche normative. La scelta della Società, dunque, di integrare il proprio sistema di controllo con la nomina di un organo monocratico a cui è stato affidato il presidio sulla gestione, che altrimenti sarebbe rimasto in capo al Socio Unico, si inserisce nel solco tracciato da [redacted], su indicazione dell'amministratore giudiziario, teso all'attuazione di un sistema di controllo interno "rafforzato". Sempre nell'ambito delle iniziative assunte dalla Società volte ad operare in un alveo di legalità e di trasparenza nei rapporti negoziali e di tutela dei lavoratori (dipendenti e lavoratori autonomi, cd. rider o corrieri), assume particolare rilievo la scelta attuata dalla Società di modificare ed implementare il proprio modello di business attraverso (i) la gestione diretta dei rapporti con i corrieri (da parte di [redacted] Eats Italy Srl) escludendo a monte, quindi, la possibilità di affidamento a terzi della gestione dei rider; (ii) la mappatura di funzioni aziendali, ruoli e responsabilità *(job descriptions)*, processi e organigramma aziendale.

Il Modello 231 di [redacted] Italy Srl

Al momento dell'intervento ablativo [redacted] Italy Srl non risultava avere mai adottato un Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lvo 231/2001. Dalla relazione dell'amministratore giudiziario del 26/2/2021 si evince che: *"in ottemperanza al punto 15 del programma prescrizianale - che richiedeva alla società di istituire il Modello 231 in parola, nonché di nominare un Organismo di Vigilanza (o "OdV") collegiale con componenti dotati di una terzietà rafforzata e con una durata sufficiente ad assicurare l'efficacia del modello anche in ipotesi di revoca della misura - [redacted] Italy Srl, con decisione del socio unico della Società mediante consultazione scritta del 2 settembre 2020, approvava la Parte Generale del Modello 231 - che illustra l'impianto complessivo del Modello 231 e l'insieme delle regole e dei principi generali dettati dal medesimo - nella versione della bozza condivisa con l'amministratore giudiziario. Con la stessa decisione, la Società nominava l'Organismo di Vigilanza 231, ex art. 6 del D. Lgs. 231/2001. Dopo opportuna condivisione con l'amministratore giudiziario, [redacted] Italy srl ha ritenuta che l 'Organismo di Vigilanza dovesse essere castituito da un professionista esterno esperto in materia di diritto penale, corporate governance, controllo e gestione dei rischi aziendali, il Sindaco Unico e il Responsabile della Conformità (Compliance Champion), ciò in linea con i requisiti di terzietà rafforzata richiesti nel programma prescrizionale dall'amministratore giudiziario. Tali figure, infatti, sono state riconosciute come le più adeguate ad assumere il ruolo dell'ODV in quanto, oltre ai requisiti di autonomia, indipendenza, professionalità, onorabilità e continuità d'azione che si richiedono per tale funzione, e alle capacità specifiche in tema di attività ispettive*

e consulenziali, possiedono altresì quei requisiti soggettivi che garantiscono ulteriormente l'autonomia e l'indipendenza richiesta dal compito affidato, quali assenza di conflitti di interessi e di relazioni di parentela con gli organi sociali e con il vertice. Pertanto, la Società ha approvato la nomina di un OdV composto da tre membri individuati.
L'ufficio custodiale ha avuto più volte occasione di confrontarsi con l'OdV sia in occasione delle sessioni formative sul Modello 231 che dell'attività di testing di specifici protocolli, nonché per la predispasizione del Protocollo Salute e Sicurezza per i Corrieri da parte di [redacted] *Eats Italy, tema particolarmente attenzionato dall'ufficio custodiate. A tale proposito, si rappresenta che lo scrivente ha richiesto all'Organismo di Vigilanza i verbali redatti dalla sua nomina ad oggi, nonché una relazione informativa riguardante l'attività svolta dall'OdV nel periodo di riferimento, le attività di verifica e controllo compiute e l'esito delle stesse; le eventuali criticità emerse, in termini sia di comportamenti che di episodi verificatisi; gli interventi correttivi pianificati ed il loro stato di realizzazione e il piano delle attività. Dai documenti inviati dall'organo di vigilanza sia in data 11 dicembre 2020 che in data 3 febbraio 2021 non si evincono particolari criticità (v. doc. 8 e 9 allegati).*
La società ha predisposto, in collaborazione con l'amministrazione giudiziaria, un sistema strutturato ed organico di prevenzione, dissuasione e controllo per la riduzione del rischio di commissione dei reati mediante l'individuazione delle Attività Sensibili di [redacted] Italy Srl, dei principi di comportamento clic devono essere rispettati dai destinatari del Modello, nonché di specifiche attività di controllo, tutte finalizzate a prevenire la commissione dei reati. Al fine di mappare le Attività Sensibili, nel cui ambito potrebbero essere realizzate le fattispecie di reato, è stata effettuata un'attenta analisi del contesto aziendale, attraverso l'esame preliminare della documentazione aziendale rilevante - tra cui organigramma, deleghe e procedure aziendali - e la raccolta di informazioni da parte di soggetti in posizione apicale, di dipendenti e funzioni del Gruppo. Sulla base dei risultati ottenuti da tale analisi la società ha individuato 20 attività sensibili relativamente alla situazione aziendale esistente, nonché le azioni da attuare nell'ambito delle stesse sia a livello di procedure interne e controlli esistenti, che di requisiti organizzativi al fine di prevenire alla definizione del Modello.

La parte speciale del Modello 231 di [redacted] Italy Srl definisce e adotta protocolli di prevenzione e controllo al fine di garantire il presidio di possibili aree a rischio in considerazione delle specifiche attività svolte dalla società e di eventuali possibili "patologie" infragruppo o transnazionali, a seguito dell'attenta valutazione e mappatura dei rischi correlati. Tali protocolli costituiscono parte integrante del Modello ex D.Lgs. 231/2001 di Uber Italy. Per quanto concerne l'ambito di applicazione, come richiesto dall'amministratore giudiziario nel programma prescrizionale, il Modello copre anche le attività sensibili che sono gestite dalla società per conto di altre entità del gruppo e quindi non fanno parte dell'attività di *business* gestita direttamente dalla società. Tali attività sono principalmente servizi di assistenza e

supporto che la società fornisce alle altre entità del gruppo che operano in Italia. A tal fine, in particolare, le attività sensibili della società includono la gestione dei rapporti con corrieri e ristoranti anche se tali rapporti si riferiscono a [redacted] Eats Italy Srl che gestisce il ramo d'azienda *"Delivery"* in Italia, mentre la Società fornisce a [redacted] Eats Italy Srl solo servizi di assistenza e supporto per quanto riguarda la gestione dei corrieri c ristoranti. In tal modo il Modello è stato redatto per regolamentare e controllare le attività sensibili anche a beneficio di [redacted] Eats Italy Srl, nelle more che venisse realizzata la cessione di ramo d'azienda del business *"Delivery"* da [redacted] Italy alla *legal entity* [redacted] Eats e che quest'ultima predisponesse un proprio Modello 231 e procedesse alla nomina di un proprio Organismo di Vigilanza.

Dalla relazione del 26 febbraio 2021, i cui contenuti sono stati oggetto di interlocuzione processuale all'udienza del 3 marzo 2021, si rileva nel dettaglio come i protocolli previsti siano 20 riguardanti in particolare: 1) Rapporti con i Corrieri: adottato, testato, predisposta versione aggiornata a seguito adozione Protocollo Salute, Sicurezza sul Lavoro e Ambiente di [redacted] Eats Italy Srl; 2) Rapporti con i Ristoranti: adottato e testato; 3) Rapporti infragruppo (incluse politiche di transfer pricing e dei contratti intercompany): già redatto e in corso di finalizzazione con la società; 4) Rapporti con soci, organi sociali e revisori: finalizzato e trasmesso all'Organismo di Vigilanza; 5) Fiscalità: adottato; 6) Contabilità e bilancio: adottato; 7) Tesoreria e flussi finanziari: in corso di redazione; 8) Salute, Sicurezza sul Lavoro e Ambiente: già redatto e in corso di finalizzazione con la Società (questo Protocollo non riguarda i Corrieri, dato che essi non hanno rapporti contrattuali con [redacted] Italy, ma con [redacted] Eats Italy. La tutela della salute e sicurezza dei corrieri è oggetto del Protocollo Salute e sicurezza di [redacted] Eats Italy, che è già stato adottato e testato); 9) Selezione e gestione del personale (incluse note spese e spese di rappresentanza): adottato; 10) Acquisto di beni e servizi (incluse consulenze): già redatto e in corso di finalizzazione con la società; 11) Affari legali e societari: già redatto e in corso di finalizzazione con la società; 12) Contenzioso e accordi transattivi: già redatto e in corso di finalizzazione con la società; 13) Operazioni sui patrimonio e altre operazioni straordinarie: già redatto e in corso di finalizzazione con la Società; 14) Sistema informativo e informatico: in corso di redazione; 15) Rapporti con gli utenti: in corso di redazione; 16) Rapporti con gli autisti e fleet partner (Settore Mobility): finalizzato e trasmesso all'Organismo di Vigilanza; 17) Comunicazioni verso l'esterno: già redatto e in corso di finalizzazione con la società; 18) Marchi e licenze: già redatto e in corso di finalizzazione con la società; 19) Donazioni, omaggi e sponsorizzazioni: adottato; 20) Rapporti con le Autorità e la PA: già redatto e in corso di finalizzazione con la Società.

Il Protocollo Rapporto con i Corrieri (Riders)

Dalla relazione citata emerge come *"la società ha adottato ed efficacemente attuato il Protocollo relativo ai Rapporti con i Corrieri, che è stato anche oggetto di testing positivo da parte dell'OdV e dell'ufficio custodiale. Tuttavia, si ritiene opportuno ripercorrere i punti salienti di tale presidio, alla luce della adozione del Protocollo "Salute, Sicurezza sul Lavoro e Ambiente", che ha comportato diverse modifiche al Protocollo in parola ed anche al fine di fornire una fotografia chiara della attuale situazione dei Corrieri, atteso che in base alle coordinate di intervento fornite dal Tribunale all'amministratore giudiziario, lo scrivente deve esaminare l'idoneità del modello organizzativo e gestionale redatto ex art. 6 II comma D. Lg. 231/2001 a prevenire e contrastare fattispecie di reato di cui all'art. 603 bis c.p., ossia fenomeni di sfruttamento del lavoro, per i quali è stata adottala la misura di prevenzione giurisdizionale. Giova ricordare che obiettivo del Protocollo è quello di definire gli Standard Operativi e i Presidi di Controllo che riguardano i Rapporti con i Corrieri, con l'opportuna integrazione di policy, procedure e linee guida di* [redacted] *già in vigore.*

Il Protocollo si applica a tutti i Destinatari del Modello coinvolti a qualsiasi titolo nei 'Rapporti con i Corrieri", ivi inclusi: le persone che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione di [redacted]*: le persone che esercitano, anche di fatto, la gestione ed il controllo di* [redacted]*: tutti i Dipendenti di* [redacted] *sottoposti alla direzione o alla vigilanza dei soggetti di cui sopra; le Parti Associate, i procuratori e, in genere, i terzi che operano in nome o per conto o comunque nell'interesse di* [redacted]*, sotto la vigilanza dei soggetti apicali. I processi aziendali che sono risultati coinvolti dall'attività sensibile "Rapporti con i Corrieri" sono: il monitoraggio dei livelli di fornitura (supply) dei Corrieri; l'individuazione di nuovi Corrieri; l'onboarding dei Corrieri: la Gestione degli account dei rapporti con i Corrieri; l'attività di supporto ai Corrieri; l'elaborazione di incentivi.*

Il Risk Assessment effettuato in relazione ai "Rapporti con i Corrieri " ha portato all'individuazione di alcuni reati, previsti e sanzionati dal D.Lgs. 231/2001, a cui tale attività sensibile risulta maggiormente esposta. In ottemperanza a quanto richiesto dal programma prescrizionale, la Società ha inteso predisporre un Modello che fosse idoneo a prevenire e presidiare non solo le fattispecie di reato sottese alla misura ablativo, ricollegabili all'art, 603 bis c.p., bensì, più estensivamente, ogni attività criminosa ritenuta a rischio nell'ambito dell'attività sensibile "Rapporti con i Corrieri". I reati che sono stati identificati come a rischio nei "Rapporti con i Corrieri" sono: associazione per delinquere e associazioni di tipo mafioso anche straniere; intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro e riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù; omicidio colposo e lesioni personali colpose con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro: impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare, procuralo ingresso illecito e favoreggiamento della permanenza clandestina; accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico, detenzione e diffusione abusiva di

codici di accesso o sistemi informatici o telematici, danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici; reati tributari.

Gli Standard Operativi da seguire quando si è coinvolti nei Rapporti con i Corrieri sono molteplici. Innanzitutta, in capo a tutti i soggetti coinvolti sussiste il dovere di osservare le previsioni di legge e di regolamento vigenti in materia, i principi generali, improntati a trasparenza e correttezza, del Codice Etico (Guida di Condotta Aziendale) e le procedure di [redacted] (in particolare le policy, le procedure e i documenti sopra elencati). I principali Standard Operativi sono:

A) Il Divieto di utilizzo dei Fleet Partner. Un importante standard operativo in ambito rapporti con i Corrieri è costituito dal rapporto diretto fra la Società ed i Corrieri. Con riferimento alla business line "Delivery", infatti, non è previsto né consentito l'utilizzo di Fleet Partner (soggetti terzi intermediari per l'identificazione e/o il reclutamento dei Corrieri e/o la gestione dei rapporti con gli stessi). Il cd. New business model, in vigore dal 6 gennaio 2020, prevede l'acquisto del servizio di consegna da parte di [redacted] Eats Italy direttamente nei confronti dei corrieri. Non è più prevista la modalità di affidamento a soggetti giuridici terzi (cd. fleet partner). I ristoranti, quindi, non acquistano più i servizi di consegna dai delivery partners per poi rivenderli agli Eaters, ma è la newco [redacted] Eats Italy srl ad acquistare i servizi di consegna dai propri corrieri (in affidamento diretto cd. indipendenti) ed a rivenderli all'utente persona fisica (Eaters). Le modalità di fornitura del servizio ai ristoranti restano invariate, con la sola differenza che il ristorante non ha più alcuna relazione contrattuale né con i clienti né con i corrieri quanto al servizio di consegna. La sola relazione contrattuale di cui è parte il ristorante è il contratto di vendita concluso con il cliente che ha effettuato l'ordine tramite l'applicazione. La fornitura effettiva dei servizi di consegna viene realizzata dai corrieri in nome e per conto di [redacted] Eats Italy Srl che resta responsabile della fornitura del servizio nei confronti del cliente persona fisica. Il corrispettivo della prestazione di consegna è un prezzo che [redacted] Eats Italy Srl paga ai Corrieri, B) Il divieto di ogni comportamento che configuri uno sfruttamento dei Corrieri e/o un approfittarsi di un loro stato di bisogno. C) L'assoluto libertà da parte dei corrieri di scegliere se, quando e dove utilizzare l'app e di decidere se accettare o meno una richiesta di servizi di consegna.

D) Il divieto di onboarding di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare; l'obbligo di improntare i rapporti interpersonali al rispetto reciproco e di garantire un ambiente sicuro e rispettoso, evitando, tra le altre cose, contatti fisici inappropriati, contatti indesiderati, l'uso di un linguaggio, verbale e non verbale, inappropriato e offensivo; E) Il divieto di violenze e molestie di qualunque tipo e di danneggiamenti. F) Il divieto di ogni forma di discriminazione. C) Il rispetto della privacy e degli spazi personali. H) Il rispetto delle norme e i regolamenti applicabili in materia di sicurezza e igiene alimentare, di sicurezza stradale, di salute e sicurezza. I) Il divieto di creazione account Uber ai minori di anni 18. L) Il divieto di condividere il proprio account, a meno che non sia

espressomente consentito do linee guido, termini o oltre policy di [redacted].

Inoltre, come prescritto dolle Community Guidelines: i Corrieri devono completore l'intero consegno personolmente, dol ritiro dell'ordine presso il Ristoronte fino oll'orrivo doll'utente, senzo eccezioni; sono vietoti ogni utilizzo froudolento o improprio dell'opp e in generole ogni ottività froudolento, quoli, o mero titolo esemplificotivo, occettore consegne senzo l'intenzione di completorle, creore occount fittizi per scopi froudolenti, richiedere il risorcimento per costi o spese in modo froudolento, utilizzore in modo improprio i conoli dell'ossistenzo di [redacted], *occettore o completore intenzionolmente consegne froudolente o fosulle, fingere di completore uno consegno senzo moi ritirore l'orticolo o ritirore un orticolo, mo non consegnorlo per intero; è vietoto oi Corrieri richiedere o occettore pogomenti ol di fuori del sistemo* [redacted] *(o meno che l'utente in questione stio utilizzondo un'opzione di pogomento in contonti outorizzoto do* [redacted] *e ferme restondo eventuoli monce dote doll 'utente).*

lo funzione societorio CommOps (Community Operotions) è deputoto oll'erogozione di un supporto continuo e di sessioni informotive dedicote oi Corrieri, ottroverso 4 Teom dedicoti: Leodership/Monogement teoms, che consente il funzionomento delle operozioni interne ed esterne; "Centre Of Excellence" (COEs), ossio centri di supporto in-house che si occupono tro l 'oltro delle richieste di supporto più complesse (livello 2, 3, 4); "Business Process Outsourcing" (BPOs), ossio terze porti che offrono operozioni di supporto coerenti e scolobili, oltre od oltre ottività quoli chiomole proottive oi Corrieri. 1 contenuti di formozione per i BPOs sono creoti e forniti dol teom L&D; Incident Response Teom" (IRT) speciolizzoto, che fornisce un supporlo veloce, dedicolo ed empotio) in coso di incidents, secondo il processo descritto o pogino 35 del documento "Community Operotions (CommOps)".

Le interozioni di CommOps con i Corrieri ovvengono in molteplici occosioni, in porticolore in sede di onboording dei Corrieri e di sessioni informotive dedicole ogli stessi, di c.d. "middle & bock office" (ossio controllo e volidozione dello documentozione fornito e revisione dei processi di frode), nonché nel corso di tutto il ropporto con i Corrieri ottroverso più conoli (centro ossistenzo/In App; live chot; telefono; sociol medio). I teom che forniscono il supporlo oi Corrieri sono volutoli ottroverso specifiche metriche. Sono infotti previste metriche con cui viene volutoto lo performonce del supporto, inclusi uno metrico che misuro lo customer sotisfoction e oudit di quolità sui centri servizi,

Il processo di onboording è stoto oggiornoto in seguito oll'odozione del Protocollo Solute e Sicurezzo sul Lovoro. Duronte l'onboording viene invioto oi Corrieri il link ollo presentozione/video "Uber Eots". Tole presentozione/video ho od oggetto, tro le oltre cose, quonto segue: indicozione dello necessità di coricore tutti i documenti richiesti e lo Dichiorozione di idoneità tecnico professionole oi sensi del D. Lgs. 81/2008 i regimi

fiscali applicabili, informazioni su come scaricare la app Uber Driver, assicurazione in caso di incidente, raccomandazioni per la sicurezza, calcolo della tariffa, gestione e registrazione della fiscalità, aggiornamento e controllo dei dati bancari, raccomandazioni su come effettuare le consegne, igiene e salute, supporto.

Per il supporto ai Corrieri sono disponibili più canali, ossia: Telefono (Caso d'uso: urgente, ordini in corso. Stato attuale: disponibile per gli ordini in corso); Chat (Caso d'uso: urgente, risoluzioni veloci, stato di onboarding. Stato attuale: in fase di sperimentazione per la fase di onboarding); Social Media (Caso d'uso: non urgente, problemi con l'account. Stato attuale: disponibile su Twitter e Facebook); In-App (Caso d'uso: non urgente, documenti, condivisione di prove. Stato attuale: disponibile). I Corrieri possono scrivere attraverso l'app "[redacted] Driver" o attraverso specifiche FAQ sul sito "help.[redacted].com" (ossia hanno accesso alla funzionalità "Assistenza" nell'app [redacted] Driver o sul sito facendo il login nel proprio account). I Corrieri hanno attualmente accesso a un elenco di 50 punti all'interno di grandi categorie di assistenza (che variano dall'affrontare le questioni dei trips, alla risoluzione dei problemi relativi a conto e pagamenti e a come iscriversi ed effettuare consegne con [redacted]).

I Corrieri sono supportati anche in tema di copertura assicurativa in caso di incidente. Sono infatti in vigore i seguenti accordi: Accordo Partner Protection con AXA Assicurazioni (illustrato, anche tramite "domande frequenti", su "1.[redacted].com/assicurazione") che riguarda: la tutela per eventi durante le corse, ossia in relazione a incidenti, infortuni e spese mediche. I Corrieri che hanno effettuato almeno 30 consegne nelle settimane precedenti ad un evento imprevisto hanno diritto alla copertura assicurativa; la tutela per eventi al di fuori delle corse, ossia in relazione a servizio di giuria, malattia grave, maternità/paternità;

I rischi di comportamenti illeciti e/o non corretti e di frodi nell'ambito dei Rapporti con i Corrieri sono presidiati da un sistema integrato di controlli, reso particolarmente efficiente dall'utilizzo di specifiche tecnologie. Segnatamente: controlli sull'utilizzo di Fleet Partner ai fini "Delivery"; controlli in tema di processo di "onboarding" (iscrizione e attivazione dei corrieri) dei Corrieri a seguito di dichiarazione di idoneità tecnico professionale; controlli in tema di contratti dei rider; Controlli automatizzati sulle "frodi in-app".

Ai fini dell'efficace vigilanza sull'attuazione del Modello, ciascuna delle funzioni aziendali coinvolte nel funzionamento dei Presidi di Controllo è tenuta, con riferimento ai Presidi di Controllo di rispettiva competenza, a un reporting all'indirizzo email dell'Organismo di Vigilanza. Tale reporting periodico ha ad oggetto in particolare: la conferma che i Rapporti con i Corrieri nel periodo di riferimento sono stati diretti, senza ricorso a Fleet Partner; nel caso in cui emerga in futuro la necessità instaurare un rapporto con un Fleet Partner, il processo previsto ed il relativo esito; gli onboarding completati positivamente

e gli onboarding non andati a buon fine, gli esiti degli "audit" settimanali a campione sui documenti approvati dal centro servizi dedicato e le problematiche rilevanti emerse nel corso dei processi di onboarding: l'avvenuta accettazione dei "Termini per i Corrieri " da parte di ciascun Corriere; le frodi in-app (anche solo sospette) rilevate e gli account che sono stati conseguentemente sospesi temporaneamente, riattivati e disabilitati permanentemente.

Le segnalazioni di comportamenti non etici effettuano tramite l'apposito punto aggiuntivo alla sezione "Aiuto" dell'app, gli esiti della relativa indagine svolta dal team EMEA Ethics & Compliance e le conseguenti azioni adottate (da indicare nei report di EMEA Ethics & Compliance): il monitoraggio delle attività di supporto - inclusi anche l'assistenza prestata nei casi di utilizzo del tasto di emergenza su app e il supporto fornito dell'Incident Response Team nei casi di incidenti - e sessioni informative dedicate ai Corrieri. In ogni caso all'Organismo di Vigilanza sono conferiti tutti i poteri ai sensi del Modello per richiedere in ogni momento qualsiasi informazione, dato, documento e notizia ai Destinatari del Modello a qualsiasi titolo coinvolti nei Rapporti con i Corrieri. Essi dovranno fornire senza indugio quanto richiesto all'Organismo di Vigilanza. In particolare, tutti i Destinatari a qualsiasi titolo coinvolti nello svolgimento dell'Attività Sensibile sono tenuti a segnalare tempestivamente con le modalità e tramite i canali indicati dal Modello ogni informazione relativa a comportamenti costituenti violazione o non corretta applicazione del Protocollo o che comunque configurino una possibile commissione di reati. Qualora si verifichino circostanze non espressamente regolamentate dal Protocollo, che si prestino a dubbie interpretazioni e/o applicazioni tali da comportare deroghe all'applicazione del Protocollo medesimo, è fatto obbligo a ciascun Destinatario a qualsiasi titolo coinvolto nello svolgimento dell'Attività Sensibile di comunicare tempestivamente il verificarsi delle suddette circostanze al proprio diretto responsabile, al Compliance Champion e all'EMEA Ethics & Compliance Director, i quali forniranno le opportune indicazioni di comportamento e segnaleranno la tematica all'Organismo di Vigilanza.

3.2.1.2. *Il Protocollo salute, sicurezza sul lavoro e ambiente ([redacted] Eats Italy Srl).*

All'udienza del 17 dicembre 2020 il Tribunale, sollecitato in tal senso dalla richiesta del Pubblico Ministero e dopo avere verificato la disponibilità della società posta in amministrazione giudiziaria anche in relazione ad un percorso di sensibilità operativa peraltro già avviato, ha rappresentato la necessità all'amministratore giudiziario che particolari interventi fossero implementati nel perimetro della sicurezza personale dei lavoratori e ciò a prescindere dalla natura giuridica del rapporto di lavoro instaurato con i c.d. rider - tema questo che è rimasto necessariamente estraneo alla latitudine dell'intervento del Tribunale sia per la irrilevanza rispetto agli obiettivi della misura di prevenzione sia in relazione al principio della libertà di autonomia contrattuale che sul piano complessivo deve trovare adeguata collocazione in un inquadramento generale

condiviso fra gli enti rappresentativi delle società di delivery e dei lavoratori- sussistendo comunque un obbligo di verifica di idoneità e di vigilanza in seno al committente anche nella fattispecie generale di contratto di appalto di servizi stipulato con lavoratori autonomi.
In tale prospettiva, come rappresentato nella relazione del 26 febbraio 2021 dell'amministratore giudiziario e come successivamente discusso all'udienza del 3 marzo 2021, il Collegio non può non rilevare come [redacted] Eats Italy Srl, in quanto titolare oggi del ramo del food delivery, abbia posto in essere un'attività capillare di rafforzamento di tutti i presidi di sicurezza e di integrazione legale dei corrieri passando da una situazione di capitalizzazione delle fragilità, che consentiva anche l'inserimento di terzi per finalità di sfruttamento delle condizioni di precariato dei singoli in uno scenario di grave monetizzazione della loro utilità anche a causa della pandemia, ad una situazione di rispetto e di rafforzamento effettivo di diritti soggettivi ed anche di prerogative tutelate dall'ordinamento. Si deve insomma registrare, anche a fronte di altra iniziativa della Procura della Repubblica di Milano riassunta nel comunicato stampa del 24 febbraio 2021, come la società posta in amministrazione giudiziaria abbia pienamente e preventivamente realizzato, grazie alla procedura attivata, una rete di protezione sociale a favore dei corrieri la quale, unitamente alla rimodulazione dell'organizzazione aziendale sul punto, può costituire un modello virtuoso da proporre a tutto il mercato del food delivery soprattutto nella prospettiva di una forte espansione dello stesso.

Nel dettaglio sono stati realizzati interventi sul tema della salute, della sicurezza stradale e sul lavoro, in materia di igiene alimentare al fine di prevenire il verificarsi delle condotte, anche solo prodromiche, tese allo sfruttamento dei lavoratori e ciò dopo che l'ufficio di amministrazione giudiziaria ha effettuato nei mesi di dicembre 2020 e febbraio 2021 venti interviste in momenti diversi a riders operanti a Milano e Napoli. In attuazione dunque del programma prescrizionale elaborato, la società ha posto in essere le seguenti azioni (cfr. relazione del 26 febbraio 2021):

Adozione D.P.I.: *I DPI attualmente in dotazione sia per i corrieri già attivi che per i nuovi corrieri (in fase di onboarding) sono il caschetto per la bicicletta e il gilet catarifrangente, in ottemperanza alle richieste dell'amministratore giudiziario, la Società ha deciso di integrare la dotazione sulla sicurezza dei corrieri con tutti i DPI prescritti: a) fasce da braccio catarifrangenti: b) supporti per smartphone impermeabili; c) giacche antifreddo e antipioggia e pantaloni antipioggia; d) luci da applicare sulla bicicletta. Con riferimento alla mancata adozione di uno o più DPI, la Società, in ottemperanza a quanto richiesto dallo scrivente, ha fornito le seguenti argomentazioni formulate dal consulente in materia di salute e sicurezza di* [redacted], *Silaq Consulting e dallo studio Hogano Lovells. "Il D.lgs. 81/2008 prevede esclusivamente l'obbligo di adozione di strumenti di proiezione individuale (dotati di specifici requisiti essenziali previsti per legge) da identificare e fornire ogniqualvolta i rischi derivanti dall 'attività lavorativa non possono essere evitati o sufficientemente ridotti da misure*

tecniche di prevenzione. Il legislatore, però, non specifica quali e/o quanti equipaggiamenti il datore di lavoro/piattaforma sia tenuto a fornire in favore dei propri collaboratori (i "DPI Essenziali"). In tale contesto, sulla base della valutazione tecnica effettuata, il consulente nominato dalla Società (Silaq Consulting S.r.l.) ha rilevato: Con riferimento all'utilizzo di otoprotettori e/o auricolari: "La prestazione dei riders viene svolta per la quasi totalità del tempo in strada dove non siamo in presenza di livelli sonori tali da rendere necessari degli otoprotettori. Si raccomanda inoltre di non utilizzare cuffie e/o auricolari per sentire musica o effettuare chiamate affine di evitare cali di attenzione durante la consegna". In merito all'utilizzo di scarpe protettive: "Le scarpe antinfortunistiche non sono necessarie per proteggere i riders da eventuali cadute sui piedi della merce trasportata. Questo in ragione sia del peso che della conformazione della merce che oltre tutto è protetta dalla borsa per il trasporto. Va inoltre considerato che le scarpe antinfortunistiche rendono la pedalata dei riders meno sensibile, determinano un minor comfort e possono quindi risultare una fonte di pericolo più che un presidio di sicurezza. Pista la recente introduzione dell'analisi degli infortuni e dei mancati infortuni, se dovessero emergere frequenti fratture ai piedi in relazione ai casi di incidente stradale, sarà valutata l'adozione obbligatoria delle scarpe antinfortunistiche". Più genericamente che: "Giacche e pantaloni anli pioggia non possono essere previste come DPI obbligatori, lasciando al singolo la libertà di indossarli o meno, ma certamente rappresentano una dotazione accessoria che consentirebbe il miglioramento delle condizioni di lavoro ". Alla luce delle considerazioni che precedono la Società ritiene – allo stato – non necessario fornire ai propri riders otoprotettori, auricolari e/o scarpe protettive. [redacted], rileva inoltre che ai fini della consegna non risulta in alcun modo necessario effettuare chiamate durante gli spostamenti, non essendo richiesta alcuna forma di interazione vocale tra il rider e il cliente finale in tale fase. Tutti i casi in cui il rider potrebbe aver bisogno di effettuare una telefonata nel corso di una consegna si collocano in situazioni in cui il rider è fermo. Al contrario i riders sono esortati a non effettuate telefonate e/o, in generale, a porre in essere comportamenti potenzialmente idonei a causare un calo di attenzione durante la fase di guida/a compromettere la loro sicurezza durante la consegna ".

2. Modalità di consegna dei DPI ai Corrieri e Report di avanzamento distribuzione La consegna dei DPI avviene a richiesta, in considerazione del fatto che i corrieri potrebbero avere già i DPI, potendo lavorare con più piattaforme. I corrieri possono fare richiesta dei DPI dallo stare ordine. I corrieri che li richiedono per la prima volta possono inviare al servizio di assistenza di [redacted] Eats la richiesta di un codice promozionale che consente di ottenerli gratuitamente e senza cauzione. E prevista anche una fornitura in caso di usura dei DPI. Pertanto, dopo aver effettuato 1500 consegne i rider potranno ottenere un nuovo codice promozianale per richiedere gratuitamente un ulteriore gii et catarifrangente e dopo 4000 consegne un nuova codice promozionale per richiedere un ulteriore casco.

3. I DPI sono spediti dal fornitore all indirizzo indicato dal corriere in fase di richiesta, senza costi di spedizione per il Corriere. Per i rider di nuova attivazione, è stata inserita

la richiesta obbligatoria DPI in fase di onboarding o, in alternativa, l'invio di una autocertificazione sul possesso dei DPI da parte dei rider che vogliano attivarsi con [redacted]. *I corrieri, oltre ai Termini per i Rider, devono sottoscrivere una Dichiarazione di verifica dell'idoneità tecnico professionale in materia di salute e sicurezza inclusi attrezzature, DPI e formazione (v. doc. 17). Inoltre, in relazione alla pandemia Covid-19, è allo stato prevista da parte di* [redacted] *Eats Italy il rimborso una tantum fino a euro 25 per corriere per l'acquisto di mascherine, guanti monouso e prodotti igienizzanti. Tuttavia, a seguito di interviste a campione effettuate dall'ufficio ai riders è emersa la necessità di una fornitura su base frequente. È stato quindi richiesto alla società di aumentare la distribuzione dei presidi di protezione da contagio coronavirus attraverso spedizione periodica (come per equipaggiamento sicurezza) o attraverso distribuzione presso hub territoriali. La società si è dimostrata assolutamente favorevole e ha stabilito una fornitura ogni 60 giorni per ciascun corriere.*

4. visita di Sorveglianza sanitaria per i Corrieri Con riferimento alla visita di sorveglianza sanitaria per i Corrieri, il consulente in materia di salute e sicurezza e lo studio Hogan Lovells incaricati dalla Società, hanno affermato che "allo stato la legge non prescrive alcun obbligo di sorveglianza sanitaria in relazione all'attività svolta dai rider: parimenti non sussiste alcun obbligo di visita pre-assuntiva". Ciò nonostante nella fase preliminare alla sottoscrizione dei termini contrattuali, a ciascun Corriere viene richiesto di fornire apposita auto-dichiarazione attestante la propria idoneità tecnico professionale, inclusa l'idoneità psicofisica (v. doc. 18).

5. Campagna di informazione e sensibilizzazione all'utilizzo dei DPI La società ha prontamente attivato una importante campagna di informazione e sensibilizzazione nei confronti dei corrieri circa la sicurezza stradale, la salute sul lavoro e l'igiene alimentare. Il 27 gennaio scorso, è stata inviata a tutti i corrieri una comunicazione a mezzo email circa l'importanza dell'utilizzo dei DPI e la possibilità di richiederli e ottenerli gratuitamente. Ogni tre settimane sarà inviato a tutti i Corrieri un reminder avente lo stesso oggetto. Il primo reminder è stato inviato, appunto dopo tre settimane, lo scorso 17 febbraio (v. doc. 19 Courier Comms Health & Safety Equipment). In aggiunta a quanto sopra sono inviati avvisi in-App ai Corrieri su base periodica per accrescere la consapevolezza dell'importanza dell'utilizzo dei DPI e sottolineare che l'utilizzo dei DPI è obbligatorio per i Corrieri e oggetto di controlli da parte di [redacted] *Eats Italy . Appare di estrema rilevanza la prima reportistica in tema di richieste di equipaggiamento DPI da parte dei Corrieri, da cui si può agevolmente ricavare l'importanza, nonché l'efficacia della Campagna di informazione e sensibilizzazione attivata da* [redacted] *che ha avuto un immediato effetto sul numero di richieste di equipaggiamento da parte dei Corrieri. Al 23 febbraio, 851 corrieri hanno richiesto l'equipaggiamento di sicurezza.*

6. Video in tema di sicurezza dei Corrieri in fase di onboarding Raccogliendo l'invito dell'ufficio custodiale, [redacted] *ha incaricato un provider esterno per la realizzazione di un video di presentazione delle regole di base in materia di sicurezza stradale e igiene alimentare, che sarà incluso nel processo di onboarding. Le video guide online incentrate sulla sicurezza stradale (uso corretto e manutenziane delle biciclette, salute e sicurezza) e regole di base (ossia le regole base di igiene per il trasporto di alimenti), sono inviate a*

tutti i rider e devono essere obbligatoriamente aperte e visualizzate come condizione per l'onboarding sulla piattaforma [redacted] Eats. Inoltre, i video, così come gli altri materiali informativi, sono pubblicati sul silo web di Uber e sul blog aziendale.

7. Controlli sull'effettivo utilizzo dei DPI e Reportistica La società ha attivato un sistema integrato di controlli per assicurare l'effettivo utilizzo dei DPI da parte dei Corrieri, nonché la trasmissione di una reportistica sull'esito di tali controlli, anche relativa alla spedizione degli equipaggiamenti, per verificare eventuali gap tra richieste di fornitura e avvenuta consegna dell'equipaggiamento. Al fine di monitorare l'effettivo e corretto utilizzo dei DPI da parte dei Corrieri vengono effettuati i seguenti controlli periodici: real lime ID checks tramite "Mutombo"; analisi dei feedback in-App forniti su base volontaria da Ristoranti e Eater. Inoltre in futuro dei "preposti per la sicurezza" potranno essere designati, formati e incaricati dello svolgimento dei controlli sull'effettivo e corretto utilizzo dei DPI (nonché sul rispetto del Codice della Strada) da parte dei Corrieri. Gli esiti dei suddetti controlli sono oggetto di specifici report periodici interni.

8. A partire da fine marzo Motumbo dovrebbe essere operativo anche per verificare che i Corrieri utilizzino i DPI. Non è possibile, ad oggi, individuare con certezza la data da cui sarà operativo perché dipende dalle tempistiche necessarie per la modifica del software (questo processo è gestito a livello Global). L'applicazione consente già oggi ai Ristoratori e ai Consumatori o Eaters di fornire un feedback, su base facoltativa, in relazione al Corriere. Tra gli elementi che possono essere oggetto di feedback è stato inserito anche l'utilizzo dei DPI da parte del Corriere. In aggiunta, [redacted] sta implementando un autocertificazione che il corriere dovrà compilare, spuntando una checklist. ogni volta che si connette. In sostanza, al corriere comparirà la lista dei dispositivi di sicurezza e lo stesso dovrà confermare di averli, prima di andare Online. Questo ulteriore presidio dovrebbe essere operativo da fine marzo.

7. Provvedimenti in caso di mancato utilizzo dei DPI da parte dei Corrieri Nel caso in cui, in base agli esiti dei controlli sull'effettivo utilizzo dei DPI da parte dei riders, si accerti che i Corrieri non utilizzino i DPI, [redacted] Eats Italy invierà loro specifici reminder e promuoverà ulteriori campagne di sensibilizzazione sull'importanza dell'utilizzo dei DPI a vantaggio di lutti i Corrieri. In aggiunta a (pianto sopra, come già menzionato, sono inviali comunicazioni email e avvisi in-App ai Corrieri su base periodica per accrescere la consapevolezza dell'importanza dell'utilizzo dei DPI e sottolineare che l'utilizzo dei DPI è obbligatorio per i Corrieri e oggetto di controlli da parte di [redacted] Eats Italy.

8. Corsi di formazione su sicurezza stradale, sicurezza sul lavoro e igiene alimentare In osservanza al programma prescrizionale, [redacted] ha già inviato a tutti i rider attivi una comunicazione sull'imminente avvio della formazione obbligatoria in materia di salute, sicurezza e igiene. I corsi sono erogati in 4 lingue da academy EcoConsult divisione di Ecoconsult per la formazione e- learning specializzata in materia di sicurezza sul lavoro, compliance aziendale, privacy e igiene alimentare. La formazione, che si svolgerà Online, illustrerà in primis le regole base del Codice della Strada, la normativa applicabile

a biciclette, ciclomotori e automobili, la Segnaletica Stradale e come muoversi sicuri in città, per poi analizzare anche altri argomenti, tra cui le regole di trasporto delle due ruote sui mezzi pubblici come il treno. I corsi saranno seguiti da un test finale che, se superato, comporterà rilascio certificati di cui uno HACCP (garanzia salubrità alimenti) adattato alle esigenze del food delivery. I corsi sono disponibili già dal 1° febbraio scorso [redacted] *sta conducendo un test pilota con alcuni corrieri. Le prime verifiche hanno evidenziato problemi con il login e la comprensione delle istruzioni per collegarsi* [redacted] *è in attesa che il fornitore risolva tali problemi prima di inviare le comunicazioni sull'obbligatorietà dei corsi e la conseguente prima scadenza. All'esito della prima fase di sperimentazione, infatti, sarà effettuata la prima comunicazione ai corrieri in merito all'obbligatorietà dei corsi e alle relative scadenze. Dopo la prima comunicazione, l'ottenimento del certificato di frequenza del corso sarà obbligatorio: dopo 30 gg dalla comunicazione, sarà inviato al corriere un reminder; dopo 60 gg il corriere sarà sospeso finché non avrà ottenuto l'attestato. Chi avesse già sostenuto i corsi potrà comunicarlo a* [redacted] *tramite EcoConsult. In aggiunta, saranno inviati a mezzo email materiali informativi relativi alla sicurezza stradale e all'igiene alimentare, tramite la piattaforma EduME.* [redacted] *svilupperà un sistema di reportistica periodica sulla fruizione dei corsi di formazione da parte dei corrieri, a partire dalla prima comunicazione agli stessi (e quindi da quando diventeranno obbligatori).*

9. Corsi di Alfabetizzazione lingua italiana per stranieri. [redacted] *sta lavorando all'implementazione, in Italia, di corsi di alfabetizzazione per stranieri, come già fatto in altri paesi fra cui la Francia.* [redacted] *mira, infatti, ad un'esperienza di food delivery inclusiva e senza discriminazioni. Per mettere a proprio agio i Corrieri che non parlano la lingua italiana e per eliminare le barriere e superare gli ostacoli linguistici, la Società intende attivare un sistema di facile fruizione diretto ad assicurare a tutti i Corrieri la possibilità di comunicare agevolmente in Italia e anche di comprendere in modo chiaro i Termini per i Corrieri e le regole in materia di salute, sicurezza e igiene alimentare.*

Mappatura e monitoraggio degli incidenti stradali e degli infortuni Corrieri [redacted] *ha implementato un sistema di reportistica periodica in merito agli infortuni e agli incidenti dei corrieri. Vengono registrati i casi per cui è stata effettuata una segnalazione all'INAIL. Come si evince dal grafico allegato alla relazione, da novembre 2020 ad oggi sono stati registrati 27 infortuni/incidenti su un totale di 1.053.385 consegne (incidenza percentuale 0,002% circa)* [redacted] *di intesa con l'amministratore giudiziario, ha chiesto all'INAIL i dati concernenti le denunce di infortunio trasmesse dal 1° gennaio al 31 dicembre 2020 e concernenti i lavoratori autonomi che svolgono attività di consegna di beni per conto altrui, in ambito urbano e con l'ausilio di velocipedi a veicoli a motore di cui all'articolo 4 7, comma 2, lettera a), del decreto legislativo 30 aprile 1992, n. 285 attraverso piattaforme anche digitali. Giova ricordare che la Società già da giugno 2018 ha attivato una Partnership assicurativa con AXA e che, a seguito della pandemia, ha attivato una copertura Covid. La polizza copre le responsabilità legali dei partner di consegna che provocano (v. doc. 20) accidentalmente lesioni personali o danni materiali a terzi mentre effettuano consegne in qualsiasi territorio assicurato. La polizza copre*

anche i costi di difesa dei danni coperti. Per le consegne a piedi o con la bicicletta, la polizza contribuirà in aggiunta all'assicurazione che il corriere ha sottoscritta a titolo personale ma non la sostituirà. Durante la corsa: dal momento dell'accettazione di una richiesta di corsa o di consegna di cibo a domicilio fino a 15 minuti dopo il completamento. La copertura include spese mediche, decesso, disabilità permanente, ricoveri ospedalieri e infortuni in caso di incidenti occorsi sul lavoro. L'assicurazione protegge anche dalle perdite economiche dovute a incidenti o infortuni che possono verificarsi durante la corsa e al di fuori di essa. Il programma prevede inoltre, per i partner idonei, una copertura assicurativa per alcuni eventi imprevisti che possono verificarsi al di fuori dell'orario di lavoro, ma che hanno comunque delle conseguenze sulle possibilità di guadagnare. La copertura include un risarcimento per infortuni e malattie gravi e accrediti una tantum in caso di maternità/paternità. Nel corso del 2020 sono state attivate le seguenti pratiche: 1 caso di maternità/paternità; 46 casi di infortuni durante una consegna; 11 casi di malattia al di fuori dell'attività di consegna.

Sistema di incentivi e bonus per i Corrieri: l'amministrazione giudiziaria ha analizzato il sistema bonus/incentivi esistenti per verificare potenziali rischi sulla salute e sicurezza derivanti dalle performance richieste, sia eventuali rischi di discriminazione operati dall'algoritmo.

Il protocollo citato si applica a tutti i destinatari del Modello coinvolti a qualsiasi titolo in salute e sicurezza sul lavoro e ambiente nel contesto di una attività sensibile che risulta maggiormente esposta, sulla base di una valutazione del rischio effettuata, alla consumazione diretta o indiretta di fattispecie di reato individuabili nelle seguenti tipologie di fattispecie: omicidio colposo e lesioni personali colpose con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro; intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro e riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù; corruzione e traffico di influenze illecite; altri reati contro la Pubblica Amministrazione, inclusi, tra gli altri, truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico o dell'Unione europea, malversazione a danno dello Stato, indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato, truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di altro ente pubblico; corruzione tra privati e istigazione alla corruzione tra privati; delitti di criminalità organizzata, incluse associazione per delinquere e associazioni di tipo mafioso anche straniere: reati ambientali, inclusi, tra gli altri, inquinamento ambientale, delitti colposi contro l'ambiente, attività di gestione di rifiuti non autorizzata.

4. La revisione dei contratti.

In data 15 settembre 2020 è stato stipulato fra Assodelivery e la sola UGL, circostanza questa che ha suscitato non poche perplessità sul piano di una rappresentanza

effettiva in seno alla categoria dei lavoratori con conseguenze anche sul piano di una necessaria ripresa delle trattative anche con le altre associazioni sindacali della categoria, il "contratto collettivo nazionale per la disciplina dell'attività di consegna di beni per conto altrui, svolta da lavoratori autonomi, c.d. rider"(cfr. all. 28 relazione dell'amministratore giudiziario de 16/10/2020). Al di là di ogni considerazione in merito all'inquadramento dei corrieri nella categoria dei lavoratori autonomi, considerazione che in linea generale non compete, come già rilevato, alla valutazione di questo Tribunale dovendosi prendere allo come diversi contenziosi, riguardanti ovviamente singoli lavoratori o gruppi di lavoratori assimilabili sul piano della presenza di rapporti negoziali fra di loro assimilabili, siano al vaglio di numerosi giudici del lavoro, giova rilevare come il contratto collettivo contenga prescrizioni che abbiano innalzato alcune soglie di tutela dei c.d. rider.. Ci si riferisce in particolare al richiamo ed al rispetto degli obblighi in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro stabiliti dal D. Lvo 81/2008 così come applicabili ai lavoratori autonomi; alla previsione di criteri minimi per la determinazione del compenso parametrati sulla distanza della consegna, sul tempo stimato per lo svolgimento della consegna, sulla fascia oraria, sulla giornata feriale o festiva, sulle condizioni metereologiche; alla previsione di un compenso minimo per consegna (Euro 10 lordi l'ora) qualificato da aggiunte in relazione ai parametri di tempo e di luogo durante i quali avviene la consegna; alla presenza di coperture assicurative; alla previsione di una serie di interventi per contrastare il caporalato ed il lavoro irregolare.

In questo paradigma di riferimento, [redacted] Italy Srl e quindi [redacted] Eats Italy Srl hanno rimodulato tutte le singole proposte contrattuali con i rider (cfr. modello in allegato 29 alla relazione dell'amministratore giudiziario del 16 ottobre 2020) sviluppando parallelamente tutti quei presidi di integrazione e di tutela sociale richiamati nel punto relativo all'osservanza delle prescrizioni adottate dal Tribunale ed arrivando quindi ad eliminare quegli elementi che costituivano, favoriti dalla presenza di società di intermediazione che drenavano risorse proprio dai compensi dei lavoratori per alimentare un personale profitto, il substrato delle fattispecie di sfruttamento dei corrieri. Ad oggi, come riferito all'udienza del 3 marzo 2021 dalla coadiutrice giudiziaria avv. Marcella Vulcano, i compensi corrisposti risultano mediamente superiori ai livelli previsti dal contratto collettivo nazionale e tali da annullare decisamente quel riferimento di sfruttamento economico della prestazione lavorativa che aveva costituito uno dei presupposti fattuali e giuridici per la configurazione del delitto catalogo di cui all'art. 603 bis c.p..
Nella simulazione effettuata dagli amministrazione giudiziari la nuova tariffa applicata oggi da [redacted] Eats Italy Srl comporta un aumento medio del compenso del 40% sulle corse corte (tempo stimato 12 minuti) e dell' 11% sulle corse intermedie (tempo stimato 20 minuti) con una proiezione di guadagno - sulla base della piena autonomia decisionale e di scelta dell'organizzazione dei singoli corrieri che possono decidere come e quanto lavorare- che può variare da Euro 431,78 per una frequenza mediobassa di ordini (fra 60 e 150 per mese) fino a Euro 1.302,97 per una frequenza di ordini

superiori a 250 al mese (tutti i dati sono riferiti al mese di gennaio 2021). Si tratta dunque di una proposta di mercato che ha decisamente abbandonato ogni logica di sfruttamento dei rider per proporre opportunità di lavoro, colte anche da studenti, da giovani adulti o da persone sottooccupate o disoccupate, da ritenersi tutelate sul piano del rispetto dei diritti.

5. Il protocollo di legalità della Prefettura di Milano.

Parallelamente allo svolgimento delle procedura di prevenzione, il Prefetto di Milano ha attivato, nell'ambito dei poteri di supporto a lui riservati dal codice antimafia in tema di adozione di buone pratiche per il contrasto di fenomeni criminali tipici e qualificati, un tavolo di consultazione con Assodelivery e le associazioni sindacali rappresentative del settore del delivery per trovare delle soluzioni comportamentali multidisciplinari che consentissero di arginare c prevenire il fenomeno del caporalato nel comparto dei lavoratori c.d. rider particolarmente utilizzati soprattutto durante l'emergenza sanitaria. Giova ricordare sul punto che [redacted] Eats, nella sua qualità di associata Assodelivery, in data 6 novembre 2020 ha siglato n. 2 protocolli, di identico contenuto, uno firmato da Assodelivery e dalle sigle sindacali CGIL - CISL UIL ed uno sottoscritto sempre da Assodelivery e dalla sola UGL. Il "Protocollo sperimentale di legalità contro il caporalato, l'intermediazione illecita e lo sfruttamento lavorativo nel settore del delivery food", al quale ha partecipato anche il Tribunale di Milano - Sezione Autonoma Misure di Prevenzione unitamente a Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano - Direzione Distrettuale Antimafia- rappresenta un elemento di estrema importanza nel contrasto al caporalato e ad ogni forma di
sfruttamento lavorativo nel settore delivery. Nell'ambito di tale protocollo infatti la società, fermo restando l'attuale modello di business che non prevede l'utilizzo di intermediari per la gestione dei corrieri, si è comunque impegnata a non ricorrere, per la consegna degli ordini, a società terze di intermediazione sino alla creazione di un apposito albo nazionale/registro e ciò per evitare proprio l'eventuale creazione di quel cattivo modello di rapporti indiretti fra società e lavoratore che aveva determinato l'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria.
Rileva positivamente il Tribunale, secondo il documento prodotto all'udienza del 3 marzo 2021 dall'amministratore giudiziario, come tale patto di legalità condiviso sia stato adottato in data 26 febbraio 2021 da tutte le società operanti nel settore del food delivery a seguito di una apposita iniziativa adottata dall'associazione rappresentativa della categoria Assodelivery che aveva sottoscritto proprio il protocollo iniziale avanti il Prefetto di Milano.

6. L'esito della misura.

Nella relazione conclusiva del 26 febbraio 2021 l'amministratore giudiziario ha formulato, confermando tali valutazioni nel contraddittorio delle parti, riassuntivamente le seguenti considerazioni: *"si può concludere che dall'intervenuto decreto ad oggi, la Società abbia raggiunto i seguenti obiettivi: ha adempiuto al programma prescrizionale, esteso di fatto anche ad* [redacted] *Eats Italy: si è dotata di un assetto organizzativo e di organi di controllo nonché presidi di legalità rafforzati: ha vietato l'adozione di subappaltatori (fleet partner) dai quali si era originata la misura: ha adottato tutti i protocolli delle aree sensibili, con riferimento al perimetro della misura, con particolare riferimento al tema della salute e sicurezza sul lavoro; è stata riammessa all'interno delle associazioni di categoria (Assodelivery) con ruoli dirigenziali, a testimonianza del riconoscimento esterno del lavoro compiuto fino a oggi e della funzione di potenziale trascinamento del mercato che la società ha assunta con i competitor. l'assetto di compliance è stato adottato da* [redacted] *Italy e dalla cessionaria* [redacted] *Eats Italy e si è rivelato in grado di intercettare progressivamente focolai di illegalità: appare realistico prevedere che nelle prossime settimane/mesi possa essere completata il percorso in itinere per il completamento dei protocolli 231 di entrambe le società. E' evidente, per questo ufficio, il notevole sforzo di programmazione, economico e culturale compiuto da Uber per posizionarsi nel settore del food delivery come un'impresa ad un allo grado di connotazione etica e di responsabilità sociale, che intende operare in un ambito di legalità e di tutela dei lavoratori. Il percorso virtuoso intrapreso dal management è una chiara manifestazione della volontà della società di dare seguito agli sforzi fin qui compiuti impegnandosi nell'adozione e nell'implementaziane delle procedure e best practices con l'obiettivo di qualificarsi come modello positivo e di riferimento per l'industria del food delivery, a tutela della salute e del benessere dei corrieri e di tutti i lavoratori".*

Gli elementi probatori analizzati evidenziano dunque come l'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche, adottata in questa vicenda con modalità di affiancamento all'attività tipica di impresa e senza assunzione di responsabilità gestoria da parte del Tribunale, abbia determinato concreti effetti sul piano di una consistente bonifica aziendale di [redacted] Italy Srl e della cessionaria [redacted] Eats Italy Srl che può presentarsi sui mercato del food delivery, mercato caratterizzato ancora da zone di vasta irregolarità, con un nuovo modello di gestione e organizzativo univocamente orientato a favorire situazioni di trasparenza e legalità nei rapporti negoziali e nella somministrazione dei servizi di food delivery, avendo svolto in tale prospettiva uno sforzo di programmazione ed economico di primaria rilevanza.
Il rispetto di tutte le prescrizioni formulate e soprattutto la velocità nella loro concreta realizzazione impongono l'immediata revoca della misura di prevenzione adottata anche anteriormente rispetto al termine di durata annuale originariamente previsto con il decreto applicativo. Ritiene il Tribunale che tale vicenda sia stata l'occasione, vissuta con grande collaborazione da parte delle istituzioni (Prefetto di Milano, Organizzazioni di categoria), dell'ufficio di amministrazione giudiziaria, dei difensori

della società, per intervenire in un settore di mercato di grande sfruttamento e fragilità soggettiva al fine di tracciare una strada virtuosa dove logica del servizio, del rispetto di diritti fondamentali dei singoli e del necessario profitto d'impresa possano trovare una sintesi necessaria nel legame di legalità che caratterizza il normale vivere sociale.

P.Q.M.

Visto l'art. 34 comma VI D.Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017

REVOCA

la misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende applicata a [redacted] ITALY SRL.

Milano, 3 marzo 2021

TRIBUNALE DI MILANO
Sezione Autonoma Misure di Prevenzione

Decreto n. 6/2023

Il Tribunale riunito in camera di consiglio nelle persone dei Magistrati dr. M. G. Rispoli Presidente est.

Nel procedimento di prevenzione ex Art. 34 d.lgs. 159/2011 nei confronti di:
[redacted] S.p.A., in persona del legale rappresentante pro.tempore con sede legale in Milano in [redacted] assistita e difesa dal difensore, avv.to [redacted] del foro di Milano con studio in [redacted], che si nomina d'ufficio, con facoltà di nominare difensore di fiducia;

Nel quale devono considerarsi terzi nel procedimento in quanto soci (*Omissis*)

Vista la richiesta depositata in data 27.1.2023, con la quale la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano ha richiesto l'amministrazione giudiziaria della società [redacted] S.p.a. ai sensi dell'art. 34 D. Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017;
in assenza di contraddittorio ha emesso il seguente

DECRETO

- Premessa in diritto

Omissis (questa parte riproduce in maniera identica la premessa già utilizzata nel provvedimento pubblicato)

L'oggetto della proposta

Premette il P.M. che "Ormai da tempo, soprattutto a livello di accertamenti amministrativi, è stata individuata una struttura fraudolenta che vede il coinvolgimento di diversi soggetti operanti nel settore della logistica, a carico dei quali sembrano emergere numerosi elementi di criticità fiscale. Più

specificamente, il fenomeno risulta caratterizzato dalla presenza di soggetti giuridici, costituiti nella forma di cooperative, di consorzi o di società di capitali, che presentano una ingente forza lavoro e che fungono da meri "serbatoi" di manodopera. Trattasi di realtà societarie la cui operatività sembra riconducibile all'ormai nota e ricorrente fenomenologia evasiva fraudolenta caratterizzata dall'utilizzo distorto e strumentale di enti a vita breve, legalmente rappresentati da prestanome, che dissimulano somministrazioni irregolari di manodopera a favore di committenti più o meno conniventi, massimizzando guadagni illeciti in virtù del mancato pagamento delle imposte (dirette ed indirette), delle ritenute da lavoro dipendente e dei contributi previdenziali ed assicurativi. La frode in esame si caratterizza, in particolare, per la ricorrenza e l'elevato ammontare degli omessi versamenti Iva a carico delle società "serbatoio".
Inoltre, l'ammontare dei contributi versati, in diversi casi, risulta esigua rispetto al numero dei dipendenti in carico. Tale circostanza potrebbe essere dovuta sia all'accesso dei benefici contributivi previsti dal *Jobs Act* per le nuove assunzioni, sia all'erosione della base imponibile contributiva mediante manipolazione delle buste paga attraverso l'inserimento di voci non imponibili quali diarie, trasferte, mensa e ristorni (quest'ultima voce con precipuo riferimento al mondo cooperativistico).

La società committente, azienda *leader* nell'ambito della logistica, abusa dei benefici offerti dal sistema illecito, neutralizzando il proprio cuneo fiscale mediante l'esternalizzazione della manodopera e di tutti gli oneri connessi. Ciò comporta l'utilizzo di fittizi contratti d'appalto per prestazioni di servizi che, invero, dissimulano l'unico, reale oggetto del negozio posto in essere tra le parti, ossia la mera somministrazione di personale effettuata in violazione delle norme che ne regolamentano la disciplina.
Volendo sintetizzare gli attori della frode ed i ruoli correlati, si può osservare la presenza di: -*società serbatoio*, costituite sotto forma di cooperativa o di società di capitali (in particolare, S.r.l.), che si avvicendano nel tempo trasferendo la manodopera dall'una all'altra, omettono sistematicamente il versamento dell'Iva e, verosimilmente, erodono la base imponibile contributiva mediante manipolazione delle buste paga. Tali soggetti emettono fatture nei confronti delle società filtro
-*società filtro*, (ove esistenti, non essendo la loro presenza necessaria ai fini della realizzazione del meccanismo fraudolento) nella maggior parte dei casi consorzi, privi di maestranze o con un numero esiguo di dipendenti, che rifatturano le asserite prestazioni ai committenti finali, ovvero ad ulteriori filtri, presenti all'unico scopo di allungare la catena commerciale ed ostacolare per l'effetto le attività di controllo;
-*società committente*, importante realtà aziendale, simula la stipula di contratti di appalto a basso costo con la *società filtro*, dando una parvenza di regolarità dei

rapporti commerciali con soggetti formalmente distinti dagli enti che realizzano le varie forme di illecito sopra evidenziate. L'appalto è finalizzato a potenziare l'organico del committente, assicurando allo stesso considerevoli risparmi sul costo del lavoro, nonché l'esternalizzazione di tutte le dinamiche tipiche delle relazioni industriali, e determinando, di fatto, una somministrazione illecita di manodopera.
Il modello fraudolento sopra descritto, oltre che realizzare gravi condotte che agevolano lo sfruttamento dei lavoratori e che determinano pratiche di concorrenza sleale, integra - per quanto specificamente afferente al versante penal-tributario - le previsioni dei seguenti artt. del d.lgs. n. 74/2000: 2 (Dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti), 8 (Emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti).
Inoltre, non è certo raro il caso in cui le cooperative - serbatoi di personale, dopo che i lavoratori sono stati pagati, vengono svuotate (con i più svariati stratagemmi) e il denaro veicolato in paradisi fiscali. Da qui la contestazione dei delitti di autoriciclaggio e/o riciclaggio (come nel caso in esame).
Frequenti le indagini che si occupano di reprimere le criticità fiscali delle sole cooperative (spesso nullatenenti) ma che, in termini di efficacia repressiva del fenomeno, restano inani sotto un triplice punto di vista: nessun recupero per l'erario, essendo le cooperative nullatenenti; nessuna tutela per i lavoratori, "costretti" a passare da una cooperativa all'altra, pena la perdita del posto di lavoro; mancata neutralizzazione dei vantaggi economici (spesso cospicui) ottenuti dal committente, reale beneficiario della frode".
Nell'ambito della predetta tematica, a seguito di alcune denunce dell'Agenzia delle Entrate è emerso il coinvolgimento di soggetti operanti nel settore della logistica in un elaborato meccanismo fraudolento nell'ambito del quale una molteplicità di cooperative, consorzi e società di capitali dissimulavano somministrazioni irregolari di manodopera a favore di diversi committenti, con conseguente incremento di guadagni illeciti grazie all'omissione del pagamento delle imposte dirette e indirette, delle ritenute da lavoro dipendente e dei contributi previdenziali ed assicurativi.
L'attenzione dell'organo proponente si è focalizzata su [redacted] spa, società committente denunciata dalla Agenzia delle Entrate unitamente alle società che con la stessa avevano stipulato contratti di appalto di servizi nel campo logistico e dei trasporti, in relazione alla predetta fenomenologia di attività illecite, sulla cui attività sono state svolte ampie indagini da parte della Guardia di Finanza. Di rilievo, al fine dello svelamento del modus agendi fraudolento delle varie società fornitrici di manodopera, l'acquisizione della denuncia sporta da [redacted] in data 13.12.2022 sindacalista della Filt CGIL, dalla quale emergevano situazioni di sfruttamento di manodopera relative ad una pluralità di lavoratori, impegnati soprattutto nell'attività di trasporto merci. In particolare partendo dall'esame dei

bilanci e dell'analisi dei costi sostenuti dalla società per reclutare la forza lavoro veniva evidenziata una prima anomalia data dal fatto che i costi per il personale erano sottodimensionati rispetto agli ingenti ricavi.

I bassi costi sostenuti dalla [redacted] si riflettevano quindi sulle dinamiche delle società fornitrici di manodopera che evidenziavano rapporti di lavoro in condizioni di precarietà, oltre che gravi inadempimenti fiscali.

Le indagini svolte dal P.m. portavano quindi, nell'ambito del p.p. 17284/21 rgnr promosso nei confronti di [redacted], nelle rispettive qualità di legali rappresentanti della [redacted] s.p.a. per gli anni dal 2016 fino al 2021, all'emissione di due decreti di sequestro preventivo il primo in data 12.12.2022 e il secondo in data 24.1.2023, confermati dal Gip. in relazione alle seguenti contestazioni:

a) reato di cui all'art. 10 c.p., 81 cp e art 2 d.lgs. 74/2000 (perché al fine di evadere L'Iva avvalendosi di fatture per operazioni giuridicamente inesistenti messe da specifiche società- meglio indicate nell'imputazione- simulando contratti di appalto in vece di contratti di somministrazione di mano d'opera, nelle dichiarazioni IVA della [redacted] spa relative agli anni dal 2016 al 2021, indicavano elementi passivi fittizi (IVA indetraibile) per un ammontare complessivo di euro 44.399.734,00 (vedi decreto del 12.12.2022) e per euro 115.603.968,29 (vedi decreto del 24.1.2023).

illecito di cui "all'art. 5 lett. a), 21 e 25 quinquiesdecies d.lgs. 231/2001, in quanto le persone fisiche di [redacted] e [redacted] avevano posto in essere il reato di cui sopra nell'interesse e a vantaggio della società, che otteneva il vantaggio patrimoniale di euro 23.518.819,85 (Iva indetraibile per gli anni 2019-2021). Fatto commesso con colpa di organizzazione in quanto [redacted] è priva di qualsiasi presidio idoneo a selezionare i fornitori di servizi di facchinaggio e trasporto in modo da evitare che gli stessi siano meri serbatoi di personale (controlli in ordine ad eventuali compensazioni ai fini tributari, al pagamento Iva e contributi, alla non coincidenza tra amministratore di diritto e di fatto, al rapporto diretto tra [redacted] e i lavoratori, alla eventuale assenza di qualsiasi struttura organizzativa delle società fornitrici, al continuo cambio delle cooperative, al fenomeno della transumanza alla gestione diretta del rapporto di lavoro con i lavoratori delle cooperative da parte di [redacted]".

Detti sequestri sono scaturiti da verifiche, tramite la [redacted], dei rapporti tra la [redacted] spa e le varie società fornitrici di manodopera, sia consorzi, che società di capitali che cooperative, sotto il profilo della regolarità fiscale e contributiva di ciascuna di esse; l'indagine si è estesa anche a verificare le condizioni lavorative dei soggetti assunti prevalentemente dalle predette società con cui la [redacted] aveva stipulato i contratti di appalto nonché dei professionisti incaricati di regolare i rapporti tra la [redacted] spa e fornitori e degli amministratori pro- tempore della stessa società committente.

Dalle predette indagini scaturiva l'accertamento di ulteriori condotte criminose a

carico plurimi soggetti come meglio sotto ricostruito da cui emergeva, per quel che riguarda in questa sede, come la [redacted] non controllasse adeguatamente le condizioni di lavoro dei lavoratori assunti dalle società fornitrici, favorendo in tal modo situazioni di sfruttamento di lavoro a vantaggio delle società c.d. 'serbatoio' e delle c.d. società 'filtro', che omettevano i pagamenti Iva e i versamenti contributi ai lavoratori, permettendo implicitamente nell'ambito delle varie sedi dislocate su tutto il territorio nazionale il crearsi di situazioni di "caporalato", da un lato, e di riciclaggio, dall'altro.

Sulla base quindi di una molteplicità di elementi emersi nel corso della predetta indagine, l'organo proponente ha richiesto l'amministrazione giudiziaria della [redacted] spa rilevando quanto segue: "In sintesi, dagli accertamenti svolti, è emerso che: [redacted] si avvale di numerose imprese fornitrici; in alcune di queste si manifestano fenomeni di caporalato; alcune di queste sono meri serbatoi di personale.

Gli accertamenti sono solo agli esordi e i fenomeni illeciti analizzati coinvolgono potenzialmente un numero estremamente elevato di dipendenti.

Non è inutile a questo proposito ricordare che Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni dei lavoratori (1955) ebbe a rilevare che *"attraverso gli appalti di manodopera , spesso mascherati con fittizie cooperative, si esplica un sistema di abusiva mediazione di manodopera che si traduce in un vero e proprio mercato di uomini assunti senza alcuna continuità di lavoro ed a condizioni di fame profittando sia delle condizioni di disoccupazione in cui essi versano sia di condizioni particolari come nel caso dell'immigrazione di manodopera meridionale verso il nord"*. Sarà sufficiente sostituire "manodopera meridionale "con "lavoratori extracomunitari "e si toccherà con mano un fenomeno di sfruttamento che va avanti da anni e che coinvolge lavoratori in condizioni di fragilità.

Da altro punto di vista non si può non rimarcare come, atteso l'elevatissimo numero di dipendenti in condizioni di sfruttamento di cui si avvale [redacted]. Quest'ultima pare porsi come una sorta di "nuovo potere", ufficioso ma molto effettivo, penetrante, opaco, vero regolatore dei processi lavorativi e alternativo allo Stato e dove le regole statuali a tutela del lavoro vengono sistematicamente pretermesse.

Quel che infine si vuole sottolineare e è che è di tutta evidenza che [redacted], nel momento in cui si avvale massicciamente dei serbatoi di personale (caratterizzati da gravi profili di illiceità fiscale), destinati ad essere svuotati attraverso condotte riciclatone (come si è visto nel settore del facchinaggio), integra la condotta agevolatoria di cui all'art. 34 D.L.vo 159/2011.

Inoltre, [redacted] nel momento in cui si avvale di numerosi lavoratori destinatari di condotte delittuose di caporalato (non importa in questa sede se tale utilizzo avvenga con la piena consapevolezza di apicali di BRT spa), agevola soggetti indagati in ordine al delitto di cui all'alt. 603 bis c.p.

Sussistono pertanto ben due reati tra quelli contemplati dall'alt. 34 D.L.vo 159/2011.
E il problema per BRT (al di là di responsabilità individuali per fatti di rilevanza penal-tributaria) pare porsi soprattutto sotto un profilo organizzativo: si tratta infatti di rimuovere quelle "situazioni tossiche" che hanno creato l'humus favorevole perché un ambito lavorativo si trasformasse, in fin dei conti, in occasione di riciclaggio e di arricchimento illecito, non potendosi certo pensare che il quadro delineato possa essere spiegato *"facendo esclusivamente riferimento alla personalità perverso di singole persone"* (Braithwaite).
E nemmeno si può ragionevolmente pensare che il problema possa essere risolto solo rimuovendo le figure apicali di [redacted], senza nulla mutare del sistema organizzativo; inalterata l'organizzazione, "i nuovi venuti" si troverebbero nelle medesime condizioni (tossiche) dei loro predecessori e il sistema illecito sarebbe destinato a perpetuarsi.
In altri termini ad una logica disposizionale, centrata sulla colpa della persona, è necessario sostituire (o comunque affiancare) una logica situazionale, che attribuisce rilevanza al contesto, che è fattore non certo indifferente nella genesi delle condotte umane. Quel che infatti emerge dalla attività investigativa è che in [redacted] vi è una sorta di cultura di impresa, cioè un insieme di regole, un modo di gestire e di condurre l'azienda, un contesto ambientale intessuto di convenzioni anche tacite, radicate all'interno della struttura della persona giuridica, che hanno di fatto favorito la perpetuazione degli illeciti.
Nel corso delle indagini, infatti, si è disvelata una prassi illecita così radicata e collaudata, da poter essere considerata inserita in una più ampia politica d'impresa diretta all'aumento del business. Le condotte investigate non paiono frutto di iniziative estemporanee ed isolate di singoli, ma di una illecita politica di impresa.
Si dà vita, così, ad un processo di *decoupling organizzativo* (letteralmente: *"disaccoppiamento"* in forza del quale, in parallelo alla struttura formale dell'organizzazione volta a rispettare le regole istituzionali, si sviluppa un'altra struttura, "informale", volta a seguire le regole dell'efficienza e del risultato. In questo modo, la costante e sistematica violazione delle regole genera la *normalizzazione della devianza*, in un contesto dove le irregolarità e le pratiche illecite vengono accettate ed in qualche modo promosse, in quanto considerate normali.
Unico strumento per far cessare questa situazione, in un'ottica di interventi proporzionali, è una *"moderna messa alla prova aziendale"* (Cass. 9122/2021) finalizzata ad affrancare l'impresa da relazioni (interne ed esterne) patologiche."
Tanto premesso occorre più in dettaglio dare un quadro della realtà aziendale e organizzativa della società committente [redacted] Spa e delle anomalie rilevate dall'organo proponente in ordine ai rapporti commerciali intrattenuti dalla stessa con i vari consorzi/ cooperative e di riflesso sulle condizioni di lavoro della pluralità dei lavoratori formalmente dipendenti dalle cooperative o altre società con cui la [redacted]

aveva stipulato contratti di appalto.

- La [redacted] s.p.A.

Sulla scorta dei dati riportati nella proposta risulta che:

"La società [redacted] S.p.A., uno dei principali *player* nazionali nel settore logistica e trasporti, ha sede legale a Milano in [redacted] ed è rappresentata dal procuratore speciale [redacted] nato a Paderno Dugnano (MI) il 1/10/1963. La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da cinque membri, il cui Presidente è [redacted] nato in Francia il 1/12/1971 e domiciliato in Italia presso lo studio legale [redacted] in [redacted] a Milano. Gli altri consiglieri sono [redacted] (Vicepresidente del Consiglio di Amministrazione), [redacted], [redacted] e [redacted]

Questi i componenti dell'organo di controllo:

- [redacted] - Presidente del Collegio Sindacale;
- [redacted] - Sindaco;
- [redacted] - Sindaco;
- [redacted] - Sindaco supplente;
- [redacted] - Sindaco supplente.

Le azioni della società sono così ripartite:			
Denominazione socio	Codice fiscale socio	Valore nominale azioni possedute	% del capitale
[redacted] *(Francia)*	-	17.791.500	74%
[redacted]	[redacted]	3.150.000	13%
[redacted] S.R.L	[redacted]	1.850.000	8%
[redacted] S.P.A.	[redacted]	558.500	2%
[redacted] S.R.L.	[redacted]	450.000	2%
[redacted] S.R.L.	[redacted]	200.000	1%
TOTALE	-	24.000.000	100%

Il valore della produzione realizzato e utile d'esercizio conseguito risulta il seguente:

Anno	Valore della produzione (€)	Utile d'esercizio (€)
2017	1.380.605.033	+ 28.659.968
2018	1.423.779.822	+ 21.118.872
2019	1.477.680.109	+ 25.709.429
2020	1.565.278.737	+ 21.543.889
2021	1.786.486.710	+ 35.430.050

L'attività, con esclusivo riferimento alla Provincia di Milano, è espletata nelle seguenti sedi:

SEDE	LOCALITÀ'	ATTIVITÀ'
1) UNITA' LOCALE MI/1	SEDRIANO (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI
2) UNITA' LOCALE MI/2	MILANO (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI
3) UNITA' LOCALE MI/3	MILANO (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI
4) UNITA' LOCALE MI/4	MILANO (Mi) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI
5) UNITA' LOCALE MI/5	MILANO (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI

6) UNITA' LOCALE MI/6	LISCATE (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI SERVIZI LOGISTICI. IMBALLAGGIO E CONFEZIONAMENTO DI MERCI PER CONTO TERZI
7) UNITA' LOCALE MI/7	CINISELLO BALSAMO (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI
8) UNITA' LOCALE MI/8	ALBAIRATE (MI) [redacted]	SERVIZI LOGISTICI. IMBALLAGGIO E CONFEZIONAMENTO DI MERCI PER CONTO TERZI
9) UNITA' LOCALE MI/9	SEDRIANO (MI) [redacted]	COMMERCIALIZZAZIONE DI SERVIZI LOGISTICI. L'IMBALLAGGIO ED IL CONFEZIONAMENTO DI MERCI PER CONTO TERZI
10) UNITA' LOCALE Mi/10	MILANO (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI
11) UNITA' LOCALE MI/11	SEGRATE (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI
12) UNITA' LOCALE MI/12	ALBAIRATE (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI
13) UNITA' LOCALE MI/13	LISCATE (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI
14) UNITA' LOCALE MI/162	SEDRIANO (MI) [redacted]	AUTOTRASPORTO MERCI PER CONTO TERZI

Ciò premesso, dall'esame delle fatture ricevute negli anni 2018. 2019, 2020 e 2021, è emerso che [redacted] si avvale di numerosissimi altri soggetti, variamente costituiti, con sede in tutta Italia.

Con particolare riferimento al periodo di osservazione 2018-2021. sono stati individuati soggetti giuridici, costituiti nella forma di società cooperative ovvero di S.r.l., che forniscono al committente la manodopera necessaria allo svolgimento dei servizi richiesti, omettendo sistematicamente (per intero o in parte) il versamento dell'IVA dovuta, consentendo verosimilmente al committente di beneficiare di un illecito vantaggio competitivo mediante l'applicazione di prezzi inferiori.

Per quanto riguarda il periodo di osservazione 2018-2021, dagli applicativi a disposizione, con riferimento ai soli soggetti *(i)* fornitori di *handling* (codici attività

522440 *movimento merci relativo ad altri trasporti terrestri* - 522922 *servizi logistici relativi alla distribuzione delle merci* - 829999 *altri servizi di sostegno alle imprese nca)* e *(ii)* aventi sede in Lombardia, che hanno emesso direttamente fatture nei confronti di [redacted] S.p.A., sono stati estratti i seguenti dati.

Denominazione	IMPONIBILE	IMPOSTA
[redacted] S.R.L.	19.646.790,3 8	4.090.557,71
[redacted] SOCIETÀ' COOPERATIVA	2.220.087,21	457.867,46
[redacted] SOCIETÀ' COOPERATIVA	3.018.744,60	644.123,77
[redacted] COOP	12.565.435,79	2.587.685,70
[redacted] SOCIETÀ' CO	3.235.694,83	71 1.852,88
[redacted] S.R.L.	329.258,46	72.436,86
[redacted] COOPERATIVAA.R.L.	23.178,72	5.099,32
[redacted] S.R.L.	12.331.843,72	2.566.273,73
CONSORZIO [redacted]	4.845.764,72	1.066.068,27
CONSORZIO [redacted]	37.647.976,97	7.637.059,62
CONSORZIO [redacted]	23.750.641,54	4.8 89.986,74
[redacted] COOPERATIVAA R.L.	8.095.865,11	1.695.460,62
[redacted] SRL	1.709.691,18	343.783,26
[redacted]	7.082.163,34	1.434.676,04
[redacted]	2.858.275,57	628.820,65
[redacted]	12.228.529,59	2.650.260,35
[redacted]	833.137,68	183.290,29
[redacted]	3.139.917,43	638.215,02
[redacted]	1.125.662,74	247.645,80
[redacted]	18.252.892,00	3.842.590,00
[redacted]	13.770.026,67	2.917.613,32
[redacted]	7.438.109,60	1.542.884,46

Denominazione	IMPONIBILE	IMPOSTA
[redacted]	23.773.661.91	5.019.520.42
[redacted]	16.981.426,62	3.530.106.11
[redacted]	24.335.347,56	5.168.792,14
[redacted]	5.504.449.62	1.154.821.39
[redacted]	4.793.172.08	1.054.497.84
[redacted]	5.637.294.36	1.116.578.36
[redacted]	17.766.550,65	3.790.161,01
[redacted]	1.830.183.05	402.640,31
[redacted]	30.255.261,74	6.298.178.07
[redacted]	313.564,13	68.984,13
[redacted]	1.180.661,91	259.745.63
[redacted]	27.569.926,56	5.980.885.01
[redacted]	8.946.115.36	1.941.085,36
[redacted]	24.026.572,63	5.155.175,75
[redacted]	13.770.729,47	2.935.221.77
[redacted]	984.778,92	209.984,56
TOTALI	**403.819.384,42**	**84.940.629,73**

Sulla base dell'istruttoria effettuata, rileva il P.M. che i fornitori di [redacted] S.p.A. risultano caratterizzati dagli aspetti sotto elencati:

- Una ingente forza lavoro;
- omessi versamenti del debito IVA risultante dalle dichiarazioni periodiche;
- ricorrenza delle sedi legali (Milano, via Prina 15, piazza IV Novembre, via Ruggero Settimo 4, via dei Piatti 3);
- ricorrenza dei professionisti in qualità di depositari ed intermediari nella trasmissione dei modelli dichiarativi e delle Certificazioni Uniche, alcuni già attenzionati in precedenti attività di contrasto della medesima tipologia fraudolenta;
- ricorrenza di prestanome, soprattutto di nazionalità estera, quali rappresentanti legali;
- vita breve delle società in genere non superiore a tre anni;
- -transumanza della forza lavoro tra società. Indica ancora il p.m.:

"Per ciò che concerne la rappresentanza delle suddette società, a titolo meramente esemplificativo, si evidenzia la ricorrenza dei seguenti soggetti:
[redacted] nato in Romania il 12/10/1988. è stato rappresentante legale di [redacted] COOPERATIVA e di [redacted] COOPERATIVA, nonché di ulteriori enti. Il sig. [redacted] non ha mai presentato dichiarazioni fiscali, nè ha mai percepito redditi in Italia;
[redacted] nato a Calolziocorte (BG) il 22/7/1949, è attualmente rappresentante legale di [redacted] COOPERATIVA A R.L. ed è stato rappresentante legale di ulteriori 25 soggetti societari, prevalentemente cooperative operanti nel settore della logistica. Il sig. [redacted] è un soggetto iscrittoall'AIRE con residenza presso la Repubblica Dominicana. Non ha mai presentato dichiarazioni fiscali in Italia, nè effettuato versamenti di imposta e dal 2017 al 2021 non risulta aver percepito alcun reddito in Italia;
[redacted], nato in Romania il 10/1/1957, non ha residenza in Italia ed è stato rappresentante legale di [redacted] SOCIETÀ' COOPERATIVA e [redacted] COOPERATIVA, nonché di ulteriori enti societari. Il sig. [redacted] non ha mai presentato dichiarazioni fiscali, nè ha mai percepito redditi in Italia;
Romeo [redacted] nato in Romania il 21/11/1975, è stato rappresentante legale della società [redacted] COOPERATIVA, nonché di ulteriori enti societari. Il sig. [redacted] non ha mai presentato dichiarazioni fiscali e risulta aver percepito redditi modesti con riferimento alle annualità 2015, 2019, 2020 e 2021.
Viene evidenziato inoltre che:
-diverse società ([redacted]) presentano elementi in comune (rapporti di fatturazione incrociati e transito di dipendenti), tra di loro e con società operanti nel ramo logistico facente capo a [redacted], già destinatario di sentenza (patteggiamento) da parte del Gip di Milano in data 13.4.2022 per fatti del tutto analoghi (violazioni fiscali).
La società holding del Gruppo è la [redacted] S.P.A. con sede in Roma dal 16/7/2020 (presumibilmente rimasta operativa su Milano [redacted] sede legale del depositario [redacted]., società di cui, fino al 2020, era socio per il 75[redacted]);
-ventidue società sulle trentotto selezionate hanno in comune gli indirizzi ricorrenti su Milano di [redacted], [redacted], [redacted] tti [redacted], [redacted]. Presso l'indirizzo di via [redacted] ha sede lo [redacted] rappresentante legale [redacted], nonché la [redacted] S.r.l., società sempre riferibile [redacted]
-un'altra figura ricorrente in veste di intermediario nella trasmissione telematica delle

dichiarazioni fiscali relative alle società fornitrici d [redacted] è il sig. [redacted] nato a Roma il 3/8/1961 con studio in Castelcovati (BS), [redacted]
Ed ancora sono state rilevate in capo alle società fornitrici criticità concernenti omessi versamenti IVA e il passaggio dei lavoratori da una società ad un'altra, il tutto sempre riferito all'arco temporale oggetto di osservazione come risulta dalla seguente tabella:

Codice fiscale	Denominazione fornitori 2018-2019-2020-2021	Stato	CU 2021	Transumanza dipendenti	Totale transumanza dipendenti	Omessi versamenti Iva	Volume fatturazione nei confronti BRT 2018-2021
[redacted]	[redacted]	Attiva	416	I dipendenti provengono dalla società [redacted] (n. 190 nel 2019)		-5.935	19.646.790
[redacted]	[redacted]	Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] Srl (nel 2020 n.111) e [redacted] (nel 2020 n. 34), società che emettono fatture	146	372.339	2.220.087
Codice fiscale	**Denominazione fornitori 2018-2019-2020-2021**	**Stato**	**CU 2021**	**Transumanza dipendenti**	**Totale transumanza dipendenti**	**Omessi versamenti Iva**	**Volume fatturazione nei confronti BRT 2018-2021**
				nei confronti di [redacted]			

		Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (nel 2020 n.111) e [redacted] (nel 2020 n. 100)	211	2.149.340	3.018.745
		Attiva-In liquidazione	143			996	12.565.436
		Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (n. 167 nel 2020)	167	0	3.235.695
		Attiva				0	329.258
		Adiva				205.240	23.179
		Attiva	133	I dipendenti provengono da [redacted] 140 nel 2020)		306.208	12.331.844
		Attiva	3				4.845.765
		Attiva	11				37.647.977
		Attiva	11				23.750.642
		Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] nel 2020 (n. [redacted] 2021 (n. 160)	321	68.881	8.095.865
		Attiva	HO			439.737	1.709.691

[redacted]	[redacted]	Attiva	701			6.646.329	7.082.163
[redacted]	[redacted]	Cessata		I lavoratori vengono assunti da [redacted] nel 2019) fornitore di [redacted]	124	54.644	2.858.276
[redacted]	[redacted]	Attiva		1 dipendenti provengono da [redacted] (n. 34 nel 2019)		3.531.441	12.228.530

Codice fiscale	Denominazione fornitori 2018-2019-2020-2021	Stato	CU 2021	Transumanza dipendenti	Totale transumanza dipendenti	Omessi versamenti iva	Volume fatturazione nei confronti BRT2018-2021
[redacted]	[redacted]	Cessata		1 dipendenti vengono assunti da [redacted] fornitore di [redacted] (n. 30 nel 2019); innr esiguo da [redacted]	30	59.603	833.138
[redacted]	[redacted]	Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (n. 73 nel 2020)	73	227.559	3.139.917
[redacted]	[redacted]	Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (n. 105 nel 2020) e da [redacted] (n. 44 nel 2020)	149	0	1.125.663
[redacted]	[redacted]	In liquidazi o ne		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (n. 59 nel 2020) e da [redacted] (n. 243 nel 2020)	302	948,708	18.252.892
[redacted]	[redacted]	Attiva	256	1 dipendenti provengono da [redacted] (n. 167		0	13.770.027

				nel 2020)			
		Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (n. 140 nel 2020)	140	0	7.438.110
		Attiva	535	I dipendenti provengono da [redacted] (n. 243 nel 2020)		-64.822	23.773.662
		Attiva	979			-2.924	16.981.427
		Attiva	960	I dipendenti provengono da [redacted] (n. 318 nel 2020)		8.995.900	24.335.348
		Attiva				2.179.385	5.504.450
		Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (n. 34 nel 2019), da [redacted] Srl (n. 100 nel 2020) e da [redacted] (n. 34 nel 2020)	168	1.082.658	4.793.172
		Attiva	128			66.674	5.637.294
		Stato	**CU 2021**	**Transumanze dipendenti**	**Totale transumanza dipendenti**	**Omessi versamenti iva**	**Volume fatturazione nei confronti BRI 2018-2021**
		Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (n. 181 nel 2021)	181	-16.962	17.766.551
		Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (n. 50 nel 2019), delivery [redacted] (n. 98 nel 2020) [redacted] (n. 38 nel 2021), oltre che da [redacted]	186		

[redacted]	[redacted]			[redacted]		0	1.830.183
[redacted]	[redacted]	Attiva	325	I dipendenti provengono dalla società [redacted] (n. 105 nel 2020)		4.192.140	30.255.262
[redacted]	[redacted]	Cessata		I dipendenti di [redacted] vengono assunti da [redacted] Srl (n. 71 nel 2020) e da [redacted] (n. 20 nel 2020).	91	133.869	313.564
[redacted]	[redacted]	Attiva - in fallimento		n. 190 dipendenti vengo assunti da [redacted] nel 2019	190	508.554	1.180.662
[redacted]	[redacted]	Cessata		I dipendenti vengono assunti da [redacted] (n. 318 nel 2020)	318	2.872.644	27.569.927
[redacted]	[redacted]	Cessata		I dipendenti vengono assunti dalla società [redacted] SRL (n. 136 nel 2020)	136	1.634.796	8.946.115
[redacted]	[redacted]	Attiva	481			5.367.866	24.026.573

[redacted]	[redacted]	Cessata		1 dipendenti vengono assunti dalla società [redacted] SRL (n. 182 nel 2020)	182	766.206	13.770.725
[redacted]	[redacted]	Cessata		1 dipendenti vengono assunti da [redacted] Srl (n. 40 nel 2020) e [redacted] (n. 9 nel 2020), fornitori di [redacted]	49	26.711	984.779

Codice fiscale	Denominazione fornitori 2018-2019-2020-2021	Stato	CU 2021	Transumanza dipendenti	Totale transumanza dipendenti	Omessi versamenti Iva	Volume fatturazione nei confronti BRT 2018-2021
	TOTALI		**5192**		**3163**	**42.747.556**	**403.819.384**

Dalla indicata tabella emerge che i fornitori del ramo *handling* di [redacted] S.p.A. nel periodo di osservazione 2018-2021 hanno omesso il versamento dell'IVA per un ammontare complessivo pari ad € 42.747.556.

Al fine di evidenziare come i lavoratori risultino riconducibili sempre e comunque alla medesima compagine gestionale, si è proceduto all'estrazione delle Certificazioni Uniche riferibili alle società sopra elencate, con riferimento agli anni d'imposta 2018, 2019, 2020 e 2021 (periodo di osservazione).

Per offrire un'idea sintetica della forza lavoro impiegata da [redacted] S.p.A. per il tramite dei soggetti sopra accennati, si evidenzia che nel 2021 il numero complessivo dei soci lavoratori / dipendenti occupati ammontava a n. 5.192 unità-

li numero dei lavoratori transitati (quantomeno) in due delle società in elenco, nel solo periodo di osservazione, è pari a n. 3.163 unità, rappresentante oltre il 60% della forza lavoro complessiva in esame.

- I fornitori di [redacted] SPA

Più in particolare il p.m. ha descritto i dati derivanti dall'analisi relativa alla posizione fiscale di alcuni tra i principali fornitori di [redacted] soggetti che operano come collettore tra le società che hanno in carico la manodopera e la committente [redacted] spa, più precisamente: Consorzio [redacted], Consorzio [redacted] e [redacted] S.r.l..
Si riporta l'esito della predetta analisi:

"[redacted] SRL costituita in data 23/7/2019, rappresentata da [redacted], con sede legale in Milano (MI), [redacted] presso il depositario delle scritture contabili [redacted]. Per l'anno 2021 dispone di un consistente numero di dipendenti, la maggior parte dei quali provenienti dalla [redacted] soc. coop., e trasmette n. 960 certificazioni uniche per il tramite dell'intermediario [redacted] con studio in Catanzaro (CZ), [redacted].
Nel quadriennio 2018-2021 la società fattura nei confronti di [redacted] per un ammontare complessivo pari ad €

24.335.348 e omette versamenti ai fini IVA per complessivi € 8.995.900.

Negli anni ha, infine, effettuato compensazioni utilizzando i codici "1655" *(recupero da parte del sostituto d'imposta somme erogate - art. 1 d.l. n. 66/2014)*, "1632" *(cred. per famiglie numerose riconosciuto dal sostituto d'imposta art.12 c.3tuir)*, "1631" *(Somme a titolo di imposte erariali rimborsate dal sostituto d'imposta a seguito di assistenza fiscale art. 15 comma 1 d.lgsl75/14)*, "6897" *(credito d'imposta per le spese di formazione del personale dipendente nel settore delle tecnologie previste dal Piano Nazionale Industria 4.0 - art. 1, commi da 46 a 56, della legge n. 205/2017 e art. 1, commi da 78 a 81, della legge n. 145/2018)*, "6917" *(credito d'imposta sanificazione e acquisto dispos.prolezione-artl25 di n. 34/2020)*, "1701" *(credito maturato da sostituti d'imposta somme erogate - arl.l,c.4, di. n. 3/2020)*.

[redacted] SOCIETÀ COOPERATIVA costituita in data 23/2/2012 e cessata in data 23/12/2020. Ultima sede legale Milano (MI) [redacted], precedente sede legale Milano (MI) [redacted].Ultimo rappresentante legale nonché liquidatore [redacted] di nazionalità rumena e domicilio fiscale in [redacted] - Dalmine (BG). Depositario delle scritture contabili, nonché intermediario per la trasmissione delle Certificazioni Uniche 2019, [redacted] luogo d'esercizio in [redacted] Cusano Milanino (MI). Per l'anno 2019 trasmette n. 359 certificazioni uniche (n. 358 nel 2018) relative a dipendenti che, alla sua cessazione, sono confluiti nella società [redacted].

Nel periodo di osservazione 2018-2021 la società fattura nei confronti di [redacted] per un ammontare complessivo pari ad € 27.569.927 e omette versamenti ai fini IVA per complessivi € 2.872.644; effettua inoltre compensazioni il cui ammontare più significativo risulta nel 2018 per complessivi € 3.140.714,58, utilizzando i codici "2003" *(Ires Saldo)*, "1655" *(recupero da parte del sostituto d'imposta somme erogate - art. 1 d.l. n. 66/2014)*, "1632" *(cred. per famiglie numerose riconosciuto dal sostituto d'imposta art. 12 c. 3 tu ir)*, "1631"

(Somme a titolo di imposte erariali rimborsate dal sostituto d'imposta a seguito di assistenza fiscale art. 15 comma 1 d.lgsl 75/14), "6038" *(credito iva art. 38bis comma 2 dpr 633/1972 3 trimestre)*, "1627" *(eccedenza di versamenti di ritenute da lavoro dipendente e assimilati - art. 15. comma 1, lettera b) d.lgs. n. 175/2014)*.

[redacted] SRL costituita in data 1/8/2019, rappresentata da [redacted], con sede legale in Milano (MI), [redacted]. Per l'anno 2021 trasmette n. 481 certificazioni uniche (n. 450 nel 2020) relative a dipendenti provenienti, per la maggior parte, dalle società cooperative [redacted] per il tramite dell'intermediario [redacted], con studio in Catanzaro (CZ), [redacted]. Depositario delle scritture contabili, nonché intermediario per la trasmissione delle dichiarazioni modello IVA e Certificazioni Uniche 2019 e 2020, risulta essere [redacted] con luogo d'esercizio [redacted], Cusano Milanino (MI). Nel periodo di osservazione 2018-2021 la società fattura nei confronti di [redacted] per un ammontare complessivo pari ad € 24.026.573 e omette versamenti ai fini IVA per complessivi € 5.367.866. effettuando, al contempo, compensazioni per complessivi € 2.522.567,56 utilizzando i codici "1655"

(recupero da parte del sostituto d'imposta somme erogate - art. 1 d.l. n. 66/2014), "1632" *(cred. per famiglie numerose riconosciuto dal sostituto d'imposta art. 12 c.3tuir)*. "1631" *(Somme a titolo di imposte erariali rimborsate dal sostituto d'imposta a seguito di assistenza fiscale art. 15 comma 1 d.lgsl/5/14)*, "6897" *(credito d'imposta per le spese di formazione del personale dipendente nel settore delle tecnologie previste dal Piano Nazionale Industria 4.0 - art. 1, commi da 46 a 56, della legge n. 205/2017 e art. 1, commi da 78 a 81, della legge n. 145/2018)*, "6917" *(credito d'imposta sanificazione e acquisto dispos.protezione-art 125 di n. 34/2020)*, "1 701" *(credito maturato da sostituti d'imposta somme erogate - arl.l,c.4, di. n. 3/2020)* e "6938" *(Credito d'imposta investimenti in ricerca e sviluppo, transizione ecologica, innovazione tecnologica 4.0 e altre attività innovative - art. 1, c. 198 e ss., legge n. 160 del 2019)*.

CONSORZIO [redacted] costituito in data 22/3/2018, rappresentato da [redacted] con sede legale in Milano, [redacted]. Il volume d'affari nel periodo di osservazione, nei confronti di [redacted], ammonta a complessivi € 37.647.976,97 realizzato per il tramite di società fornitrici, tutte costituite nel 2018, alcune con sede legale

estera, intermediari e indirizzi ricorrenti, che effettuano il c.d. salto d'imposta, omettendo parzialmente il versamento dell'IVA dovuta sul volume d'affari realizzato. Di seguito una tabella riepilogativa con le informazioni più significative relative alle società in questione:

Codice fiscale	Denominazione fornitori 2018-2019-2020-2021	Data costituzione	Sede Legale	Luogo di esercizio	R.L.	C. U. 2021	Intermediario C.U.2021	Volume d'affari 2018-2021 nei confronti di Consorzio	Totale Iva non versata 2018-2021
		01.03.2018						18.344.396	755.481
		30.07.2018						11.536.320	690.034
		16.10.2018						5.301.320	546.200
		01.03.2018					(PR)	4.418.905	387.735
	TOTALI							**39.600.941**	**1.623.969**

[redacted] costituita in data 19/1/2011 e cessata in data 31/12/2020, rappresentata da [redacted] ultima sede legale dichiarata Milano (MI), via Alessandro Volta n. 4, precedente sede legale presso l'indirizzo ricorrente di via [redacted]. Per l'anno 2020 trasmette n. 136 certificazioni uniche (n. 151 nel 2020), relative a dipendenti che alla cessazione della società risultano integralmente transitati nella [redacted] S.r.l., per il tramite dell'intermediario [redacted]. S.r.l., con sede in Milano [redacted]. Depositario delle scritture contabili, nonché intermediario per la trasmissione delle Certificazioni Uniche 2019, risulta essere [redacted], con luogo d'esercizio in via [redacted], Cusano Milanino (MI). Nel periodo di osservazione 2018-2021 la società fattura nei confronti di [redacted] per un ammontare complessivo pari ad € 8.946.115,36 e omette versamenti ai fini IVA per complessivi € 1.634.796. Effettua, al contempo, compensazioni per complessivi € 1.567.783,90 utilizzando i codici "2003" *(Ires Saldo)*, "1655" *(recupero da parte del sostituto d'imposta somme erogate - art. 1 d.l. n. 66/2014)*,"1631" *(Somme a titolo di imposte erariali rimborsate dal sostituto d'imposta a seguito di assistenza fiscale art. 15 comma 1 d.lgsl75/14)*, "6038" *(Credito iva art. 38bis comma 2 dpr 633/1972 3 trimestre)* e "1627" *(Eccedenza di versamenti di ritenute da lavoro dipendente e assimilati - art. 15, comma 1, lettera b) d.lgs. n. 175/2014)*.

[redacted] SRL, costituita in data 22/7/2019, con sede legale in Milano (MI), via [redacted] 4, ed unità locale in Piacenza (PC), via [redacted]. La società è rappresentata da [redacted], , amministratore unico nonché proprietario delle quote al 51%; la restante quota è di proprietà di [redacted]. Il depositario delle scritture contabili è la società [redacted] S.r.l., con sede in via [redacted]. Gli intermediari per le ultime dichiarazioni presentate risultano essere: [redacted], (IVA per l'anno 2021 e Redditi per l'anno 2020); [redacted] S.r.l. per il modello 770 e [redacted], per le certificazioni uniche. Per l'anno 2021 la società [redacted] dispone in effetti di un consistente numero di dipendenti, provenienti in buona parte dalle società cooperative [redacted] e [redacted] le certificazioni uniche trasmesse sono pari a n. 701 (n. 637 nel 2020). La società emette fatture nei confronti di [redacted], negli anni 2020 e 2021, per un ammontare complessivo pari ad € 7.082.163,34 ed omette versamenti ai fini IVA per complessivi € 6.646.329. La società ha, inoltre, effettuato compensazioni per il pagamento dei tributi erariali utilizzando diversi codici tributo tra i quali "1655" *(recupero da parte del sostituto d'imposta somme erogate - art. 1 d.l. n. 66/2014)*. "1632" *(cred. per famiglie numerose riconosciuto dal sostituto*

d'imposta art. 12 c.3tuir), "1 631" (Somme a titolo di imposte erariali rimborsate dal sostituto d'imposta a seguito di assistenza fiscale art. 15 comma 1 ci. lgsl 75/14), per un ammontare pari ad € 248.152,00 nel 2019, € 1.366.672,59 nel 2020 ed € 1.518.503,30 nel 2021.

Si riportano di seguito i clienti per gli anni d'imposta 2020 e 2021, sulla base dei dati di fatturazione elettronica comunicati da [redacted] S.r.l.:

ANNO 2020

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	8.328.921,85	1.819.221,48
[redacted]	[redacted]	3.874.338,98	852.354,56
[redacted]	[redacted]	3.294.641,94	667.187,68
[redacted]	[redacted]	3.054.164,91	667.560,25
[redacted]	[redacted]	1.248.008,64	270.711,81
[redacted]	[redacted]	1.014.909,54	209.028,40
[redacted]	[redacted]	671.146,00	147.652,12
[redacted]	[redacted]	355.411,85	78.190,62
[redacted]	[redacted]	196.075,94	39.096,63
[redacted]	[redacted]	99.320,31	21.850,45

ANNO 2021

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	8.256.363,87	1.800.801,36
[redacted]	[redacted]	4.315.241,98	949.353,23
[redacted]	[redacted]	3.795.109,96	830.172,20
[redacted]	[redacted]	3.483.167,31	700.530,49

ANNO 2021

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	1.325.454,11	287.937,66
[redacted]	[redacted]	966.766,82	202.592,46
[redacted]	[redacted]	758.232,12	166.811,07
[redacted]	[redacted]	407.435,40	89.635,79
[redacted]	[redacted]	192.715,27	37.949,41
[redacted]	[redacted]	118.732,15	26.121,07
[redacted]	[redacted]	3.090,00	679,80

Si specifica che il principale fornitore della [redacted] S.r.l. negli anni 2020 e 2021 è la società [redacted] S.r.l., esercente l'attività delle agenzie di

fornitura di lavoro temporaneo, con sede legale in Romania e domicilio fiscale a Rovigo in [redacted], attualmente rappresentata da [redacted], nato a Milano il 28/6/1980 (FIGLIO DI [redacted], sorella di [redacted]). L'interesse di tale società nell'ambito della presente analisi appare evidente laddove si consideri che, con rifermento all'anno 2019, la clientela della società si riferisce alle seguenti società, per la quasi totalità cooperative che omettono sistematicamente il versamento dell'IVA:

Denominazione cliente 2019 di [redacted]	Codice fiscale	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	1.960.332,27	60.420,15
[redacted]	[redacted]	1.712.562,18	52.694,28
[redacted]	[redacted]	1.425.682,53	43.337,84
[redacted]	[redacted]	1.322.335,95	40.603,86
[redacted]	[redacted]	1.075.850,47	32.862,89
[redacted]	[redacted]	1.054.212,73	31.675,05
[redacted]	[redacted]	872.293,15	26.724,72
[redacted]	[redacted]	667.305,59	20.256,37
[redacted]	[redacted]	611.193,67	18.280,96
[redacted]	[redacted]	291.955,75	8.954,03
[redacted]	[redacted]	21.753,96	553,64
[redacted]	[redacted]	14.474,96	445,44
[redacted]	[redacted]	2.175,84	62,29
TOTALE CLIENTI 2019 di [redacted]	-	**11.032.129,05**	**336.871,52**

Allo stesso modo, si riscontrano criticità nella clientela degli anni 2020 e 2021. Di seguito si riporta un estratto dei dati di sintesi delle fatture elettroniche comunicate dalla società per l'anno 2021 :

Denominazione principali clienti 2021 di [redacted]	Codice fiscale	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	2.919.813,87	37.902,01
[redacted]	[redacted]	2.540.099,50	32.706,12
[redacted]	[redacted]	2.012.170,18	26.449,77
[redacted]	[redacted]	1.452.959,83	18.554,01
[redacted]	[redacted]	1.277.587,28	18.767,69
[redacted]	[redacted]	1.119.111,47	15.574,19
[redacted]	[redacted]	365.728,78	4.678,86
[redacted]	[redacted]	226.859,86	11.524,63

Principale fornitore della [redacted] nel 2021 è la società [redacted] S.R.L. esercente *altre attività di consulenza amministrativa* (702209), con sede legale in Milano, via [redacted] indirizzo coincidente con la sede di [redacted] S.r.l., intermediario di [redacted] per il modello 770.
Il legale rappresentante della società risulta essere [redacted] il quale nell'anno 2021 percepisce redditi pari ad € 1.800.000,00 dalla società da lui rappresentata.
Un'analisi dei clienti della [redacted] S.R.L. evidenzia la presenza di diversi fornitori critici di [redacted]:

CLIENTI 2020		
DENOMINAZIONE	IMPONIBILE	IVA
[redacted]	641.199,21	141.063,85
[redacted]	497.3 79.05	109.423,38
[redacted]	398.352,88	87.637,62
[redacted]	123.929,99	27.264,60
[redacted]	57.499,38	12.649,86
[redacted]	45.311,15	9.968,45
[redacted]	41.645,46	9.162,00
[redacted]	13.457,31	2.960,61
[redacted]	9.139,24	2.010,62
	1.827.913,67	402.140,99

CLIENTI 2021		
DENOMINAZIONE	IMPONIBILE	**IVA**
[redacted]	834.181,86	183.520,01
[redacted]	620.447,16	136.498,37
[redacted]	465.769,28	102.469,24
[redacted]	218.140,87	47.991,00
[redacted]	191.609,38	42.154,06
[redacted]	7.700,52	1.694,11
[redacted]	7.174,32	1.578,35
	2.345.023,39	515.905,34

[redacted] SRL. costituita in data 31/7/2019. con sede legale a Milano (MI), via [redacted] e
n. 2 unità locali ad uso ufficio ubicate rispettivamente a Milano, in [redacted] e ad Empoli (FI), in via [redacted]
La società è rappresentata da [redacted], amministratore unico nonché proprietario delle quote al 55%; la restante quota è di proprietà di [redacted]. Il depositario delle scritture contabili è la società [redacted] SRL, con sede sempre in via [redacted], Milano. Gli intermediari per le ultime dichiarazioni presentate risultano essere: [redacted]. (IVA e CU per l'anno 2021. Redditi per l'anno 2020) e [redacted], per il modello 770 anno d'imposta 2020. La società dispone, per l'anno 2021 di un consistente numero di dipendenti, provenienti in buona parte dalla società cooperativa Firenze: le certificazioni uniche trasmesse sono pari a n. 325 (n. 312 nel 2020). La società emette fatture nei confronti di [redacted] negli anni 2020 e 2021, per un ammontare complessivo pari ad € 30.255.261,74 ed omette versamenti ai fini IVA per complessivi € 4.192.140,48.

La società ha, inoltre, effettuato compensazioni utilizzando diversi codici tributo tra i quali "1655" *(recupero da parte del sostituto d'imposta somme erogate - art. 1 d.l. n. 66/2014)*, "1632" *(cred. per famiglie numerose riconosciuto dal sostituto d'imposta art. 12 c.3tuir)*, "1631" *(Somme a titolo di imposte erariali rimborsate dal sostituto d'imposta a seguito di assistenza fiscale art. 15 comma 1 d.lgsl75/14)*, *"6938" (credito d'imposta investimenti in ricerca e sviluppo, transizione ecologica, innovazione tecnologica 4.0 e altre attività innovative -art: l,c.l98,1.160/2019)* per un ammontare pari ad € 124.988,00 nel 2019, € 861.017,96 nel 2020 ed € 1.052.042,53 nel 2021.

Si riportano di seguito i clienti per gli anni d'imposta 2020 e 2021, sulla base dei dati di fatturazione elettronica comunicati da [redacted] S.r.L, dai quali si evince che la società è, in sostanza, monocommittente a favore di [redacted]:

ANNO 2020			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	13.688.029,76	2.838.174,46
[redacted]	[redacted]	260.002,00	0,00
[redacted]	[redacted]	66.715,60	14.677,43
		14.014.747,36	**2.852.851,89**

ANNO 2021			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	15.716.670,64	3.272.880,06
[redacted]	[redacted]	42.107,00	9.263,55
		15.758.777,64	**3.282.143,61**

Per quanto riguarda i fornitori, si evidenzia che tra i più significativi per importo vi sono le società [redacted] SRL e [redacted] S.R.L., il cui profilo è stato già brevemente delineato.
Si segnala inoltre, per la ricorrenza nell'ambito delle società fornitrici di [redacted], la società di elaborazione elettronica di dati contabili [redacted]. SRL.

ANNO 2020			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	2.043.520,54	37.983,64
[redacted]	[redacted]	497.3 79,05	109.423,38
[redacted]	[redacted]	397.027,43	87.346,05
[redacted]	[redacted]	347.093,91	13.883,74
[redacted]	[redacted]	199.405,63	43.869,23
[redacted]	[redacted]	146.654,88	2.206,66
[redacted]	[redacted]	142.150,00	31.273,00
[redacted]	[redacted]	115.737,59	3.069,00
[redacted]	[redacted]	112.300,00	24.706,00

ANNO 2021			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	2.012.170,18	26.449,77
[redacted]	[redacted]	1.638.947,56	21.232,53
[redacted]	[redacted]	620.447,16	136.498,37
[redacted]	[redacted]	459.848,00	101.166,56
[redacted]	[redacted]	419.503,42	92.290,78
[redacted]	[redacted]	356.782,09	14.271,29
[redacted]	[redacted]	202.380,00	44.523,60
[redacted]	[redacted]	191.988,47	42.237,46
[redacted]	[redacted]	185.066,84	3.255,34
[redacted]	[redacted]	175.841,77	6.511,08
[redacted]	[redacted]	144.050,00	31.691,00
[redacted]	[redacted]	109.577,60	24.107,07
[redacted]	[redacted]	108.180,00	23.799,60
[redacted]	[redacted] SRL	99.420,00	21.872,40

[redacted], costituita in data 23/1/2015, con sede legale a Milano (MI), via [redacted] e n. 13 unità locali
La società è rappresentata da [redacted], in precedenza già legale rappresentante di diverse cooperative operanti nel settore della logistica, riconducibili al gruppo facente capo al *dominus* [redacted]:
Il depositario delle scritture contabili è la società [redacted] S.R.L., con sede in via [redacted], Milano, anch'essa riconducibile a [redacted]. Gli intermediari per le ultime dichiarazioni presentate risultano essere: [redacted]. (IVA e CU per l'anno 2021. Redditi e modello 770 per l'anno 2020). La società dispone per l'anno 2021 di un consistente numero di dipendenti, provenienti in parte dalla società cooperativa [redacted]: le certificazioni uniche trasmesse sono pari a n. 526 (n. 454 nel 2020 e n. 299 nel 2019). La società emette fatture nei confronti di [redacted], negli anni 2018, 2019 e 2020, per un ammontare complessivo pari ad € 12.228.529,59 ed omette versamenti ai fini IVA per complessivi € 3.531.441,36. La società ha, inoltre, effettuato compensazioni per tributi erariali utilizzando diversi codici tributo tra i quali "1655" *(recupero da parte del sostituto d'imposta somme erogate - art. 1 d.l. n. 66/2014)*, "1632" *(cred. per famiglie numerose riconosciuto dal sostituto d'imposta art.12 c.3luir)*, "1631" *(Somme a titolo di imposte erariali rimborsate dal sostituto d'imposta a seguito di assistenza fiscale art. 15 comma 1 d.lgs! 75/14)*, "6857" *(credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo art. 3, d.l. n. 145/2013)* per un ammontare pari ad € 318.350.67 nel 2018, € 378.903,46 nel 2019, € 641.031,96 nel 2020 ed € 456.579,45
nel 2021.
Analizzando i dati delle operazioni comunicate e della fatturazione elettronica della cooperativa [redacted] per gli armi d'imposta 2018, 2019 e 2020 si evince che la società:

- nel 2018 ha come cliente la società [redacted] SRL, successivamente incorporata in [redacted]; nel 2019 è. in sostanza, monocommittente [redacted];
- nel 2020 ha come committente principale la [redacted] *holding* del Gruppo [redacted]

Si riportano di seguito i dati riferiti ai clienti negli anni 2018 e 2019 (nel 2020 il fatturato nei confronti di [redacted] è marginale, pari ad € 32.000):

ANNO 2018

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	5.952.590,30	1.309.569,89
[redacted]	[redacted]	1.234.175,45	248.046,72
[redacted]	[redacted]	787.383,37	173.224,34
[redacted]	[redacted]	268.560,31	59.083,27
[redacted]	[redacted]	8.040,12	0,00
[redacted]	[redacted]	5.350,89	0,00
[redacted]	[redacted]	421,92	0,00
[redacted]	[redacted]	111,84	0,00
		8.256.634,20	1.789.924,22

ANNO 2019

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	10.907.352,14	2.359.601,28
[redacted]	[redacted]	129.102,65	28.402,58
[redacted]	[redacted]	14.339,74	0,00
[redacted]	[redacted]	12.329,05	2.712,39
[redacted]	[redacted]	9.075,15	0,00
[redacted]	[redacted]	8.747,06	0,00
[redacted]	[redacted]	4.956,00	1.090,32
[redacted]	[redacted]	4.065,04	0,00

ANNO 2019			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	1.908,46	0,00
[redacted]	[redacted]	1.224,00	269,28
[redacted]	[redacted]	905,42	0,00
		11.094.004,71	**2.392.075,85**

Per quanto riguarda i fornitori, si riportano i seguenti dati relativi a quelli più significativi negli anni 2018 e 2019, in parte riconducibili sempre al Gruppo [redacted] ([redacted] S.R.L.. [redacted] SRL, [redacted] S.P.A., [redacted] S.P.A., [redacted] SOCIETÀ' COOPERATIVA, [redacted] S.R.L.):

ANNO 2018			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	334.727,70	73.367,80
[redacted]	[redacted]	285.710,72	62.856,37
[redacted]	[redacted]	252.578,35	55.567,23
[redacted]	[redacted]	136.035,00	5.441,40
[redacted]	[redacted]	128.993,01	26.716,05
[redacted]	[redacted]	110.485,32	24.306,77
[redacted]	[redacted]	76.305,66	0,00
[redacted]	[redacted]	69.763,66	16.348,01
[redacted]	[redacted]	53.477,35	0,00

ANNO 2019			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	952.259,55	18.119,59
[redacted]	[redacted]	464.547,94	102.200,53
[redacted]	[redacted]	410.918,77	90.402,14
[redacted]	[redacted]	257.897,68	10.315,91
[redacted]	[redacted]	144.517,34	31.793,81
[redacted]	[redacted]	96.553,39	0,00
[redacted]	[redacted]	80.728,87	17.760,36
[redacted]	[redacted]	58.877,30	0,00
[redacted]	[redacted]	55.822,00	12.173,26
[redacted]	[redacted]	51.900,16	11.418,03
[redacted]	[redacted]	43.159,00	9.494,98
[redacted]	[redacted]	42.133,98	3.109,92

[redacted] costituito in data 7/3/2019, con sede legale a Milano (MI), piazza [redacted], dalle società consorziate [redacted] S.r.l. e [redacted] S.r.l. Il consorzio è rappresentato da [redacted], la quale riveste e/o ha rivestito le seguenti cariche di rappresentanza legale:
Intermediario per le ultime dichiarazioni presentate risulta essere [redacted], (modello 770, modello IVA 2021 e CU per l'anno 2021, Redditi per l'anno 2020).
La società dispone per l'anno 2021 di un esiguo numero di dipendenti: le certificazioni uniche trasmesse sono pari a n. 11 nel 2021. Il volume d'affari è realizzato per il tramite di società fornitrici: il Consorzio emette fatture nei confronti di [redacted], negli anni 2019, 2020 e 2021, per un ammontare complessivo pari ad €23.750.641,54.
Si riportano di seguito i dati riferiti ai clienti negli anni 2019, 2020 e 2021, sulla base dei dati di fatturazione elettronica trasmessi dal [redacted]:

ANNO 2019			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	5.407.245,76	1.108.817,34
[redacted]	[redacted]	27.850,00	6.127,00
		5.435.095,76	**1.114.944,34**

ANNO 2020			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	8.223.839,57	1.683.603,79
[redacted]	[redacted]	2.110.255,98	437.485,41
		10.334.095,55	**2.121.089,20**

ANNO 2021			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	9.519.242,78	1.965.496,58
[redacted]	[redacted]	6.886.056,61	1.430.949,10
[redacted]	[redacted]	11.500,00	2.530,00
		16.416.799,39	**3.398.975,68**

Per quanto riguarda i fornitori, si riportano i seguenti dati relativi a quelli più significativi (fatturato nei confronti del Consorzio > € 100.000) negli anni 2019, 2020 e 2021:

ANNO 2019

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	3.562.840,00	744.224,80
[redacted]	[redacted]	1.310.700,00	264.594,00
[redacted]	[redacted]	148.400,00	32.648,00
[redacted]	[redacted]	96.417,04	21.211,78

ANNO 2020

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	4.898.000,00	1.020.360,00
[redacted]	[redacted]	2.128.200,00	434.104,00
[redacted]	[redacted]	1.921.000,00	397.320,00
[redacted]	[redacted]	156.672,00	34.467,84
[redacted]	[redacted]	102.825,71	24.317,56

ANNO 2021

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	6.355.000,00	1.310.980,00
[redacted]	[redacted]	5.746.000,00	1.211.320,00
[redacted]	[redacted]	2.378.000,00	486.200,00
[redacted]	[redacted]	200.223,00	44.049,06
[redacted]	[redacted]	129.169,74	28.417,35

Dagli accertamenti effettuati dall'organo proponente è emerso che il [redacted] ha omesso versamenti Iva per euro 1.653.819.

[redacted] S.R.L. costituita in data 29/6/2017, con sede legale a Milano (MI), viale [redacted] e n. 2 unità locali, una a Cisano Bergamasco (BG) via [redacted] e una a Fontevivo (PR) piazzale [redacted] La società è rappresentata da [redacted]

[redacted], proprietario al 49% delle quote sociali, il quale riveste e/o ha rivestito le seguenti cariche di rappresentanza legale:
Intermediario per le dichiarazioni fiscali (Redditi. IVA e CU) risulta essere [redacted]. La società dispone, per l'anno 2021. di un cospicuo numero di dipendenti: le certificazioni uniche trasmesse sono pari a
n. 535 nel 2021 (n. 301 nel 2020, n. 12 nel 2019 e n. 3 nel 2018). La società emette fatture nei confronti di [redacted], negli anni 2020 e 2021, per un ammontare complessivo pari ad €23.773.661,91.
Il volume d'affari di [redacted] è in parte realizzato tramite società fornitrici.

Si riportano di seguito i dati riferiti ai clienti negli anni 2020 e 2021, sulla base dei dati di fatturazione elettronica trasmessi dalla società [redacted]:

ANNO 2020

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	8.046.086,73	1.695.842,66
[redacted]	[redacted]	3.695.532,35	813.017,11
[redacted]	[redacted]	1.870.845,72	411.586,06
[redacted]	[redacted]	185.413,80	40.791,04
[redacted]	[redacted]	29.700,00	0,00
[redacted]	[redacted]	740,00	162,80
[redacted]	[redacted]	700,00	0,00
		13.829.018,60	**2.961.399,67**

ANNO 2021

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	15.107.626,18	3.187.288,98
[redacted]	[redacted]	6.928.072,97	1.433.340,16
[redacted]	[redacted]	512.811,99	112.818,65
[redacted]	[redacted]	496.889,64	109.315,71
[redacted]	[redacted]	240.000,00	46.200,00
[redacted]	[redacted]	148.056,05	32.572,32
[redacted]	[redacted]	63.000,00	0,00
[redacted]	[redacted]	48.000,00	10.560,00
[redacted]	[redacted]	40.000,00	0,00
[redacted]	[redacted]	4.416,00	971,52
[redacted]	[redacted]	1.220,00	268,40
		23.590.092,83	**4.933.335,74**

Per quanto riguarda i fornitori, si riportano i seguenti dati relativi a quelli più significativi (fatturato nei confronti di [redacted] > € 100.000) negli anni 2020 e 2021:

ANNO 2020			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	3.358.591,12	73 8.890,04
[redacted]	[redacted]	2.304.518,91	506.994,16
[redacted]	[redacted]	754.358,28	165.958,82
[redacted]	[redacted]	319.915,31	8.919,30
[redacted]	[redacted]	283.145,70	62.292,07
[redacted]	[redacted]	200.000,00	44.000,00

ANNO 2021			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	3.906.066,45	859.334,62
[redacted]	[redacted]	675.470,84	148.603,64
[redacted]	[redacted]	638.572,48	20.600,95
[redacted]	[redacted]	229.503,83	0,00
[redacted]	[redacted]	168.086,40	6.940,38
[redacted]	[redacted]	166.289,66	36.583,77
[redacted]	[redacted]	156.000,00	34.320,00
[redacted]	[redacted]	108.401,00	23.848,22

Da accertamenti effettuati dall'organo proponente è risultato che anche la [redacted] abbia omesso di versare PIVA per un ammontare di € 2.459.353.48.

- Suma Antonio e Fattività di riciclaggio

Nel corso delle indagini l'organo proponente ha posto l'attenzione sul modus agendi della società [redacted] Srl che dal 16/06/2022 risulta cancellata dalla CCIAA di Venezia e Rovigo, per fusione mediante incorporazione con la società [redacted]

società di diritto e cittadinanza del Delaware (U.S.A.), Dall'atto depositato in CCIAA rep. n. 9870 del 5/5/2022, si evincono gli estremi della fusione nonché l'indirizzo della stabile organizzazione, ubicata a Bresso (MI) in via [redacted], che la società [redacted] Srl aveva sul territorio italiano.
Per il periodo di osservazione 2018-2021, la predetta società ha emesso fatture nei confronti di fornitori di Geodis identificati in [redacted] Srl, [redacted] Srl, [redacted] Srl che, alla luce degli accertamenti effettuati in corso dell'indagine, risulterebbero riconducibili a [redacted]
In particolare, si tratta delle società che hanno in comune gli indirizzi ricorrenti su Milano di via [redacted] piazza [redacted], via [redacted], via dei [redacted], via [redacted], nonché gli intermediari per la presentazione delle dichiarazioni modello 770 / depositari delle scritture contabili, tra i quali la società [redacted]. Srl o la società [redacted] S.r.l. ed alcuni "subfornitori" quali le società [redacted] Srl, [redacted] Srl [redacted] Srl.
Nello specifico le società [redacted] Srl, [redacted] Srl e [redacted] Srl sono tutte riconducibili (direttamente o indirettamente) alla figura di [redacted]
Dall'indagine è emerso che i clienti della [redacted] Srl risultano essere, per la quasi totalità, cooperative che omettono sistematicamente il versamento dell'Iva (in grassetto i fornitori [redacted]):

I ANNO 2018 - CLIENTI DI [redacted]

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	787.674,92	24.756,15
[redacted]	[redacted]	657.917,96	21.815,71
[redacted]	[redacted]	502.973,93	17.677,50
[redacted]	[redacted]	491.308,94	19.284,96
[redacted]	[redacted]	479.345,89	14.750,69
[redacted]	[redacted]	456.666,72	14.946,04
[redacted]	[redacted]	388.752,06	11.431,86
[redacted]	[redacted]	342.769,23	10.927,38
[redacted]	[redacted]	252.683,07	12.290,40
[redacted]	[redacted]	229.281,23	7.340,52
[redacted]	[redacted]	108.792,83	3.365,10
[redacted]	[redacted]	81.511,86	2.374,61
		4.779.678,64	**160.960,92**

[redacted]	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	1.960.332,27	60.420,15
[redacted]	[redacted]	1.712.562,18	52.694,28
[redacted]	[redacted]	1.425.682,53	43.337,84
[redacted]	[redacted]	1.322.335,95	40.603,86
[redacted]	[redacted]	1.075.850,47	32.862,89
[redacted]	[redacted]	1.054.212,73	31.675,05
[redacted]	[redacted]	872.293,15	26.724,72
[redacted]	[redacted]	667.305,59	20.256,37
[redacted]	[redacted]	611.193,67	18.280,96
[redacted]	[redacted]	291.955,75	8.954,03
[redacted]	[redacted]	21.753,96	553,64
[redacted]	[redacted]	14.474,96	445,44
[redacted]	[redacted]	2.175,84	62,29
	TOTALE CLIENTI 2019 di [redacted]	**11.032.129,05**	**336.871,52**

Allo stesso modo, si riscontrano criticità nella clientela degli anni 2020 e 2021. come risulta dai dati di sintesi riportati per estratto (fatturato > 50.000 euro) per gli anni 2020 e 2021 come elaborati dall'organo proponente sulla base dei dati ricavabili dalle fatture elettroniche e riportati in proposta. Principale fornitore della [redacted] nel 2021 risulta la società [redacted] Srl costituita il 29/04/1991, esercente altre attività di consulenza amministrativa (702209), con sede legale in Milano, [redacted], indirizzo coincidente con la sede di [redacted]. Srl (10045710968).
La società [redacted] Srl ha inviato nel 2021 n. 4 certificazioni uniche per il lavoro.
Il legale rappresentante della società risulta essere [redacted] (la restante quota è della moglie [redacted] il quale nell'anno 2021 percepisce redditi pari ad € 1.800.000,00 dalla società da lui rappresentata. [redacted] risulta essere soggetto AIRE dall'8/4/2014.
Un'analisi dei clienti della [redacted] S.R.L. evidenzia la presenza di diversi fornitori critici di [redacted]

ANNO 2016 - CLIENTI DI [redacted] SRL			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	530.434	90.409
[redacted]	[redacted]	373.153	82.094
[redacted]	[redacted]	200.000	0
[redacted]	[redacted]	7.019	
[redacted]	[redacted]	98.800	21.736
[redacted]	[redacted]	110.064	24.214

ANNO 2016 - CLIENTI DI [redacted] SRL			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	7.696	
[redacted]	[redacted]	533	
[redacted]	[redacted]	6.000	
[redacted]	[redacted]	128.569	28.285
[redacted]	[redacted]	99.402	21.868
[redacted]	[redacted]	466.022	102.525
[redacted]	[redacted]	98.715	21.717
		2.126.407	**392.848**

ANNO 2017- CLIENTI	DI [redacted] SRL		
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	531.074,93	116.836,49
[redacted]	[redacted]	495.452,68	108.999,60
[redacted]	[redacted]	133.844,13	0,00
[redacted]	[redacted]	109.148,95	24.012,77
[redacted]	[redacted]	7.768,80	0,00
[redacted]	[redacted]	6.084,00	0,00
[redacted]	[redacted]	4.480,75	985,77
		1.287.854,24	**250.834,63**

ANNO 2018 - CLIENTI DI [redacted] SRL

Codice fiscale	! Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	571.919,20	125.822,21
[redacted]	[redacted]	441.085,35	97.038,78
[redacted]	[redacted]	271.554,74	59.742,04
[redacted]	[redacted]	135.539,99	359,11
[redacted]	[redacted]	7.827,86	0,00
[redacted]	[redacted]	6.084,00	0,00
[redacted]	[redacted]	4.974,34	1.094,35
		1.438.985,48	**284.056,49**

ANNO 2019 - CLIENTI DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	1.800.002,00	0,00
[redacted]	[redacted]	548.502,17	120.670,47
[redacted]	[redacted]	444.455,25	97.780,18
[redacted]	[redacted]	429.095,02	94.400,90
[redacted]	[redacted]	78.993,50	0,00
[redacted]	[redacted]	75.002,00	0,00
[redacted]	[redacted]	63.199,39	439,43
[redacted]	[redacted]	15.002,00	0,00
[redacted]	[redacted]	4.996,14	1.099,15
[redacted]	[redacted]	3.010,00	0,00

ANNO 2019 - CLIENTI DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
		3.462.257,47	**314.390,13**

ANNO 2020 - CLIENTI DI [redacted] SRL			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	641.199,21	141.063,85
[redacted]	[redacted]	497.379,05	109.423,38
[redacted]	[redacted]	398.352,88	87.637,62
[redacted]	[redacted]	123.929,99	27.264,60
[redacted]	[redacted]	57.499,38	12.649,86
[redacted]	[redacted]	45.311,15	9.968,45
[redacted]	[redacted]	41.645,46	9.162,00
[redacted]	[redacted]	13.457,31	2.960,61
[redacted]	[redacted]	9.139,24	2.010,62
		1.827.913,67	**402.140,99**

ANNO 2021 - CLIENTI DI [redacted] SRL			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	834.181,86	183.520,01
[redacted]	[redacted]	620.447,16	136.498,37
[redacted]	[redacted]	465.769,28	102.469,24
[redacted]	[redacted]	218.140,87	47.991,00
[redacted]	[redacted]	191.609,38	42.154,06
[redacted]	[redacted]	7.700,52	1.694,11
[redacted]	[redacted]	7.174,32	1.578,35
		2.345.023,39	**515.905,14**

Anche la [redacted]. Srl, (intermediario 770 per le società [redacted] Srl, [redacted], [redacted], [redacted] SC e [redacted] SC), costituita in data 21/9/2017, ha sede legale in Milano, via [redacted] (e luogo d'esercizio in via [redacted]).
Legale rappresentante è [redacted]. La società ha inviato nel 2021 n. 14 certificazioni uniche per il lavoro.
Si riportano di seguito i dati relativi ai clienti della società, ricavati da Spesometro e dalla fatturazione elettronica:

ANNO 2018 - CLIENTI DI [redacted] SRL			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	111.120,00	24.446,40
[redacted]	[redacted]	102.240,00	22.492,80
[redacted]	[redacted]	65.340,00	14.374,80
[redacted]	[redacted]	64.260,00	14.137,20
[redacted]	[redacted]	56.700,00	12.474,00
[redacted]	[redacted]	51.150,00	11.253,00
[redacted]	[redacted]	48.810,00	10.738,20
[redacted]	[redacted]	45.480,00	10.005,60
[redacted]	[redacted]	41.310,00	9.088,20
[redacted]	[redacted]	32.460,00	7.141,20
[redacted]	[redacted]	17.970,00	3.953,40
[redacted]	[redacted]	8.610,00	1.894,20
[redacted]	[redacted]	3.420,00	752,40
[redacted]	[redacted]	2.940,00	646,80
[redacted]	[redacted]	240,00	52,80
		652.050,00	**143.451,00**

ANNO 2019 - CLIENTI DI [redacted] SRL			
Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	133.560,00	29.383,20
[redacted]	[redacted]	117.570,00	25.865,40
[redacted]	[redacted]	112.470,00	24.743,40
[redacted]	[redacted]	103.740,00	22.822,80
[redacted]	[redacted]	94.800,00	20.856,00
[redacted]	[redacted]	66.540,00	14.638,80
[redacted]	[redacted]	64.770,00	14.249,40

[redacted]	[redacted]	56.550,00	12.441,00
[redacted]	[redacted]	49.980,00	10.995,60
[redacted]	[redacted]	44.010,00	9.682,20
[redacted]	[redacted]	9.390,00	2.065,80
[redacted]	[redacted]	4.140,00	910,80
[redacted]	[redacted]	1.560,00	343,20
[redacted]	[redacted]	750,00	165,00
		859.830,00	**189.162,60**

ANNO 2020 - CLIENTI DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	334.560,00	73.603,20
[redacted]	[redacted]	233.550,00	51.381,00
[redacted]	[redacted]	145.320,00	31.970,40
[redacted]	[redacted]	99.420,00	21.872,40
[redacted]	[redacted]	72.300,00	15.906,00
[redacted]	[redacted]	39.390,00	8.665,80
[redacted]	[redacted]	29.190,00	6.421,80
[redacted]	[redacted]	19.920,00	4.382,40
[redacted]	[redacted]	17.730,00	3.900,60
[redacted]	[redacted]	12.930,00	2.844,60
[redacted]	[redacted]	12.660,00	2.785,20
[redacted]	[redacted]	11.760,00	2.587,20

[redacted]	[redacted]	11.550,00	2.541,00
[redacted]	[redacted]	10.680,00	2.349,60
[redacted]	[redacted]	9.330,00	2.052,60
[redacted]	[redacted]	7.980,00	1.755,60
[redacted]	[redacted]	7.650,00	1.683,00
[redacted]	[redacted]	1.020,00	224,40
[redacted]	[redacted]	300,00	66,00
		1.077.240,00	**236.992,80**

ANNO 2021 - CLIENTI DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	365.400,00	80.388,00
[redacted]	[redacted]	253.920,00	55.862,40
[redacted]	[redacted]	158.160,00	34.795,20
[redacted]	[redacted]	108.180,00	23.799,60
[redacted]	[redacted]	92.730,00	20.400,60
[redacted]	[redacted]	90.930,00	20.004,60
[redacted]	[redacted]	46.110,00	10.144,20
		1.115.430,00	**245.394,60**

Sulla scorta degli accertamenti effettuati in corso di indagine [redacted] risulta essere (o essere stato) sposato con [redacted], parente di [redacted], legale rappresentante della [redacted] Srl.
[redacted] è legale rappresentante della società [redacted] Srl, costituita in data 24/11/2015, codice attività *altre attività di consulenza amministrativa (702209)*, con sede legale in Milano, Piazza [redacted], depositario [redacted] Srl.
La società [redacted] Srl è di proprietà, per il 75%, di [redacted] e per il 25% della società svizzera [redacted]. Nel 2021 la [redacted] ha inviato n. 4 certificazioni uniche per il lavoro.

Si riportano di seguito i dati relativi ai clienti della società, ricavati da Spesometro e dalla fatturazione elettronica:

ANNO 2016 - CLIENTI DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	557.419	122.632
[redacted]	[redacted]	135.589	29.830
[redacted]	[redacted]	366	
[redacted]	[redacted]	137.718	30.298
[redacted]	[redacted]	80.714	17.757
[redacted]	[redacted]	366	
[redacted]	[redacted]	140.569	30.925
[redacted]	[redacted]	0	0
		1.052.741	231.442

ANNO 2017 - CLIENTI DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	918.208,40	202.005,84
[redacted]	[redacted]	266.693,47	58.672,57
[redacted]	[redacted]	264.704,16	58.234,90
[redacted]	[redacted]	240.085,36	52.818,77
[redacted]	[redacted]	209.3 77,84	46.063,09
		1.899.069.23	417.795.17

ANNO 2013 - CLIENT] DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	929.773,22	204.550,11
[redacted]	[redacted]	276.855,10	60.908,12
[redacted]	[redacted]	229.586,47	50.509,02
[redacted]	[redacted]	226.827,58	49.902,08
[redacted]	[redacted]	94.248,80	20.734,74
		1.757.291,17	**386.604,07**

ANNO 2019 - CLIENT] DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	1.490.340,42	327.874,89
[redacted]	[redacted]	282.820,39	62.220,48
[redacted]	[redacted]	228.079,61	50.177,51
[redacted]	[redacted]	207.983,48	45.756,38
[redacted]	[redacted]	58.036,24	12.767,99
[redacted]	[redacted]	17.136,82	3.770,10
		2.284.396,96	**502.567,35**

ANNO 2020 - CLIENT] DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	978.927,01	215.363,94
[redacted]	[redacted]	795.452,14	174.999,47
[redacted]	[redacted]	496.215,53	109.167,40
[redacted]	[redacted]	168.314,55	37.029,20
[redacted]	[redacted]	76.908,97	16.919,98
[redacted]	[redacted]	29.390,15	6.465,83
[redacted]	[redacted]	15.083,53	3.318,38
[redacted]	[redacted]	2.972,19	653,88
		2.563.264,07	**563.918,08**

ANNO 2021 - CLIENTI DI [redacted] SRL

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	IVA
[redacted]	[redacted]	1.378.096,66	303.181,26
[redacted]	[redacted]	952.803,93	209.616,85
[redacted]	[redacted]	575.991,14	126.718,05
		2.906.891,73	**639.516,16**

Ulteriore elemento da cui si evince la riconducibilità a [redacted] delle cooperative di cui sopra lo si ricava dalle dichiarazioni rese da due funzionari ([redacted] e [redacted], sentiti in data 24.11.2022) della Banca Centropadana Credito cooperativo.

Gli stessi sono stati gli autori di una relazione che trae origine dall'adesione alla richiesta del cliente, nella figura del titolare effettivo [redacted], riferita all'apertura di nuovi mutui chirografari della durata di mesi 12, finalizzati al pagamento delle tredicesime su 3 posizioni ([redacted] S.r.l., [redacted] S.r.l. e [redacted] Soc Cons. a r.l.).

La richiesta del parere deriva dal profilo antiriciclaggio la cui valorizzazione "alto" è stata generata, in particolare, dal controllo esercitato da fiduciarie su alcune società principali in seno al gruppo, profilo estensivamente applicato a tutte le posizioni per effetto del medesimo titolare effettivo. In relazione con l'Istituto, il citato gruppo dal 2013, consta di 18 posizioni attive e un totale affidamenti per euro 6.340.000 (utilizzati euro 5.591.000).

L'operatività è caratterizzata dal corretto utilizzo delle linee accordate con cospicua movimentazione sviluppata attraverso anticipi fatture e gestione di incassi e pagamenti riconducibili a ordinaria amministrazione delle società.

Anche i rapporti non affidati presentano analoga operatività.

Non si riscontra movimentazione di contante, né in addebito che in accredito.

Il gruppo conseguirà, nel corso del 2021, un fatturato globale di circa 150 milioni di euro con un numero di dipendenti pari a 2.787 unità.

Referente per il gruppo è [redacted], titolare di conto corrente personale presso una filiale dell'istituto di credito segnalante, socio e amministratore della [redacted] S.r.l., società che si occupa di procacciare affari e fornire consulenze ad aziende che prestano servizi globali di lavoro interinale destinato alla logistica nei più importanti poli per movimento merci ubicati, per lo più, nel nord Italia. I rapporti sono regolati da contratti stipulati tra la [redacted] S.r.l. e le varie società (acquisite copie contratti conservati c/o Uff. Antiriciclaggio in relazione alla presenza di dati sensibili) nei confronti delle quali [redacted] non risulta detenere quote o ricopre cariche, ma, in relazione ai citati accordi, si è dichiarato titolare effettivo di tutte le posizioni del gruppo, in aggiunta ai soci o amministratori.

In egual modo vengono gestiti i rapporti relativi alla [redacted] amministrata e detenuta (nella misura del 51%) da [redacted], coniuge di [redacted]. Nel corso del 2019, neocostituite società a responsabilità limitata sono subentrate nei contratti di lavoro interinale in corso con principali *leader* del settore ([redacted] S.p.a., [redacted] S.r.l., [redacted] S.p.a., [redacted] S.p.a., ecc..) alle soc.coop. precedentemente operanti con le medesime modalità.

Questa variazione è stata motivata dall'esigenza espressa dai committenti di relazionarsi contrattualmente con società a responsabilità limitata piuttosto che con società cooperative.
Gli affidamenti, con incrementi, sono quindi stati rideliberati sulle nuove società a responsabilità limitata con azzeramento sulle società cooperative.
Nello specifico, le neocostituite società risultano essere:

- [redacted] S.r.l.; [redacted] Soc. Coop. a r.L;
- [redacted] S.r.l.;
- [redacted] S.r.l.;

[redacted] Soc. Coop. Cons., le quali intrattengono contratti di consulenza con la [redacted] S.r.l.;

- [redacted] S.r.l.;
- [redacted] S.r.l.;
- [redacted] S.r.l..

[redacted] S.r.l. fornisce, analogamente alla succitata [redacted] S.r.l. del coniuge [redacted], consulenza "globale" a società del gruppo tramite contratti *ad hoc* di cui sono state acquisite copie.
Il conto corrente della [redacted] S.r.l. viene alimentato attraverso bonifici provenienti da tutte le società del gruppo, compresa la [redacted] S.r.l., destinataria di un atto di pignoramento da parte dell'Agenzia delle Entrate in data 11.04.2022 per euro 8.797.851.
Per quanto riguarda la persona fisica, [redacted] si è dichiarato titolare effettivo delle società (trasformate da cooperative in società di capitali a responsabilità limitata), pur non comparendo nella compagine sociale, poiché di fatto sarebbe lui a governarle e dirigerle, mentre il capitale sociale risulterebbe detenuto da soggetti che erano dipendenti delle medesime.
Tutte le società riconducibili a [redacted] presentano rilevanti volumi di fatturato nei confronti di [redacted] Spa e omettono sistematicamente il versamento ai fini IVA come riportato nello schema elaborato dal p.m. a pag. 43 e ss. della proposta che qui si richiama.
Secondo l'organo proponente "L'esame delle menzionate società, del comportamento fiscale nel tempo delle stesse, dei rapporti reciproci intercorsi, nonché delle persone fisiche di riferimento, consente di delineare un'ipotesi di interposizione fittizia di manodopera, secondo lo schema sinteticamente riportato in premessa.
Lo scenario è quello secondo il quale:
i rapporti tra i soggetti coinvolti nella catena commerciale risultano formalizzati da

contratti di appalto e di subappalto;
tali contratti, quantomeno a livello dei subappalti, risultano simulati, schermando una pura somministrazione di manodopera;
il vantaggio della frode ipotizzata consiste nell'IVA non versata a monte dalle società serbatoio (e/o, a livello ancora inferiore, da pure cartiere), nonché, presumibilmente, nel mancato versamento di quota parte dei contributi dovuti, anche attraverso l'illecita erosione della base imponibile contributiva o la compensazione degli stessi con crediti d'imposta fittizi. La frode ipotizzata determina un ingente danno per l'Erario e per gli enti previdenziali coinvolti, oltre al danno derivante ai singoli lavoratori nei casi di omesso versamento dei contributi; determina altresì una distorsione del mercato di riferimento derivante dall'applicazione di tariffe "concorrenziali" applicabili unicamente in virtù degli illeciti perpetrati.
Il primo beneficiario di questa frode (oltre [redacted] spa che può garantirsi tariffe altamente competitive appaltando manodopera) è [redacted] che "drena" risorse dalle cooperative fornitrici di [redacted] attraverso [redacted] (riconducibile a [redacted], iscritto nel registro degli indagati per autoriciclaggio), oltre a [redacted] srl (facente capo a [redacted], iscritta per il delitto di cui all'art. 648 ter c.p.) e [redacted] srl (facente capo a [redacted], moglie di [redacted], anch'ella iscritta per il delitto di cui all'art. 648 ter c.p.): anche [redacted]. srl e [redacted] srl drenano denaro dalle cooperative".
Per dare una prima idea dei ricavi conseguiti da [redacted] e dai suoi familiari è sufficiente rilevare che:

a) Per gli anni dal 2014 al 2021 Suma ha percepito varie fonti di reddito, per la quasi totalità provenienti dalla società [redacted] Srl. L'ammontare del reddito complessivo risultante dalle banche dati risulta pari a oltre 10 milioni come da tabella indicata nella proposta che qui si richiama.

Con riferimento ai movimenti di capitale da e/o verso l'estero, si rappresenta che [redacted], dal 2013 in avanti, ha importato/trasferito da e all'estero i seguenti importi:

Anno	Stato estero	Importo	entrata/uscita
2013	Romania	49.627,00	Import
2014	Svizzera	723.463,00	Export
		1.000.000,00	Export
		1.000.000,00	Export
		1.000.000,00	Export
		500.000,00	Export
2015	Svizzera	1.000.000,00	Export
		590.000,00	Export
2016	Svizzera	650.000,00	Export
2017	Svizzera	450.000,00	Export
2019	Svizzera	400.000,00	Export
		100.000,00	Export
2020	[redacted] Svizzera	350.188,00	Export
		400.000,00	Export
		750.000,00	Export
		8.913.651,00	

b) Per gli anni dal 2014 al 2021, [redacted] ha percepito varie fonti di reddito per oltre 4 milioni, come emerge dall'analisi delle banche dati.

Con riferimento ai movimenti di capitale da e/o verso l'estero, si rappresenta che la [redacted], ha trasferito verso l'estero i seguenti importi:

Anno	Stato estero	Importo	entrata/uscita
2020	Svizzera	250.000,00	Export
		250.000,00	Export
		500.000,00	

Sono stati inoltre ricostruiti (attraverso l'analisi degli estratti conto bancari) i flussi finanziari di [redacted] e di sua moglie, come qui di seguito indicato.

In particolare sono stati acquisiti, gli estratti conto riferibili ai rapporti, anche se estinti, riconducibili a [redacted] e [redacted], a decorrere dall'01.01.2016.

L'esame della documentazione pervenuta dai predetti istituti di credito, seppur

parziale, è stato focalizzato preliminarmente sui rapporti intestati a due società direttamente riconducibili alle persone fisiche sopra richiamate, la [redacted] S.r.l. e la [redacted] S.r.l. Questi rapporti bancari, infatti, sono risultati destinatari, tra gli altri, di accrediti provenienti dalle società serbatoi di personale.
A pag. 47 e ss. della proposta vengono riportati gli esiti dell'analisi dei conti correnti riconducibili a [redacted] sui quali venivano canalizzate risorse provenienti dalle varie società agli stessi riconducili poi trasferite sui conti correnti personali dei medesimi presso diversi istituti bancari sia italiani che svizzeri (vedi analisi dei c/c n. 39/103096 intestato a "[redacted] SRL", acceso in data 07.06.201 3 e tuttora in essere e c/c n. 39/192177 intestato a "[redacted] SRL", acceso in data 13.05.2020 e tuttora in essere).
I rapporti bancari esaminati dalla p.g., intestati alle società riconducibili al [redacted] e alla [redacted] evidenziano accrediti di dividendi e/o compensi su conti correnti personali del [redacted] e della [redacted]

utilizzati, tra l'altro, per l'acquisto di un immobile sito in Milano Piazza della Repubblica pagato in parte tramite un mutuo le cui rate erano appoggiate su conto corrente cointestato alla [redacted] al [redacted] ad oggi estinto, per l'acquisto di un immobile ad Edolo, per investimento in fondi e titoli tramite banche estere.
Sulla scorta di quanto sin qui esposto, in data 24.1.2023 il P.M. ha emesso sequestro preventivo di urgenza a carico di [redacted] per l'importo di euro 24.452.221.67 (ex art. 2 D lgv 74/2000).
Il sequestro è stato poi convalidalo dal Gip in data 26.1.2022.

- Le condotte di caporalato nel settore dei trasporti

Rileva il P.m. che a seguito della presentazione di un esposto in data 13 dicembre 2022 da parti di esponenti della CGIL sullo stato lavorativo dei corrieri [redacted] presso le filiali [redacted] lombarde, in data 16.12.2022 è stata sentita in sede di indagini [redacted] (esponente sindacale firmataria della denuncia) la quale ha così riferito:

Domanda: nella denuncia da lei redatta e depositata in Procura lo scorso 13 dicembre, riferisce che presso le filiali lombarde di [redacted] Spa, nell'ambito della movimentazione e consegna delle merci, lavorano oltre tremila corrieri che dipendono formalmente da più di duemila società operanti esclusivamente con la predetta committente. Cosa può riferire in merito alla gestione di questi lavoratori?
Risposta: [redacted] come ho dichiarato in denuncia, esercita presso le proprie filiali lombarde (Bovisa, Liscate, Mecenate. Albairate, Sedriano, Landriano) la gestione diretta degli oltre tremila corrieri ivi operanti, i quali, pertanto, sono solo formalmente

dipendenti dalle decine/centinaia di società fornitrici presenti presso ogni filiale. I corrieri, infatti, rispondono direttamente ai dipendenti di [redacted] *quali il capo distretto, i capi area, i capi filiale e i responsabili degli autisti, le figure di cui vi ho parlato martedì scorso.*

Più precisamente, tutta l'organizzazione del lavoro quotidiano dei corrieri esternalizzati ricade sotto la diretta regia di [redacted] *attraverso le autonome direttive impartite dalle menzionate figure aziendali a cominciare dalla distribuzione e pianificazione dei nuovi giri, la totalità delle consegne da assegnare a ogni corriere, la gestione delle assenze (comprese quelle per malattia), l'attribuzione delle ferie, gli interventi in caso di riparazione o sostituzione dei furgoni di proprietà delle società fornitrici, le verifiche e i controlli degli adempimenti legati al logo* [redacted] *affissi sugli stessi furgoni, l'organizzazione dei ritiri, i rapporti con i destinatari delle spedizioni e così via. Aggiungo anche il tema più volte segnalato dalla FILT delle giornate cosiddette "stop & go": si tratta di quei periodi per il quali* [redacted] *ritiene di dover utilizzare un numero inferiore di corrieri per l'organizzazione del lavoro quotidiano rispetto alla media giornaliera: in questi casi* [redacted] *invia dei messaggi sul telefono dei corrieri avvisandoli di non presentarsi al lavoro per le consegne: il carico di lavoro durante queste giornate viene così distribuito su un numero inferiore di autisti che però vedono così sovraccaricato il proprio turno di servizio giornaliero.*

Quando il corriere riceve la telefonata dal coordinatore degli autisti di [redacted] *(detto* [redacted]*), penso per non lasciar traccia scritta della comunicazione, il corriere non si preoccupa di informarne la società ritenendo la cosa superflua.*

In tale contesto preciso che il mio sindacato, per qualsiasi esigenza attinente alla gestione dei corrieri iscritti, si rivolge formalmente via email alle aziende e per conoscenza [redacted] *ma poi nei fatti è solo* [redacted]*, e non il suo fornitore di corrieri come sarebbe logico, a rispondere alle nostre richieste e ad avere il potere decisionale sui fatti oggetto dell'istanza.*

Quella attuata da [redacted]*, pertanto, deve essere considerata una chiara forma di intermediazione e interposizione fittizia di manodopera, poiché, ribadisco, tutti gli autisti delle società fornitrici di* [redacted] *anche i cosiddetti finti padroncini o ibridi che dir si voglia, dipendono direttamente da* [redacted]*, la quale, mediante i propri funzionari, esercita un minuzioso e diretto potere amministrativo, direttivo nonché sanzionatorio nei confronti di lavoratori solo formalmente dipendenti esternalizzati.*

Domanda: cosa intende per potere sanzionatorio esercitato da [redacted] *sui corrieri esternalizzati?*

Risposta: nel caso in cui a un corriere venga contestata una criticità sull'esecuzione del lavoro, la prima persona a constatare il fatto e a intervenire sul corriere è un dipendente diretto di [redacted]*. Solo successivamente quest'ultimo informa l'azienda da cui dipende il corriere.*

Domanda: Per ciascuna delle filiali lombarde di [redacted] *(Bovisa, Liscate, Mecenate, Albairate, Sedriano, Landriano) ove operano corrieri iscritti al suo sindacato, può ricordare e/o integrare le informazioni già rilasciate rispetto ai dipendenti* [redacted] *che ivi svolgono rispettivamente le funzioni di capo distretto, capi area, capi filiale e*

responsabili degli autisti?
Risposta: Mi riservo di fornirvi i nominativi di ulteriori capi filiale in aggiunta a quelli che vi ho già fornito nella scorsa occasione. Mi avete autorizzato a contattare dei miei colleghi, i quali mi hanno riferito quanto segue:
a Liscate ci sono due filiali e due capi filiale: [redacted] *e* [redacted]*; a Concorezzo c'è un capo filiale:* [redacted]*;*
a Bovisa ci sono due o tre filiali, ognuna di queste ha un capo filiale; il loro coordinatore è [redacted]*; a Landriano i capi filiale sono* [redacted] *mentre* [redacted] *è COA U, insieme a* [redacted]*;*
a Liscate il responsabile degli autisti, cioè il COA U, si chiama [redacted]
Domanda: se ogni aspetto della gestione dei corrieri, sia dal punto di vista operativo che amministrativo, è appannaggio [redacted]*, in cosa consiste allora il ruolo delle società che forniscono i corrieri a* [redacted] *rispetto ai propri dipendenti e come queste società e o gli eventuali rispettivi consorzi si relazionano con la committente? Risposta: L'intervento delle società fornitrici presso le filiali di* [redacted] *si limita alla presenza di una persona che, una o due volte al mese, si occupa di consegnare ai lavoratori le buste paga e altra documentazione aziendale.*
Domanda: è in grado di fornire le generalità di queste persone? Le è stato mai segnalato se una di queste figure consegnasse le buste paga di più società fornitrici? Risposta: l'interposizione di manodopera da parte di [redacted] *che denunciamo consiste proprio in questo: tutta la parte operativa è gestita direttamente ed esclusivamente da* [redacted]*; per quanto riguarda le società fornitrici, sia le cooperative che i consorzi, queste si occupano solo della parte amministrativa. Gli iscritti al nostro sindacato ci dicono che succede molto spesso che poche persone consegnino una o due volte al mese le buste paga ai corrieri in nome e per conto di più società.*

Per il Consorzio [redacted] *si presenta un tale Luca di cui non ricordo il cognome ma conosco il numero telefonico (*[redacted]*) e* [redacted]*. Quest'ultima, che ricordo ha tentato di corrompermi, è sposata con il titolare del* [redacted]*, di cui non ricordo il nome; le sorelle della signora sono rappresentanti legali di altri consorzio di cui ricordo il* [redacted]*. Tutte le società riconducibili direttamente o indirettamente, in ragione dei legami parentali, a* [redacted] *lavorano esclusivamente con* [redacted]*. Colui che porta le buste paga e parla con i lavoratori per conto del* [redacted] *si chiama* [redacted] *(3-10.1231704).* [redacted] *si occupa anche della consegna delle buste paga di altre società, non so se consorziate in Fagi; tra ricordo la* [redacted]*.*
Per quanto riguarda il Consorzio [redacted]*,* [redacted]*), che è anche corriere, si occupa di distribuire le buste paga.*
Inoltre preciso che i dipendenti nostri iscritti sia di [redacted] *che di* [redacted] *provenivano dalla* [redacted]*, che faceva parte del Consorzio* [redacted] *ed è cessata nel 2019. Durante questo passaggio di dipendenza gli*

iscritti ci hanno comunicato che hanno siglato su invito della stessa [redacted] delle conciliazioni. Non so perché a questi iscritti non sia stata consegnata copia da loro firmata di queste conciliazioni.
Domanda: in denuncia lei descrive le figure dei cosiddetti "finti padroncini" o "corrieri ibridi" specificando che in Italia esclusivamente [redacted] ricorre al loro impiego. Può fornire ulteriori elementi sul fenomeno?
Risposta: Confermo che in [redacted] si assiste a una forma di sfruttamento di questa tipologia atipica di lavoratori che sfocia in episodi che possono essere definiti come veri e propri fenomeni di caporalato. Come ho dichiarato in denuncia, dei tremila, corrieri formalmente dipendenti delle società fornitrici di [redacted], almeno l'80% sono questi finti padroncini. Si tratta di lavoratori che non sono sottoposti a regolari visite mediche, che non hanno mai eseguito corsi di formazione e corsi sulla sicurezza sul posto di lavoro. Sono chiamati "ibridi" perché il loro impiego origina da accordi individuali verbali presi, sotto la regia di [redacted], con le rispettive società fornitrici della Spa. Questi accordi prevedono l'acquisizione del mezzo da parte del lavoratore ibrido ed è un aspetto, come spiego in denuncia, che comporta il versamento di una rilevante somma iniziale e quindi la detrazione mensile della rata del veicolo nonché delle spese relative all'assicurazione, eventuali riparazioni, costo del carburante, nonostante alla fine del processo, come ho evidenziato nel precedente verbale, rassegnazione del mezzo non si concretizzi nei fatti a dispetto di quanto risulta invece nella contabilità del, tra virgolette, datore di lavoro. Questi lavoratori, quindi, non sono dei veri e propri padroncini, cioè lavoratori autonomi dotati dipartita IVA, mezzo proprio e autonomia imprenditoriale. L'azienda quindi li assume come dipendenti per poi proporre (oro di acquisire il furgone con il quale svolgono il lavoro attraverso un primo importante anticipo per diverse migliaia di euro, seguito da un vero e proprio piano di finanziamento sostenuto a rate mensili con il propria lavaro.
In questo caso per lavoro sostenuto non si intende quanto retribuito in busta paga ma quanto percepito abietto dell'impegno mensile.
Sono invece, come detto, alle formali dipendenze delle società fornitrici di [redacted]

Nella maggior parte dei casi sono corrieri che lavorano da più di venti anni presso le filiali [redacted], seppur questa circostanza non sia mai stata certificata, che per avere una certezza retributiva, sono costretti ad accettare, sotto la costante gestione di [redacted] turni massacranti di lavoro soprattutto nei periodi di picco lavorativo nei quali a noi risulta vengano pagati a cottimo. Con ciò intendo dire che questi finti padroncini guadagnano in base al numero di consegne che eseguono con la conseguenza che il rischio di impresa, pur non essendo loro titolari di partita IVA, è scaricato totalmente sulle loro spalle. Questa tipologia atipica di lavoratori prende forma intorno al biennia2018/2019 ed è stata ideata, sotto l'egida di [redacted], per porre rimedio alla situazione pregressa caratterizzata da assunzioni pari lime, secondi bonifici, buste paga riportanti importi incongruenti (buste da mille euro, per capirci). Io ritenga che questa tipologia di lavoro atipico sia nella sostanza, come espresso in denuncia, una forma illecita di subappalto. Oneste figure, a causa del proprio stato di bisogno,

sottostanno in silenzio a queste condizioni, accettando qualsiasi situazione peggiorativa per il timore di perdere il lavoro e nella stragrande maggioranza dei casi senza un'assistenza sindacale, disincentivata nella pratica da [redacted] *che agevola di fatto la frammentazione delle maestranze. Inoltre aggiungo che la maggior parte dei dipendenti non sono di nazionalità italiana e soggetti in difficoltà economica, più propensi rispetto agli italiani a essere sfruttati in quanto il loro compenso è di gran lunga inferiore rispetto a quanto dovrebbe esser loro dovuto. E con questo che intendo il concetto di cottimizzazione del lavoro. Preciso in questo contesto che il dipendente viene retribuito non in base alle ore di lavoro prestato ma alla quantità di merce consegnata, circostanza che non è assolutamente prevista ne! contratto ne' dagli accordi sindacali.*

Domanda: oltre a quanto già illustrato, ha riscontrato nei confronti di questi lavoratori ulteriori violazioni rispetto all'orario di lavoro, ai periodi di riposo (ferie o riposi settimanali), aspettativa obbligatoria, oppure fenomeni di sottoposizione a metodi di sorveglianza e similari?

Risposta: La volta scorsa, tra la documentazione prodotta, ho fornito, a titolo esemplificativo rispetto alle richieste avanzate dal mio sindacato alla [redacted] *copia di una missiva da me inviata il 10 settembre 2021 a* [redacted] *e a* [redacted] *(rispettivamente "responsabile presidio relazioni sindacali esterne" e capo del distretto milanese) nella quale segnalo le varie incongruenze riscontrate nelle buste paga dei corrieri. Tra queste il fatto che nessun lavoratore avesse ricevuto gli scatti di anzianità che avrebbero dovuto essere loro riconosciuti e retribuiti; il fatto che* [redacted] *consigli caldamente i corrieri di dimettersi in modo da essere poi assunti da un 'altra società senza la garanzia delle retribuzioni e delle condizioni lavorative acquisite. Nella lettera denuncio anche la circostanza per cui diversi lavoratori hanno utilizzato un numero eccessivo di giornate di ferie senza però ricevere un rendiconto esatto delle giornate di ferie attribuite come ferie obbligatorie da* [redacted] *Ancora segnalo che permessi sindacali devono essere retribuiti come tali e non, come di fatto avviene, trasformati in giorni di ferie.*

Ovviamente, anche i frenetici cambi di appolto fornitura che avvengono tra le società fornitrici di cui si avvale [redacted] *nell'ambito della illecita interposizione di manodopera, contribuiscono, come è facile immaginare, alla precarizzazione del lavoro dei corrieri perché, migrando da una società all 'altra, vengono costretti ad accettare, pur di mantenere il lavoro, la perdita dei diritti a qualsiasi titolo legittimamente acquisiti nel corso degli anni come ad esempio la perdita degli scatti di anzianità. Il dipendente chiede le ferie al suo datore di lavoro ma poi è lo stesso dipendente che deve farsi carico della verifica della compatibilità della propria richiesta rispetto alla pianificazione delle ferie di dipendenti anche di altre società operanti sulla "sua"filiale. E consuetudine che* [redacted] *avalli o neghi le giornate di ferie richieste dal corriere, sempre e soltanto verbalmente da parte del COAU.*

Domanda: come mai ha indirizzato la missiva di cui ci ha parlato a [redacted] *e non invece alle società dalle quali dipendono i corrieri?*

Risposta: perché sono troppe società, spesso non rispondono alle richieste effettuate dal sindacato; sono tantissime tematiche generali che sono in capo a [redacted] *per le quali non si trovano soluzioni;* [redacted] *ritiene che sta portando avanti un lungo processo di diminuzione dei fornitori.*
Domanda: ha già fatto menzione nella denuncia e nel corso delle precedenti sommarie informazioni ad un "secondo bonifica ". Può spiegare meglio di cosa si tratta?
Risposta: I nostri iscritti ci riferiscono che, soprattutto nel passato, per poter iniziare a lavorare come "corriere ibrido", veniva loro richiesta di versare una somma da consegnare all'azienda
presso la quale sarebbero stati assunti, a titolo di anticipo. Una quota di questa somma doveva essere corrisposta all'inizio dell'attività lavorativa, la restante parte a cadenza mensile.
Quello che accade tuttora rispetto al cosiddetto "secondo bonifico " è che unitamente al cedolino mensile, il lavoratore ibrido riceve dalla azienda una sorta di contabilità doppia. Nella pratica, gli viene consegnato un documento contenente chiamato "valorizzazione giornaliera" del proprio lavoro che, sottolineo, viene elaborato da BRT.
Sono certa che questo prospetto di valorizzazione venga elaborato da [redacted]*; in genere questo prospetto è consegnato direttamente dal personale* [redacted] *ai corrieri presso le filiali. In questo prospetto viene riportato il costo lordo mensile di ogni lavoratore dipendente delle società fornitrici di* [redacted]*, dato che successivamente viene utilizzato per la contabilità doppia della società fornitrice cui ho fallo cenno in precedenza.*
Ogni società, con una contabilità interna diversa da società a società, detrae dal corrispettivo valorizzazione elaborato da [redacted] *la rata mensile del mezzo, i costi accessori a questo riferibili, nonché i contributi del dipendente.*
Se il risultato di questa detrazione è superiore a quanto riportato in busta paga la parte eccedente viene riconosciuta al lavoratore con la disposizione del cosiddetto "secondo bonifico".
In caso contrario, la società richiede, per conto del dipendente, che però è all'oscuro della circostanza, l'anticipo del TFR che viene formalmente riportato in busta paga ma di fatto non viene percepita dal lavoratore. Tale somma viene utilizzata dalla società per coprire il saldo negativo della anzidetta contabilità interna del proprio dipendente.
Questa doppio rendiconto tra la busta paga e la contabilità interna è in uso a tutte le società fornitrici di [redacted] *da minimo dieci anni e si basa sul costo mensile della predetta valorizzazione elaborata da* [redacted]
Per far fronte a tutte le spese che l'azienda gli accolla, il dipendente ibrido si vede costretto, per ottenere una mensilità che gli consenta di mantenere la propria famiglia, se non addirittura per scongiurare una perdita tra quanto ricevuto e quanto da versare all'azienda, a svolgere turni lavorativi massacranti accettando di essere pagato per numero di consegne, con tutte le conseguenze in termini di salute e sicurezza, ovvero, come detto la scorsa volta, a lavorare a cottimo nonostante il proprio inquadramento in azienda quale lavoratore dipendente. In tale ottica succede spesso che il lavoratore si veda costretto a rinunciare alle proprie ferie, a trascurare la propria salute o la cura dell'eventuale malattia patita.

Domanda: ravvede criticità nella valorizzazione del lavoro giornaliero ideata da [redacted]?

Risposta: Sì, certamente. E interesse di [redacted] aumentare il carico di lavoro di un singolo corriere, quindi richiedergli l 'effettuazione di un numero di consegne di gran lunga superiore a quelle che presterebbe, per evitare di dover pagare un secondo corriere oppure un corriere che, sebbene non rientri nelle proprie mansioni, si presti anche a lavorare come facchino. Così facendo riconoscerebbe al corriere degli extra comunque aventi un costo notevolmente inferiore rispetto al pagamento di un ulteriore corriere. E sempre con questa logica che [redacted] evita di pagare gli straordinari ai propri corrieri. Inoltre questo sistema ideato e gestito da [redacted] consente l'esecuzione di attività accessorie (quali quelle di facchinaggio per esempio) che non rientrano nelle prestazioni ordinarie del corriere. Domanda: nel corso della precedente escussione ha riferito di aver denunciato in Polizia un tentativo di estorsione da lei personalmente subito da parte della signora [redacted] del Consorzio [redacted]
Può riferire maggiori dettogli al riguardo?

Risposta: Il pomeriggio del 18.10.2021 sono stata contattata al telefono dalla signora [redacted] dall 'utenza [redacted]. La signora, come vi ho già riferito, è consulente del Consorzio [redacted] Nel corso della telefonata la signora mi ha chiesto di incontrarci di lì a un 'ora presso il centro commerciale "IL VULCANO" di Sesto San Giovanni perché voleva aggiornarmi sulla situazione seguita dal sindacato relativa ai consorzi presso le filiali di Bovisa e Novara. In particolare, sotto le direttive di [redacted] era in corso il trasferimento immediato di corrieri dalla sede di Novara a quella di Sedriano. All'incontro [redacted] mi ha consegnato una cartellina di cartone di colore rosso che, stando a quanto mi riferiva la signora, avrebbe dovuto contenere dei documenti relativi ad una vicenda legata a un corriere di una società del suo consorzio. Solo dopo esserci accomiatate ho aperto la cartellina scoprendo che questa in realtà conteneva, all'interno di fogli bianchi graffettati, venti banconote da 50 euro per un totale di 1000 euro. Il giorno successivo ho quindi sporto denuncia per tentata corruzione nei confronti [redacted] alla Polizia alla quale ho consegnato la somma, conservata così come mi era stata consegnata da [redacted] Ritengo che il tentativo di corruzione fosse legato al loro modo di tenere i rapporti con le rappresentanze sindacali che intervengono nel "mondo [redacted]". So, per averlo appreso dai nostri iscritti, che la corruzione tra i fornitori, i sindacati e anche i dipendenti di [redacted] responsabili del rapporto con i fornitori è un fenomeno piuttosto diffuso. Nei giorni successivi alla presentazione deposito della denuncia, la [redacted] ha provato a contattarmi; le risposi qualche giorno dopo per chiederle di presentarsi in sindacato, cosa che lei non ha mai fatto; non la vedo più da quell'incontro al centro commerciale.

[redacted] era già stata sentita il 13.12.2022 (giorno della presentazione della denuncia) e aveva supportato le sue affermazioni con produzione di alcuni documenti.

In particolare dichiarava:

Abbiamo evidenza di questo "sistema ibrido " dalla lettura coordinata della busta paga, del prospetto delle spese a questa allegato e dal riepilogo analitico valorizzazione del

singolo autotrasportatore elaborato mensilmente da [redacted]. Prendo ad esempio il caso specifico del lavoratore [redacted], dipendente dello [redacted] di Cinisello Balsamo, via [redacted]. Innanzitutto, nel mese di ottobre del 2018, per essere assunto alla [redacted] è stato imposto al lavoratore il versamento di cinquemila euro: a questo esborso [redacted] ha dovuto far seguito con cadenza mensile a ulteriori pagamenti per complessivi euro 20.000,00 dal dicembre 2019 al dicembre 2020 con la promessa, ovviamente non mantenuta, che al termine di questi versamenti avrebbe ottenuto la proprietà del furgone con cui lavorava come padroncini. Oltre a questi pagamenti mensili, come specificato nel prospetto allegato alla busta paga, venivano trattenute ulteriori voci quali "tassa amministrativa", un importo fisso di 250, 00 euro, costo del carburante, l'intero importo dei contributi (sia la quota parte del lavoratore sia quella aziendale per complessivi mille ogni mese). Di fatto, per far fronte a queste spese imposte dalla società fornitrice di [redacted] con la complicità di quest 'ultima, il lavoratore si trova costretto a cottimizzare il proprio lavoro con tutto ciò che il fatto comporta anche in termini di sicurezza sul lavoro. Allego al riguardo la documentazione in mio possesso sopra menzionata.

A conferma delle dichiarazioni di cui sopra sono stati sentiti i seguenti dipendenti che hanno confermato appieno le dichiarazioni rese da [redacted]:

Omissis

In particolare gli stessi hanno confermato quanto segue:

a) 11 rapporto diretto con [redacted] per ogni aspetto della attività lavorativa e ciò a conferma della somministrazione di manodopera
b) 11 mancato rispetto delle norme in materia di sicurezza sul lavoro (visite mediche, corsi di formazione, etc.)
c) Il contributo del lavoratore al pagamento degli strumenti lavorativi
d) La pratica del doppio bonifico, come sopra descritta
e) Il continuo cambio di cooperative, con perdita di ogni diritto, di carattere economico e non (scatti di anzianità e ferie), collegato alla anzianità di servizio, sostanzialmente azzerata in ogni cambio. La mancata accettazione di questa pratica comporta ovviamente il licenziamento
f) Il mancato pagamento dello stipendio durante il periodo di ferie
g) L'obbligo di prendere ferie in caso di momentanea mancanza di lavoro
h) Mancato pagamento della tredicesima
i) Contributo del lavoratore alle spese sostenute dalla cooperativa per l'esercizio dell'attività, con conseguente assenza di alcuna retribuzione durante i periodi di ferie
j) Il pagamento dello stipendio viene qualificato come "trasferta Italia" in modo da evitare il pagamento dei contributi
k) In alcuni casi si è accertato che la retribuzione era effettuata sulla base del

numero di consegne (lavoro a cottimo)

l) [redacted] impone il cambiamento di cooperative quando il debito fiscale diventa non sostenibile m) Personale [redacted] (definito *caporale dei caporali: cfr.* [redacted]) sceglie i soggetti adatti da porre a capo delle cooperative e ciò fa su base etnica

n) In caso di infortuni sul lavoro [redacted] evita di chiamare l'ambulanza e l'infortunato viene portato in ospedale da una persona di fiducia (cfr. sit [redacted])

Rileva il p.m. che per dare una prima sommaria idea del fenomeno investigato, dagli accertamenti svolti (alcuni dei quali sono ancora in corso) è emerso che [redacted] si avvale, nel settore dei trasporti, di 2931 fornitori, con una forza lavoro di 26.105 autisti.

Stante il loro numero, l'attenzione (almeno per il momento) si è concentrata su 40 serbatoi di personale , di cui si sono verificati due fenomeni:

-la "transumanza" e eventuali criticità fiscali, che sono due fatti estremamente significativi del fatto che si ha a che fare con serbatoi di personale e con condotte di caporalato.

L'NPS ha accertato che :

Il numero complessivo delle aziende fornitrici del servizio di trasporto, identificate tramite estrazioni partite dal materiale acquisito da [redacted], è pari a 2931.

Il numero delle aziende risultanti con 1 solo addetto, presuntivamente il padroncino o 1 solo dipendente, che non verranno esaminate, è pari a 975 (aziende con 1 solo autista)

Imprese su cui si stanno progressivamente effettuando i controlli di transumanza: 1956, che impiegano 26105 autisti.

Inizialmente sono state individuate 40 imprese (maggiormente significative per numero di personale dipendente in carico). Tra queste vi sono almeno 6 consorzi, all'interno dei quali sono ancora in corso accertamenti sulle singole consorziate in tema di transumanza. Pertanto gli accertamenti ad oggi compiuti hanno riguardato 34 imprese.

Le 34 imprese esaminate hanno alle proprie dipendenze 3434 autisti.

I lavoratori risultanti "transumanti" all'interno delle 34 imprese sono risultati essere 350.

L'indicatore pare estremamente significativo (oltre 10%) ai fini del tema della somministrazione dimanodopera: si tratta infatti, teoricamente, di aziende strutturate e indipendenti con basi territoriali diverse, il che però non si concilia con un così alto tasso di "movimentazione dei lavoratori" ; è più che prevedibile (anche alla luce delle sommarie informazioni di cui sopra) che l'indice continui a salire una volta effettuata l'inclusione delle imprese consorziate e delle altre imprese che residuano (quasi 2000 imprese, come già visto) L'Agenzia delle Entrate ha accertato (almeno

con riguardo ad un primo campione di imprese) che [redacted] si avvale di imprese che non solo sono coinvolte in attività di caporalato (cfr. sommarie informazioni di cui sopra), ma che sono anche veri e propri serbatoio di personale, presentando notevolissime criticità fiscali.
A pag. 62 e ss. della proposta sono riportati i flussi di fatturazione rilevati dalle banche dati, relativamente al periodo 2016-2021 che qui si richiamano.
Nella proposta da pag. 65 in poi sono poi riportati i soggetti, tra quelli esaminati dall'organo proponente, che presentano le maggiori criticità sotto il profilo fiscale che si indicano nelle seguenti società:

- [redacted] S.R.L.

La [redacted] S.R.L. risulta costituita in data 15/01/2009, con sede in Roma (RM), [redacted] rappresentata da [redacted]
La società, pur costituita nel 2009, sembra pienamente operativa a partire dal 2019, primo anno per il quale vengono inviate le CU relative al personale dipendente (pari a n. 92).
Per il 2019 viene comunque omessa la presentazione della dichiarazione modello UNICO, mentre la dichiarazione IVA presenta un volume d'affari pari ad € 835.870, ed IVA a credito per € 6.619. L'esame della posizione fiscale [redacted] S.r.l. evidenzia ulteriori criticità dal punto di vista fiscale.
Nello specifico, risultano omessi versamenti Iva, relativi alle annualità 2020 e 2021, per un ammontare pari ad € 1.683.978,00. Per gli stessi anni sono presenti in AT comunicazioni di irregolarità ex 54 bis derivanti dalle liquidazioni periodiche Iva.
Inoltre risultano importi iscritti a ruolo per € 5.236.746,37 di cui € 5.236.605,32 relativi all'anno 2020 per il recupero di crediti di imposta. Quanto ai versamenti, si segnala che la società ha effettuato compensazioni utilizzando, tra gli altri, i codici tributo "6857" *(credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo art 3, di n 145/2013)*, "6897" *(credito d'imposta per le spese di formazione del personale dipendente nel settore delle tecnologie previste dal Piano Nazionale Industria 4.0 - art. 1, commi da 46 a 56, della legge n. 205/2017 e art. 1, commi da 78 a 81, della legge n. 145/2018)* e "6099" *(versamento iva sulla base della dichiarazione annuale)* per complessivi € 4.290.228,20. Gli importi compensati risultano relativi a crediti che sarebbero maturati nei periodi d'imposta 2019 e 2021, per gli importi di seguito dettagliati:
2019 €3.164.262,23;
2021 € 1.125.965,97 (solo credito IVA).

- [redacted]

La [redacted] SOCIETÀ COOPERATIVA risulta costituita in data 13/12/2016, con sede

in Latina (LT) Via [redacted], rappresentata da [redacted]
La società ha trasmesso n. 123 CU per l'anno 2021, per il tramite di [redacted]; intermediario per la dichiarazione IVA (a.i. 2021) risulta essere la [redacted] SRL con studio in Roma, Via [redacted]
La società emette fatture nei confronti di [redacted] negli anni 2016-2021 per un totale imponibile complessivo pari ad € 6.297.829,50 (oltre IVA per € 1.385.522,47). La società risulta avere quale principale, quasi esclusivo cliente, la [redacted] SpA, come si evince dai dati di fatturazione elettronica comunicati dalla stessa con riferimento all'annualità 2021.
Per l'anno 2021 viene comunque omessa la presentazione della dichiarazione modello UNICO SC, mentre la dichiarazione IVA presenta un volume d'affari pari ad € 4.127.358.L'esame della posizione fiscale della [redacted] SC evidenzia ulteriori criticità dal punto di vista fiscale ed in particolare:
omessi versamenti IVA per € 728.198,68, come da comunicazione ex art. 54-bis DPR 633/72 – anni 2016-2019;
omessi versamenti IVA per € 1.065,652 rilevati dalle dichiarazioni IVA relative agli anni d'imposta 2020 e 2021 (quadro VL).
Quanto ai versamenti, si segnala che la società ha effettuato compensazioni utilizzando, tra gli altri, "3 800" *(saldo dell'imposta regionale sulle attività produttive)* e "2008" *(saldo IRES)* per complessivi € 1.034.549,80, di cui: 2018 € 147.702,99;
2019 €411.014,07;
2020 €475.832,74.

- CONSORZIO [redacted]
Il Consorzio [redacted] è stato costituito in data 26/09/2014, con sede in Paderno Dugnano (MI), Via [redacted], il rappresentante legale del consorzio è [redacted]
Al 31/12/2021, data di approvazione dell'ultimo bilancio, il capitale del consorzio che ammonta ad € 1.000,00 è distribuito come segue:
[redacted] Srls quota di € 500,00 pari al 50% del capitale sociale; [redacted]
Srl quota di € 500,00 pari al 50% del capitale sociale.
Per l'anno 2021 il consorzio ha trasmesso solo n. 3 CU tramite l'intermediario [redacted] Negli anni antecedenti, del periodo 2016-2021, non risulta ulteriore personale in carico al Consorzio [redacted]
L'intermediario che ha trasmesso l'ultima dichiarazione IVA (anno d'imposta 2021) risulta essere [redacted]
– commercialista con luogo di esercizio in Via [redacted], 20091 a Bresso

(MI).
Il consorzio emette fatture nei confronti di [redacted] solo negli anni 2018, 2019, 2020 e 2021 per un totale imponibile complessivo pari ad € 4.845.764,72 (oltre IVA per € 1.066.068.27).
Il consorzio ha diversi committenti, tra cui [redacted], come si evince dai dati di fatturazione elettronica comunicati per l'anno 2021 e presenta per il periodo 2016-2021 regolarmente le dichiarazioni e le liquidazioni periodiche IVA. Da tali dichiarazioni emerge il seguente volume d'affari:

CONSORZIO [redacted] - fatturato attivo e passivo nel periodo 2016-2021 -		
Anno	**Volume d'affari**	**Acquisti**
2016		23.459,00
2017	924.119,00	849.317,00
2018	2.274.411,00	2.133.130,00
2019	2.844.696,00	1.935.208,00
2020	2.909.089,00	2.593.533,00
2021	3.255.581,00	3.589.848,00

Il fatturato nei confronti di [redacted] ha, pertanto, la seguente incidenza sul volume d'affari:

CONSORZIO [redacted] - incidenza del fatturato nei confronti di [redacted] sul volume d'affari nel periodo 2016-2021 -			
Anno	**Volume d'affari**	**Imponibili fatturati a [redacted]**	**%**
2016		-	
2017	924.119,00	-	
2018	2.274.411,00	176.534,29	8%
2019	2.844.696,00	1.354.317,96	48%
2020	2.909.089,00	1.525.042,39	52%
2021	3.255.581,00	1.789.870,08	55%

I principali fornitori del Consorzio [redacted] sono:

CF	Denom.ne	Imponibile					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
[redacted]	[redacted]			24.370,00	569.534,38	1.879.361,74	2.226.890,00
[redacted]	[redacted]	23.150,00	843.265,01	2.047.774,98	549.559,74		
		23.150,00	**843.265,01**	**2.072.144,98**	**1.119.094,12**	**1.879.361,74**	**2.226.890,00**

Questi due fornitori, pur presentando nel periodo 2016-2020 il modello di dichiarazione annuale IVA, non versano PIVA dovuta che emerge dagli stessi, o lo fanno in misura minima.

Da quanto sopra, appare evidente il mancato versamento dell'imposta dichiarata da parte dei fornitori del [redacted] e, pertanto, risulta evidente la criticità fiscale di tali soggetti. Analizzando la composizione degli acquisti del Consorzio [redacted] nel periodo 2016-2021, si rileva la seguente incidenza dei fornitori critici:

CONSORZIO [redacted] incidenza degli acquisti da fornitori critici nel periodo 2016-2021 -			
Anno	**Totale acquisti**	**Imponile FT ricevute da fornitori critici**	**%**
2016	23.459,00	23.150,00	99%
2017	849.317,00	843.265,01	99%
2018	2.133.130,00	2.072.144,98	97%
2019	1.935.208,00	1.119.094,12	58%
2020	2.593.533,00	1.879.361,74	72%
2021	3.589.848,00	2.226.890,00	62%

Visto quanto sopra e considerata l'assenza di personale in capo al consorzio, appare evidente che le prestazioni fatturate dal Consorzio [redacted] alla [redacted] derivino principalmente (se non in via esclusiva) dalle fatture ricevute dai due fornitori critici del consorzio stesso ed è pertanto possibile tracciare la seguente relazione di fatturazione:

CONSORZIO [redacted] - ciclo di fatturazione nel periodo 2016-2021 -

Anno	Imponile FT ricevute da fornitori critici	Imponibili fatturati a [redacted]
2016	23.150,00	-
2017	843.265,01	-
2018	2.072.144,98	176.534,29
2019	1.119.094,12	1.354.317,96
2020	1.879.361,74	1.525.042,39
2021	2.226.890,00	1.799.870,08

CONSORZIO [redacted]

Il Consorzio è stato costituito il 14.01.2014 ed ha sede legale in via [redacted], Milano (MI). Il rappresentante legale e amministratore unico del Consorzio, dal 05.11.2018, è [redacted] nata in Ecuador (EE) il 31.12.1976 e avente domicilio fiscale in via [redacted] Roveredo in Piano (PN).

Dalla banca dati CCIAA risultano consorziate le società: [redacted] S.R.L. (C.F. [redacted]), [redacted] S.R.L. (C.F. [redacted]), [redacted] S.R.L. (C.F. [redacted]) e [redacted] S.R.L. (C.F. [redacted]).

Il Consorzio emette fatture nei confronti di [redacted] per gli anni dal 2018 al 2021 per un totale di € 17.076.353,47 oltre Iva per € 3.756.797,81.

[redacted] S.R.L. risulta costituita il 19/10/2017 ed ha sede legale in via [redacted], Roma (RM). Il rappresentante legale e amministratore unico della società, dal 05.03.2019, è [redacted] nata in Ecuador (EE) il 14.07.1972 e avente domicilio fiscale in via [redacted] Int 3. Roveredo in Piano (PN). La stessa [redacted] risulta detenere il 100% del capitale sociale, interamente versato, pari ad € 15.050,00.

La società emette fatture nei confronti del CONSORZIO [redacted] per gli importi riepilogati nella seguente tabella:

FATTURE EMESSE NEI CONFRONTI DEL CONSORZIO [redacted]		
ANNO	**IMPONIBILE**	**IVA**
2018	€ 271.165,00	€ 59.656,30
2019	€ 1.542.165,00	€ 339.276,30
2020	€ 2.089.500,00	€ 459.690,00
2021	€ 1.388.430,00	€ 305.454,60
TOTALE	**€ 5.291.260,00**	**€ 1.164.077,20**

Nel 2021 la società [redacted] S.R.L. emette fatture esclusivamente nei confronti del CONSORZIO [redacted]. Lo stesso può dirsi per gli anni 2019 e 2020 ad eccezione di alcune fatture emesse nei confronti di altri soggetti per un valore totale inferiore ai 25.000,00 euro.
La società presenta le dichiarazioni fiscali per gli anni d'imposta dal 2017 al 2021.
Per il 2018 risultano importi iscritti a ruolo pari ad € 47.349,66 derivanti da mancati versamenti ai fini IVA. Nell'anno d'imposta 2019 la società ha effettuato un unico versamento IVA trimestrale 2° trimestre pari ad €
555.73 (in data 21.10.2019). Dalla dichiarazione modello IVA per l'anno d'imposta 2019 risulta un totale IVA da versare pari ad € 102.016,00. A fronte di tale debito la società ha ricevuto comunicazione di irregolarità n. 0091202220401 da cui risulta l'imposta dovuta pari ad € 102.016.00 oltre sanzioni pari ad € 10.201.60 ed interessi pari ad € 7.278.80. Le suddette somme non risultano versate.
Relativamente all'anno d'imposta 2020 la società effettua versamenti ai fini IVA per € 86.111,78. Tuttavia, dalla dichiarazione modello IVA per l'anno d'imposta 2020 (non ancora liquidata) risulta un debito IVA non versato pari ad € 54.935,00.
Relativamente all'anno d'imposta 2021 la società effettua versamenti ai fini IVA per € 21.500,00. Tuttavia, dalla dichiarazione modello IVA per l'anno d'imposta 2021 (non ancora liquidata) risulta un debito IVA non
versato pari ad € 39.716,00.
La società [redacted] S.R.L. risulta costituita il 21.09.2018 ed ha sede legale in via [redacted], Sesto Fiorentino (FI). Il rappresentante legale e amministratore unico della società, dall'1.02.2020, è [redacted] nato in Ecuador (EE) il 1/7/1998 e avente domicilio fiscale in via [redacted] Int 3, Roveredo in Piano (PN) (il domicilio fiscale coincide con l'indirizzo del domicilio fiscale del legale rappresentante di [redacted] S.R.L.). La proprietà della società è detenuta al 100% da [redacted]. Il capitale sociale, interamente versato, è pari ad € 15.000,00.
La società emette fatture nei confronti del CONSORZIO [redacted] per gli importi riepilogati nella seguente tabella:

FATTURE EMESSE NEI CONFRONTI DEL CONSORZIO [redacted]		
ANNO	**IMPONIBILE**	**IVA**
2019	€ 383.570,00	€ 84.385,40
2020	€ 930.160,00	€ 204.635,20
2021	€ 1.600.900,00	€ 352.198,00
TOTALE	**€ 2.914.630,00**	**€ 641.218,60**

Negli anni dal 2019 al 2021 le fatture emesse nei confronti del CONSORZIO [redacted] assorbono mediamente il 70 % del volume d'affari della società, con un picco del 95% nel 2021. La società è stata oggetto di verifica ai fini IVA per l'anno d'imposta 2019 da parte dell'Ufficio Territoriale di Firenze con esito "verbale irregolare".
La società presenta le dichiarazioni fiscali per gli anni d'imposta dal 2019 al 2021.

- Dalla dichiarazione modello IVA per l'anno d'imposta 2019 risulta un totale IVA da versare pari ad € 70.676,00. La società ha ricevuto comunicazione di irregolarità n. 0090319220401 da cui risulta l'imposta dovuta pari ad € 70.676,00 oltre sanzioni pari ad € 7.067,60 ed interessi pari ad € 5.042,70.
- a Dal quadro VL della dichiarazione modello IVA per l'anno d'imposta 2020 risulta un totale IVA da versare pari ad € 108.149,00.
- Dal quadro VL della dichiarazione modello IVA per l'anno d'imposta 2021 risulta un totale IVA da versare pari ad € 84.762,00.

La società [redacted] S.R.L. risulta costituita il 12.05.2020 ed ha sede legale in [redacted], Roma (RM). Il rappresentante legale e amministratore unico della società, dal 12.05.2020 è [redacted] nato in Ecuador (EE) il 06/07/1994 e avente domicilio fiscale in via [redacted], Trieste (TS).
La società emette fatture nei confronti del CONSORZIO [redacted] per gli importi riepilogati nella seguente tabella:

FATTURE EMESSE NEI CONFRONTI DEL CONSORZIO [redacted]		
ANNO	**IMPONIBILE**	**IVA**
2020	€ 149.230,00	€ 32.830,60
2021	€ 1.189.437,00	€ 261.676,14
TOTALE	**€ 1.338.667,00**	**€ 294.506,74**

In particolare nel 2021 le fatture emesse nei confronti del [redacted] assorbono quasi totalmente il volume d'affari della società.
La società presenta le dichiarazioni fiscali per gli anni d'imposta 2020 e 2021.
Dal quadro VL della dichiarazione modello IVA per l'anno d'imposta 2020 risulta un totale IVA da versare pari ad € 47.931,00.
Dal quadro VL della dichiarazione modello IVA per l'anno d'imposta 2021 risulta un totale IVA da versare pari ad € 29.620,00.
La società [redacted] S.R.L. risulta costituita il 28.10.2020 (attribuzione della partita IVA 11452890962 il 29.10.2020) ed ha sede legale in via Vincenzo Monti 8, Milano (MI). Il rappresentante legale e amministratore unico della società dalla data

di costituzione è [redacted] (C.F. [redacted]) nata in Ecuador (EE) il 31.12.1976 1994 e avente domicilio fiscale in via [redacted] Roveredo in Piano (PN).
La società emette fatture nei confronti del CONSORZIO [redacted] nell'anno 2021 per un imponibile totale pari ad € 195.036.00 € oltre IVA pari ad € 42.907.92
La società presenta le dichiarazioni fiscali per gli anni d'imposta 2020 e 2021.
Dal quadro VL della dichiarazione modello IVA per l'anno d'imposta 2021 risulta un totale IVA da versare pari ad € 38.904,00.

[redacted] SRL [redacted] SRL è stata costituita in data 18/07/2014, ha sede in Como, Via [redacted] e, dal 05/02/2019, il rappresentante legale risulta essere la signora [redacted]. Il capitale della società, che ammonta ad € 10.000,00 è distribuito come segue:

Soci e titolari di diritti su azioni o quote				
CF	Socio	Valore	%	Tit. di possesso
[redacted]	[redacted]	3.050.00	30.50%	PROPRIETÀ'
[redacted]	[redacted]	2.250.00	22.50%	PROPRIETÀ'
[redacted]	[redacted]	2.250.00	22.50%	PROPRIETÀ'
[redacted]	[redacted]	2.250.00	22.50%	PROPRIETÀ'
[redacted]	[redacted]	100	1.00%	PROPRIETÀ'
[redacted]	[redacted]	100	1.00%	PROPRIETÀ'
		10.000,00	100,00%	

Per l'anno 2021 la [redacted] ha trasmesso solo n. 9 CU tramite l'intermediario [redacted] e, negli anni antecedenti al 2021, non risulta ulteriore personale in carico alla [redacted]. La società presenta regolarmente le dichiarazioni annuali IVA nel periodo 2016-2021 e l'intermediario che ha trasmesso l'ultima dichiarazione IVA (anno d'imposta 2021) risulta essere [redacted].
La società, nel periodo 2016-2021, emette fatture nei confronti di [redacted] per un totale imponibile complessivo pari ad € 7.295.516,33 (oltre IVA per € 1.605.012,85).
Tuttavia lo stesso consorzio ha diversi committenti, come si evince dai dati di fatturazione elettronica comunicati per l'anno 2021, di cui si riporta un estratto:

[redacted] E S.R.L. - principali clienti anno 2021 -

CF	Denominazione	Imponibile	Imposta
[redacted]	[redacted]	2.398.822,22	527.740,85
[redacted]	[redacted]	1.268.419,04	279.052,18
[redacted]	[redacted]	922.617,02	202.975,75
[redacted]	[redacted]	879.458,42	193.480,85
[redacted]	[redacted]	820.618,00	180.535,96
[redacted]	[redacted]	717.920,00	157.942,4

Per il periodo 2016-2021 il consorzio presenta regolarmente le dichiarazioni e le liquidazioni periodiche IVA. Da tali dichiarazioni emerge il seguente volume d'affari:

[redacted] S.R.L.
- FATTURATO ATTIVO E PASSIVO NEL PERIODO 2016-2021 -

anno	volume d'affari	Acquisti
2016	15.082.138,00	15.180.053,00
2017	13.341.161,00	13.498.976,00
2018	15.099.946,00	15.165.628,00
2019	16.964.222,00	16.041.542,00
2020	17.130.284,00	16.412.084,00
2021	17.390.363,00	17.602.733,00

Il fatturato nei confronti di [redacted] ha, pertanto, la seguente incidenza sul volume d'affari:

[redacted] S.R.L.
Incidenza del fatturato nei confronti di [redacted] sul volume d'affari nel periodo 2016-2021 -

Anno	Volume d'affari	Imponibili fatturati a BRT	%
2016	15.082.138,00	84.403,00	0,56%
2017	13.341.161,00	54.545,24	0,41%
2018	15.099.946,00	329.258,46	2,18%
2019	16.964.222,00	2.134.615,63	12,58%
2020	17.130.284,00	2.293.871,78	13,39%
2021	17.390.363,00	2.398.822,22	13,79%

I principali fornitori della [redacted] sono:

[redacted] S.R.L. principali fornitori nel periodo 2016-2021 -

CF	Den.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
[redacted]	[redacted]	107.419,00	845.097,66	2.493.762,95	3.126.148,93	3.373.701,35	3.899.197,24
[redacted]	[redacted]	2.904.104,00	2.858.819,61	3.197.596,00	2.914.764,34	1.682.801,28	-1.490,97
[redacted]	[redacted]	2.812.088,00	2.279.666,33	2.374.454,83	3.487.170,37	1.552.961,73	-2.712,50
[redacted]	[redacted]			103.839,60	2.086.011,10	4.921.210,46	5.184.677,91
[redacted]	[redacted]	2.499.965	2.406.532,30	2.268.266,45	2.122.065,31	1.898.207,05	343.038,01
[redacted]	[redacted]	2.994.284	2.046.183,51	1.489.380,89	1.896.395,64	1.354.110,98	284.014,09
[redacted]	[redacted]	2.970.187	2.508.352,67	2.773.904,99	-1.004,85	-4.491,20	
[redacted]	[redacted]					431.279,73	2.615.620,77
[redacted]	[redacted]						1.647.503,99
[redacted]	[redacted]					681.510,56	861.946,93
		14.288.047,00	12.944.652,08	14.701.205,71	15.631.550,84	15.891.291,94	14.831.795,47

Analizzando la posizione dei fornitori sopra individuati risulta evidente che le società nel periodo 2016-2021, pur presentando il modello di dichiarazione annuale IVA, non versano l'IVA o lo fanno in misura inferiore a quanto dovuto.
Nello specifico i dieci fornitori della [redacted] presentano, per il periodo 2016-2021, un complessivo debito IVA di
€ 9.052.987,00, versano IVA solo per € 2.394.374,99, presentando un debito residuo pari ad € 6.658.612,01.

[redacted] S.R.L.

-versamenti IVA dei principali fornitori nel periodo 2016-2021 -

CF	DENOMINAZIONE	IVA DOVUTA	VERSAMENTI EFFETTUATI	DEBITO RESIDUO
[redacted]	[redacted]	2.566.417,00	1.753.394,99	-813.022,01
[redacted]	[redacted]	1.082.925,00	154.775,16	-928.149,84
[redacted]	[redacted]	843.732,00	96.166,90	-747.565,10
[redacted]	[redacted]	585.552,00	27.800,00	-557.752,00
[redacted]	[redacted]	1.450.031,00	104.143,46	-1.345.887,54
[redacted]	[redacted]	1.215.789,00	43.393,87	-1.172.395,13
[redacted]	[redacted]	621.002,00	20.000,00	-601.002,00
[redacted]	[redacted]	175.546,00	0,00	-175.546,00
[redacted]	[redacted]	270.792,00	116.355,21	-154.436,79
[redacted]	[redacted]	241.201,00	78.345,40	-162.855,60
Totale		**9.052.987,00**	**2.394.374,99**	-6.658.612,01

Da quanto sopra, appare evidente il mancato versamento dell'imposta dichiarata da parte dei fornitori della [redacted] e, pertanto, risulta evidente la criticità fiscale di tali soggetti. Analizzando la composizione degli acquisti nel periodo 2016-2021, si rileva la seguente incidenza dei fornitori critici:

[redacted] S.R.L.			
- incidenza degli acquisti da fornitori critici nel periodo 2016-2021 -			
Anno	**Totale acquisti**	**Imponile FT ricevute da fornitori critici**	%
2016	15.180.053,00	14.288.047,00	94%
2017	13.498.976,00	12.944.652,08	96%
2018	15.165.628,00	14.701.205,71	97%
2019	16.041.542,00	15.631.550,84	97%
2020	16.412.084,00	15.891.291,94	97%
2021	17.602.733,00	14.831.795,47	84%

Visto quanto sopra e considerata l'assenza di personale in capo alla [redacted], appare evidente che le prestazioni fatturate alla [redacted] derivino principalmente (se non in via esclusiva) dalle fatture ricevute dai fornitori critici del consorzio stesso ed è pertanto possibile tracciare la seguente relazione di fatturazione:

CONSORZIO [redacted]
- ciclo di fatturazione nel periodo 2016-2021 -

Anno	Imponile FT ricevute da fornitori critici	Imponibili fatturati a [redacted]
2016	14.288.047,00	84.403,00
2017	12.944.652,08	54.545,24
2018	14.701.205,71	329.258,46
2019	15.631.550,84	2.134.615,63
2020	15.891.291,94	2.293.871,78
2021	14.831.795,47	2.398.822,22

CONSORZIO [redacted]

Il Consorzio è stato costituito il 05.04.2013 ed ha sede legale in via [redacted], Milano (MI). Il rappresentante legale e amministratore unico del Consorzio, dall' 1.11.2019, è [redacted] nata in Ecuador (EE) il 14.07.1972 e avente domicilio fiscale in via [redacted] int. 3, Roveredo in Piano (PN).
Dalla banca dati CCIAA risultano consorziate le seguenti società:

[redacted]

Il Consorzio emette fatture nei confronti di [redacted] per gli anni dal 2016 al 2021 come riportato nella seguente tabella riepilogativa:

FATTURE EMESSE NEI CONFRONTI DI [redacted]				
ANNO	**IMPONIBILE**		**IVA**	
2016	€	160.431,00	€	35.294,00
2017	€	170.760,08	€	37.567,21
2018	€	427.363,89	€	94.020,07
2019	€	3.969.709,01	€	873.336,02
2020	€	3.944.833,40	€	867.863,37
2021	€	4.511.658,03	€	992.564,79
TOTALE	**€**	**13.184.755,41**	**€**	**2.900.645,46**

Il Consorzio presenta le dichiarazioni modello IVA per gli anni d'imposta dal 2016 al 2021 che presentano delle irregolarità e da verifiche effettuate nel corso delle indagini risultano anche da versare delle imposte Iva per le varie annualità come meglio descritto nella proposta.
[redacted] S.R.L. risulta costituita il 17/12/2019 (attribuzione della partita IVA il 28.12.2019) ed ha sede legale in [redacted] Milano (MI).
Il rappresentante legale e amministratore unico della società, dal 28.12.2019, è [redacted] nato in Argentina (EE) il 25/03/1973 e avente domicilio fiscale in via [redacted] Roveredo in Piano (PN). Le quote sociali sono detenute al 100% da [redacted] (C.F. [redacted]).

La società emette fatture nei confronti del [redacted] per gli importi riepilogati nella seguente tabella:

FATTURE EMESSE NEI CONFRONTI DEL CONSORZIO [redacted]		
ANNO	**IMPONIBILE**	**IVA**
2020	€ 212.473,44	€ 46.744,16
2021	€ 1.428.540,00	€ 314.278,80
TOTALE	**€ 1.641.013,44**	**€ 361.022,96**

Nel 2020 più del 50% della fatturazione attiva è effettuata nei confronti del CONSORZIO [redacted], nel 2021 più del 90% della fatturazione è effettuata nei confronti del suddetto Consorzio.
La società presenta le dichiarazioni fiscali per gli anni d'imposta dal 2019 al 2021 e nei suddetti anni risulta da controlli omessi versamenti iva per ogni annualità nel periodo predetto come da schemi indicati nella proposta.

[redacted] S.R.L. risulta costituita il 12.05.2020 (attribuzione della partita IVA [redacted] il 15.05.2020) ed ha sede legale in [redacted], Milano (MI). Il rappresentante legale e amministratore unico della società, dal 15.05.2020, è [redacted] (C.F. [redacted]) nato in Ecuador (EE) il 25.04.1974 e avente domicilio fiscale in via [redacted] Roveredo in Piano (PN) (tale domicilio fiscale è ricorrente, in particolare corrisponde al medesimo domicilio fiscale del rappresentante legale di [redacted] S.R.L. e del rappresentante di [redacted] S.R.L. e del CONSORZIO [redacted]).
La società emette fatture nei confronti del CONSORZIO [redacted] per gli importi riepilogati nella seguente tabella:

FATTURE EMESSE NEI CONFRONTI DEL [redacted]		
ANNO	**IMPONIBILE**	**IVA**
2020	€ 162.113,00	€ 35.664,86
2021	€ 1.790.200,00	€ 393.844,00
TOTALE	**€ 1.952.313,00**	**€ 429.508,86**

Nel 2020 più del 70% della fatturazione attiva è effettuata nei confronti del CONSORZIO [redacted] nel 2021 più del 90% della fatturazione è effettuata nei confronti del suddetto Consorzio.
La società presenta le dichiarazioni fiscali per gli anni d'imposta 2020 e 2021 e nei

suddetti anni risulta da controlli omessi versamenti iva per ogni annualità nel periodo predetto come da schemi indicati nella proposta.

La società [redacted] S.R.L. risulta costituita il 21.07.2021 ed ha sede legale in [redacted], Roma (RM). Il rappresentante legale e amministratore unico della società, dal 21.07.2021 è [redacted] nato in Ecuador (EE) il 13.09.1968 e avente domicilio fiscale in via [redacted] Trieste (TS). [redacted] il 100% delle quote sociali.
La società, nel 2021. emette fatture nei confronti del [redacted] per un imponibile pari ad € 185.612,00 oltre IVA pari ad € 40.834,64.
Nel 2021 la società [redacted] S.R.L. emette fatture esclusivamente nei confronti del [redacted]
La società presenta la dichiarazione modello IVA n. [redacted] del 2/5/2022, per l'anno d'imposta 2021. Dal quadro VL di tale dichiarazione emerge in totale IVA dovuta pari ad € 3 7.103,00

CONSORZIO [redacted]
Costituito in data 22/03/2018, rappresentato da [redacted] con sede legale in Milano, [redacted]
[redacted] Il volume d'affari nel periodo di osservazione, nei confronti di [redacted] ammonta a complessivi € 37.647.976,97 realizzato per il tramite di società fornitrici, tutte costituite nel 2018, alcune con sede legale estera, intermediari e indirizzi ricorrenti, che effettuano il c.d. salto d'imposta, omettendo parzialmente il versamento dell'Iva dovuta sul volume d'affari realizzato.

CONSORZIO [redacted]
Costituito in data 7/3/2019, con sede legale a Milano (MI), Piazza [redacted], dalle società consorziate [redacted] Srl e [redacted] Srl.
Il consorzio è rappresentato da [redacted], la quale riveste e/o ha rivestito le seguenti cariche di rappresentanza legale:

Intermediario per le ultime dichiarazioni presentate risulta essere [redacted] modello 770, modello Iva 2021 e CU per l'anno 2021. Redditi per l'anno 2020).
La società dispone, per l'anno 2021, di un esiguo numero di dipendenti: le certificazioni uniche trasmesse sono pari a n. 11 nel 2021.
Il volume d'affari è realizzato per il tramite di società fornitrici: il Consorzio emette fatture nei confronti di

[redacted], negli anni 2019, 2020 e 2021, per un ammontare complessivo pari ad € 23.750.641,54.Si riportano di seguito i dati riferiti ai clienti negli anni 2019, 2020 e 2021, sulla base dei dati di

Per quanto riguarda i fornitori, si riportano i seguenti dati relativi a quelli più significativi (fatturato nei confronti del Consorzio > € 100.000) negli anni 2019, 2020 e 2021 :

ANNO 2019

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	3.562.840,00	744.224,80
[redacted]	[redacted]	1.310.700,00	264.594,00
[redacted]	[redacted]	148.400,00	32.648,00
[redacted]	[redacted]	98.417,04	21.211,78

ANNO 2020

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	4.898.000,00	1.020.360,00
[redacted]	[redacted]	2.128.200,00	434.104,00
[redacted]	[redacted]	1.921.000,00	397.320,00
[redacted]	[redacted]	156.672,00	34.467,84
[redacted]	[redacted]	102.825,71	24.317,56

ANNO 2021

Codice fiscale	Denominazione	Imponibile	Iva
[redacted]	[redacted]	6.355.000,00	1.310.980,00
[redacted]	[redacted]	5.746.000,00	1.211.320,00
[redacted]	[redacted]	2.378.000,00	486.200,00
[redacted]	[redacted]	200.223,00	44.049,06
[redacted]	[redacted]	129.169,74	28.417,35

Nella tabella riepilogativa indicata a pag.88 della proposta vengono indicati dati inerenti i principali fornitori del Consorzio [redacted], dalla quale si evince in particolare:
l'ammontare degli omessi versamenti IVA, pari ad € 1.653.819;
la ricorrenza di [redacted] quale intermediario nella trasmissione delle certificazioni uniche per i dipendenti.
Evidenzia il P.M. che la società [redacted] SRL è stata sostanzialmente operativa solo nell'anno 2019, anno in cui ha presentato n. 111 CU.

- Gli ulteriori accertamenti del p.m.

Il p.m., a seguito del deposito della richiesta di amministrazione giudiziaria, ha trasmetto l'esito degli approfondimenti istruttori effettuati con note del 3.2.3023, 14.2.2023, 20.2.2023, 27.2.2023, 28.2.2023,
1.3.2023.3.3.2023,7.3.2023, 10.3.2023.
Con le predette note sono stati trasmessi gli ulteriori accertamenti della GDF relativi a:

1) all'escussione dei lavoratori dipendenti delle varie cooperative e/o società con le quali la [redacted] aveva stipulato contratti di fornitura/ appalto di manodopera;

2) ulteriori dichiarazioni rese da [redacted] sui rapporti tra la [redacted] e i fornitori di manodopera;

3) memorie a firma di [redacted], già [redacted] della [redacted] spa, e verbale di interrogatorio reso in data 6.3.2023 dinanzi al p.m., da cui emerge che il [redacted] ha ammesso di aver ricevuto del denaro dal 2016 al 2022 da alcuni fornitori della [redacted] e ha dichiarato, con riguardo ai rapporti tra [redacted] e società fornitrici, che la [redacted] effettuava un controllo solo sui contributi versati e non sul versamento dell'Iva da parte delle società fornitrici di facchinaggio mentre non svolgeva alcun controllo sulle società che fornivano gli autisti;

4) Verbale di interrogatorio reso al p.m. in data 17.2.2023, dell'avv.to [redacted], consulente giuslavoristico della [redacted] e successive memorie con allegati il quale ha riferito sul meccanismo di gestione degli appalti in [redacted]. Dalle dichiarazioni del medesimo è emerso che:
-la [redacted] spa si serve di cooperative con le quali stipula contratti di facchinaggio e di trasporto. L'indagato dichiarava che, per quanto riguarda il settore facchinaggio, la [redacted] gestisce tutta la parte economica degli appalti, calcolando il valore orario che viene poi moltiplicato per le ore lavorate o che si presume vengano lavorate. Quindi le imprese vengono pagate ad ore, e le ore in eccesso o in difetto sono integrate con delle ulteriori fatturazioni [redacted] interviene a coprire i costi per i lavoratori in esubero e per quelli non graditi.
Secondo le dichiarazioni del medesimo, l'appaltatore è scelto non per competizione economica, ma per affidabilità, cioè gradimento dei sindacati, capacità di gestione del personale, disponibilità ad assumere appalti. Per quanto riguarda il settore dei trasporti [redacted] dichiarava che non vi sono meccanismi integrativi; il singolo fornitore non può avere più del 10% dei mezzi in filiale, non c'è controllo sui fornitori e [redacted] interviene in situazioni rilevanti se il fornitore è affidabile e rilevante. La frammentazione dei contratti evita il monopolio e la dipendenza/ ricattabilità dal

fornitore da parte del committente.
Secondo [redacted], all'interno della [redacted] spa era stata data la disposizione di cambiare la cooperativa ogni due anni. Il sistema era gestito da [redacted] (licenziato nel 2022) che teneva i rapporti con i fornitori e

con i sindacati e [redacted] ne era a conoscenza.
Per quanto attiene ai c.d. 'Ibridi', ovvero padroncini che lavoravano per [redacted] gli stessi ricevevano una busta paga al minimo e il resto veniva pagato attraverso bonifico; sulla differenza che percepivano non venivano pagati i contributi.
L'indagato riferiva che le imprese lavoravano per [redacted] sottocosto e questo permetteva alla società di mantenere degli utili (le imprese costavano 90 milioni e [redacted] faceva un utile di HO milioni) e regolarizzare le imprese avrebbe portato [redacted] in perdita.
Ed ancora il medesimo dichiarava che di fatto la [redacted] si riforniva dai consorzi gestiti da [redacted] che aveva dei consorzi di facchinaggio, mentre i consorzi che si occupano dei trasporti sono gestiti da [redacted] e [redacted] società che fatturano complessivamente per [redacted] 60 milioni di cui 40 per facchinaggio e 20 per trasporto.
Spolverato ha descritto inoltre il rapporto tra lui, [redacted] e [redacted] le dazioni di denaro da [redacted] a [redacted] tramite la cooperativa [redacted] 3 e ha ricostruito la sua attività di intermediatore tra i due mediante la quale ha permesso a [redacted] di incassare 200.000 euro, poi girati alla moglie del [redacted] tramite la [redacted]
5) verbale di dichiarazioni rese da [redacted], funzionario alle dipendenze della [redacted] che si occupa di appalti di facchinaggio relazioni sindacali e parte operativa;

6) codice etico [redacted] prodotto da [redacted] nel corso dell'interrogatorio del 6.3.2023.

Come ha evidenziato il p.m. dal complesso dei predetti ulteriori accertamenti sono emerse le seguenti circostanze:
"-i soggetti apicali di [redacted] imponevano alle cooperative di chiudere ogni due anni la compagine sociale ed aprirne un'altra e ciò al fine di non fare emergere criticità fiscali che potessero riverberarsi su [redacted]
- i modelli organizzativi di [redacted] non avevano alcuna efficacia in quanto costruiti per mere finalità "cosmetiche";
- I vertici di [redacted] erano perfettamente consapevoli della inadeguatezza delle tariffe imposte ai fornitori tariffe che non erano certo in grado di coprire i costi e da qui derivavano le evasioni Iva e contributivedelle società fornitrici di manodopera".
Rileva ancora il P.m. : tale sistema ha consentito a [redacted] di risparmiare a tutto detrimento dei lavoratori e dell'erario la somma di euro 100.000 all'anno. Allo stato

non si sa da quando tale meccanismo è iniziato ma può dirsi che dura da 10 anni con un pesante coinvolgimento dei soggetti apicali." [redacted] e [redacted] Dalmazio risultano sottoposti ad indagini per la violazione dell'art. 2635 c.c..
Sulla scorta degli accertamenti effettuati e dalle dichiarazioni rese da [redacted] e [redacted] emerge che gli stessi abbiano ammesso episodi di corruzione; con riguardo alla frode fiscale "entrambi gli indagati hanno riferito dell'assenza di autonomia economica delle cooperative di facchinaggio e della loro piena consapevolezza in ordine al fatto che le tariffe dei trasportatori fossero largamente incapienti".

A seguito dell'interrogatorio reso da [redacted] in data 6.3.2023 e delle dichiarazioni rese da [redacted] il P.M. osserva: "il codice etico di [redacted], "se confrontato con le dichiarazioni con le dichiarazioni rese da [redacted], [redacted] e [redacted] dimostra plasticamente il concetto di decoupling organizzativo (di cui si è già riferito nella richiesta del 24.1.2023) in forza del quale in parallelo alla struttura informale volta a seguire le regole istituzionali, si sviluppa un'altra struttura, informale volta a seguire le regole dell'efficienza e del risultato. In questo modo la costante e sistematica violazione delle regole genera la normalizzazione della devianza in un contesto dove le irregolarità e le pratiche illecite vengono accettate ed in qualche modo promosse in quanto considerate normali".

- Conclusioni del Tribunale

Il quadro di elementi forniti dal P.M. evidenzia come la società [redacted] si serva per l'adempimento delle proprie finalità di plurimi consorzi di cooperative e di società che forniscono manodopera e mezzi sia per quanto attiene il comparto del facchinaggio che per quanto attiene il settore del trasporto merci. La [redacted] è una realtà imprenditoriale del settore dei trasporti e logistica di imponenti dimensioni che conta circa 4000 lavoratori dipendenti e, tramite i consorzi e altre società appaltatrici, risultano lavorare per la [redacted] quantomeno altri
18.000 lavoratori in tutta Italia, nelle molteplici sedi della società.
Il p.m. ha evidenziato delle gravi criticità nei rapporti tra la [redacted] e in particolare i suoi vertici e con i vari consorzi e società fornitori di manodopera, come appunto emerge dalle dichiarazioni rese da [redacted] e da [redacted] nonché gravi anomalie nelle gestioni dei consorzi e delle cooperative agli stessi collegati i quali, mediante il meccanismo dei mancati pagamenti Iva e di contributi previdenziali in capo alle società fornitrici di manodopera e di conseguenti false fatturazioni, hanno consentito un drenaggio di denaro a favore dei titolari dei consorzi stessi che sono stati indagati per riciclaggio

(vedi la posizione di [redacted] e [redacted]).
Partendo dall'analisi delle società che forniscono manodopera alla [redacted] spa, tra le altre, l'organo proponente ha focalizzato l'attenzione sulle società facenti capo ad [redacted] che agivano con un modus illecito consolidato consistente in:

- stipula di contratti di appalto con i soggetti coinvolti nella catena commerciale (nel caso in esame [redacted] spa);
- stipula di ulteriori contratti di subappalto di fatto simulati, al fine di schermare la somministrazione di manodopera;
- conseguente vantaggio della frode ipotizzata consiste nell'IVA non versata a monte dalle società serbatoio di manodopera (e/o, a livello ancora inferiore, da pure cartiere), nonché, presumibilmente, nel mancato versamento di quota parte dei contributi dovuti, anche attraverso l'illecita erosione della base imponibile contributiva o la compensazione degli stessi con crediti d'imposta fittizi.

La [redacted] spa, stipulando i contratti di appalto con le società riconducibili al [redacted], in quanto soggetto che esercita l'attività economica in posizione di terzietà rispetto alle società gestite dal medesimo, ha di fatto agevolato implicitamente l'attività illecita di quest'ultimo mascherata dalla apparente regolarità dei contratti di appalto stipulati con le ditte al medesimo riconducibili.
Non meno importanti le criticità evidenziate dal P.M. nella gestione da parte dei consorzi e cooperative dei lavoratori (addetti sia al facchinaggio che al trasporto), sotto il profilo degli aspetti retributivi, pagamento degli straordinari e delle ferie e dei periodi di malattia, dello sfruttamento retributivo e reddituale, del fenomeno della c.d. transumanza dei lavoratori da una cooperativa all'altra, come emergenti dalla dettagliata denuncia di [redacted] da cui sono poi scaturite indagini a carico dei legali rappresentati dei consorzi con i quali la [redacted] spa ha stipulato contratti di appalto, ovvero il Corsorzio [redacted] rappresentato da [redacted] e il Consorzio [redacted] rappresentato da [redacted] per il reato di cui all'art. 603 bis c.p..
Evidenzia il p.m. a proposito dei predetti consorzi che i medesimi rivestirebbero il ruolo di filtro tra le cooperative e la [redacted] e sono soliti utilizzare società fornitrici che effettuano il c.d. salto d'imposta, omettendo parzialmente il versamento dell'IVA dovuta sul volume d'affari realizzato.
Il primo ha fatturato tra il 2018 e il 2019 alla [redacted] euro 27.647.976,97, mentre il secondo Consorzio [redacted] nel medesimo periodo di tempo ha fatturato euro 23.750.641,54.
Dall'escussione dei singoli lavoratori si sono avute conferme alle dichiarazioni della [redacted] e dal loro
complesso è emerso che di fatto la [redacted] esercita direttive e controlli sui lavoratori all'interno delle plurime filiali, sebbene gli stessi siano assunti dalle cooperative.
Al fine di risparmiare sui costi degli appalti, la [redacted] spa ha stipulato appalti con società e consorzi di imprese inadempienti nei confronti dei lavoratori dal punto di vista

contributivo e fiscale, per garantire sul mercato prezzi competitivi, omettendo i relativi controlli, agevolando in tal modo l'attività illecita posta in essere dalle predette società che garantivano manodopera a basso prezzo, senza di fatto assumere rischi di impresa.
L'apparente controllo da parte di [redacted] verso le predette società ha consentito alle stesse di sfruttare i lavoratori i quali, pur di lavorare, acconsentivano al passaggio da una cooperativa ad altra perdendo anche anzianità di servizio e venivano sottopagati senza pagamento delle ferie e della malattia, svolgevano ritmi di lavoro estremamente gravosi.
Si pensi in particolare alle condizioni di lavoro degli autisti, come descritti nella denuncia della [redacted], che venivano assunti quali dipendenti delle cooperative e costretti a pagare a rate il mezzo utilizzato per lavorare con conseguente decurtazione della effettiva retribuzione e turni di lavoro insostenibili.

Anche in relazione alla predetta tipologia di attività illecita compiuta dalle società e consorzi appaltatrici, è ravvisabile nei confronti della [redacted] spa una condotta agevolatrice, essendosi fermata la [redacted] spa ad un controllo sulla regolarità formale del rapporto di lavoro con le società filtro, consentendo di fatto alle stesse lo sfruttamento dei lavoratori.

Sul piano fattuale probatorio, osserva il Tribunale come si ravvisino "sufficienti indizi", da ritenersi nel caso di specie gravi, precisi e concordanti, per ritenere sussistenti alcuni reati catalogo previsti come requisito preliminare dall'art. 34 comma primo D.Lvo 159/2011 per la conseguente valutazione di una attività agevolatrice della condotta delittuosa posta in essere da soggetti terzi funzionalmente collegata all'impresa [redacted] spa.
Si è visto dagli elementi evidenziati dal p.m. che la [redacted] spa, ricorrendo ad una massiccia "esternalizzazione" della forza lavoro, stipulasse contratti di appalto con società e/o consorzi finalizzati ad un risparmio sul costo della manodopera al fine di massimizzare i profitti e contenere il più possibile le perdite, consentendo di fatto alle società fornitrici dei servizi di handling e/o trasporti la perpetrazione di illeciti fiscali e conseguenti riciclaggi dei profitti dagli stessi derivanti, nonché situazioni di sfruttamento della manodopera.
Detto meccanismo è stato colposamente alimentato dalla [redacted] che non è stata in grado, mediante i presidi organizzativi interni, di prevenire il rischio di agevolazione dei soggetti svolgono attività economica ponendo in essere illeciti di carattere strutturale.

L'omesso controllo è stato duplice:
-da un lato verificando solo formalmente la regolarità fiscale e contributiva delle varie

società con cui sono stati stipulati nel tempo i contratti di appalto, la [redacted] ha implicitamente consentito alle predette di lucrare sui mancati pagamenti dell'Iva e dei contributi ai lavoratori riferibili alle cooperative e società consorziate, con conseguenti forme di riciclaggio e autoriciclaggio (rientranti tra ipotesi di reati catalogo) poste in essere dai titolari delle predette società c.d. filtro, come nel caso di [redacted] e della [redacted];
-dall'altro lato la [redacted] spa, compiendo di fatto un controllo superficiale sulla regolarità formale dei contratti di appalto e delle condizioni di lavoro e salariali della manodopera impiegata, ha permesso alle ditte fornitrici di manodopera, sia nel comparto dell'Handling che in quello del trasporto, di sottopagare i vari lavoratori, di non rispettare i contratti di lavoro, di non versare i contributi Inps e di omettere gli adempimenti fiscali previsti dalla legge, consentendo quindi il verificarsi di situazioni illecite aventi le caratteristiche del reato di cui all'art. 603 bis c.p.

Sul piano poi del principio di proporzionalità fra situazione concretamente accertata ed applicazione della misura di prevenzione patrimoniale, principio recentemente richiamato dalla Corte Costituzionale con la sentenza del 27 febbraio 2019 n.24, osserva ancora il Collegio come la condotta agevolatrice posta in essere da [redacted] s.p.a. nei confronti dei soggetti indagati per la violazione, fra le altre fattispecie delittuose, dell'art. 648 bis e ter c.p. e art.603 bis c.p., risulti di particolare rilevanza, perchè interessa di fatto appalti di fornitura di manodopera di altissimo valore e che impiegano molti lavoratori su tutta Italia, come risulta dalle forniture conferite per esempio dal Consorzio [redacted] e dal Consorzio [redacted].
Ricorrono, in definitiva, tutti i presupposti richiesti dall'art. 34 d.lgs. 159/2011 per l'applicazione dell'amministrazione giudiziaria.
Sul piano delle concrete modalità esecutive della misura, ritiene il Collegio, richiamando il criterio di proporzionalità fra situazione concretamente accertata ed applicazione della misura di prevenzione patrimoniale (principio recentemente richiamato dalla Corte Costituzionale con la sentenza interpretativa di rigetto del 27 febbraio 2019 numero 24), che l'attuale formulazione dell'art. 34 comma terzo D.Lvo 159/2011 consenta un intervento nella gestione societaria non implicante necessariamente l'impossessamento totale dell'attività di impresa e l'assunzione integrale dei poteri di gestione, prevedendosi la facoltà e non l'obbligo per l'amministratore giudiziario di esercitare "i poteri spettanti agli organi di amministrazione e altri organi sociali secondo le modalità stabilite del tribunale" con una dizione letterale che demanda, dunque, al tribunale la valutazione in ordine alle concrete modalità di intervento, in esito ad una valutazione ponderata del grado di infiltrazione delittuosa e delle dimensioni della società e tenendo conto comunque, della necessità di salvaguardare la continuità aziendale ed i livelli occupazionali.

Osserva il Tribunale come nel caso in esame, in relazione all'accertate situazioni di illiceità riscontrate, alle imponenti dimensioni della società, al numero dei lavoratori impiegati tra dipendenti della [redacted] e manodopera assunta mediante appalti (di handling e di trasporto), con plurime sedi su tutto il territorio nazionale, alla presenza di una proprietà parzialmente straniera, sempre in applicazione del principio guida di proporzionalità e adeguatezza, l'intervento dell'Autorità Giudiziaria debba inizialmente essere modulato in modo tale da consentire un controllo sugli organi gestori anche in sostituzione dei diritti spettanti al socio proprietario – per esempio per sostituire i componenti del consiglio di amministrazione o del collegio sindacale qualora tali attività si rendessero necessarie- ma lasciando il normale esercizio di impresa in capo agli attuali organi di amministrazione societaria.

In particolare l'intervento dell'amministratore, ove possibile d'intesa con gli organi amministrativi della società, dovrà essere finalizzato, secondo le attività specificatamente riportate nella parte dispositiva, ad analizzare i contratti in corso nel precipuo settore di infiltrazione; a verificare l'idoneità del modello organizzativo previsto dal D. Lvo 231/2001 per prevenire fattispecie di reato ricollegabili a situazioni di sfruttamento di manodopera o di riciclaggio di risorse da parte delle società appaltataci; ancora a rafforzare i presidi di controllo interno e quelli relativi alle verifiche reputazionali dei fornitori dell'azienda.

In particolare, per evitare che si possano nuovamente verificare ulteriori situazioni agevolatrici di attività illecite come quelle sopra individuate, l'amministrazione giudiziaria dovrà essere finalizzata, secondo le attività specificatamente riportate nella parte dispositiva, ad analizzare ed eventualmente a rimodulare, in un'ottica primaria di salvaguardia dell'occupazione a tutti i livelli:

1) gli accordi contrattuali relativi in essere con le società riferibili a [redacted] e [redacted], per quanto riguarda l'aspetto dell'agevolazione colposa del riciclaggio ed autoriciclaggio con l'obiettivo di rivedere la regolarità contributiva e fiscale, per prevenire la formazione di ulteriori situazioni che agevolino in capo al [redacted] la possibilità di accumulare illecitamente denaro proveniente da reati fiscali o societari dal medesimo commessi tramite le sue società;
2) gli accordi contrattuali stipulati con le società Consorzio [redacted] e Consorzio [redacted] società operanti
   nella prestazione di servizi o di mano d'opera, al fine di prevenire altre situazioni di agevolazione colposa nell'attività di sfruttamento illecito di manodopera.
3) Non da ultimo sul piano della prevenzione, al fine di scongiurare il pericolo del ripetersi di situazioni di illiceità come quelle sopra descritte, occorre intervenire sul controllo legale e fiscale delle società fornitrici di manodopera sotto il profilo della verifica della conformità alle normative

del settore e all'adempimento degli obblighi fiscali e previdenziali nei confronti dei lavoratori e dello Stato nell'ottica di salvaguardia sia delle finalità aziendali della [redacted], che della tutela dei lavoratori.

A tal fine dovrà essere valutato se rivedere ed eventualmente rafforzare il sistema di controllo interno per la scelta delle società appaltataci, previa verifica delle procedure di controllo e scelta sulle società fornitrici.

Alla predetta prescrizione consegue la verifica dell'idoneità del modello organizzativo previsto dal D. Lvo 231/2001 per prevenire concretamente e non solo con la prospettazione di modelli formali, la futura realizzazione di fattispecie di reato ricollegabili all'art. 648 bis c.p. e art. 603 bis c.p. e quindi disfunzioni di illegalità aziendale come quelle accertate.

L'attività andrà svolta possibilmente d'intesa con gli organi amministrativi della società [redacted] spa, ben potendo il Tribunale, in caso contrario, espandere l'intervento ablativo fino al totale impossessamento della compagine societaria.

Attesa la connotazione peculiare del provvedimento e la natura circoscritta dell'intervento, tutti i rapporti contrattuali e di fornitura di beni e servizi, pur portati a conoscenza dell'amministrazione giudiziaria, continueranno ad essere gestiti con modalità ordinarie dagli organi della società, con conseguente inapplicabilità a tali rapporti delle norme in materia di tutela dei terzi e dell'art. 56 d. l.von. 159/2011.

Nell'ambito dell'intervento sono contemplati:

a) L'affiancamento ed il sostegno alla società nella rimozione e nella bonifica dei contesti 'inquinati', previa analisi che andrà estesa a tutti i siti di [redacted] spa per verificare se esistano altre forme di sfruttamento di manodopera e c.d. transumanza dei lavoratori assunti tramite i Consorzi sopra indicati o altre società fornitrici di manodopera;

b) l'assunzione di informazioni necessaria a verificare l'eventuale necessità di estendere il raggio d'azione dell'amministrazione giudiziaria ad ambiti societari ulteriori rispetto a quelli già individuati; una funzione temporanea di "tutoraggio" del consiglio di amministrazione della società, volta ad assicurare la piena efficacia e l'implementazione delle eventuali modifiche al modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal d. Lvo n.231/2001 nello specifico settore di intervento della misura e, più in generale, del sistema dei controlli interni di [redacted] spa;

c) il contenimento nel minimo dei tempi e dei connotati di invasività dell'attività dell'amministratore giudiziario, cui però resta espressamente affidato il compito di informare il Tribunale di ogni elemento rilevante ai fini di una modulazione diversa sia delle aree di intervento sia delle modalità di articolazione della misura, che resta astrattamente aperta a tutti gli esiti contemplati dall'art. 34 d.l.vo. n. 159/2011.

Onde rendere concretamente possibile l'obiettivo di contenere i tempi dell'amministrazione giudiziaria e garantire l'esercizio effettivo dei compiti affidati, tenuto conto delle plurime sedi della società diffuse in tutta Italia e della moltitudine

di contratti e di situazioni lavorative da esaminare, il Tribunale autorizza l'amministratore giudiziario ad istituire un ufficio di coadiuzione e gli assegna un fondo spese, nel quadro complessivo di spese della procedura che saranno liquidate dal Tribunale e poste a carico di [redacted] spa.

P.Q.M.

visto Tart.34 D.Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017

dispone

l'amministrazione giudiziaria nei confronti della società [redacted] spa in persona del legale rappresentante con sede legale esercitante l'attività di trasporto di merci e cose per un periodo di anni 1(uno);

nomina

- quale Giudice Delegato alla procedura la dottoressa Maria Gaetana Rispoli;
- quale Amministratore Giudiziario il dr. Riccardo Bonivento con studio in Milano Via Carlo Poma n. 61 ; quale all'atto di accettazione dell'incarico farà pervenire al Tribunale un'autocertificazione in merito agli incarichi di amministrazione giudiziaria in corso di svolgimento, al mancato superamento della soglia dei tre incarichi in corso (art. 35 comma 2 come modificato, dalla legge 161/2017) ed all'insussistenza delle cause di incompatibilità (art 35 comma 3) ovvero di potenziale conflitto di interessi;

non dispone

allo stato la trascrizione del presente provvedimento ai sensi dell'art. 34 comma 4 D.Lvo 159/2011 in relazione a beni immobili o ad altri beni soggetti a pubblica registrazione non sussistendo allo stato una effettiva immissione in possesso di beni aziendali;

dispone

che all'atto dell'iscrizione nel registro tenuto dalla Camera di commercio ex art. 51 bis D.lvo 159/11 sia indicato che *"l'ordinario esercizio di attività di impresa rimane in capo agli organi amministrativi della società, con affiancamento ex art. 34 D.lvo 159/11 dell'amministratore giudiziario "*.

dispone che l'Amministratore Giudiziario:

1) Entro sette giorni prima della prima udienza, presenti al Giudice delegato una relazione particolareggiata che tenga conto delle attività da svolgere sotto indicate:

- esaminare l'assetto sociale e l'organigramma della società, relazionando in ordine allo stato patrimoniale, le esposizioni pendenti, i contratti di appalto in corso e in fase di aggiudicazione, le modalità di selezione dei fornitori, i rapporti con i principali clienti e ogni altro profilo gestionale di rilievo;
- esaminare l'assetto della società con particolare riferimento al modello organizzativo e gestionale

redatto ex art. 6 II comma D. Lg. 231/2001 segnalando, in termini generali e ad un primo sommario esame, l' idoneità a prevenire il coinvolgimento da parte della società in ulteriori attività illecite o di agevolazione di soggetti dediti alle descritte operazioni di evasione fiscale, riciclaggio e reimpiego di capitali, e di sfruttamento di manodopera, (art. 603 bis c.p.) con indicazione delle aree che nel prosieguo dell'intervento richiederanno specifici interventi di implementazione e completamento, in base ai criteri e alle finalità esposte in motivazione;

- esaminare le iniziative programmate attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione con particolare riferimento alla politica contrattuale adottata in relazione ai consorzi e alle cooperative riconducibili a [redacted] direttamente coinvolte nel meccanismo illecito descritto nel presente provvedimento;
- esaminare le iniziative programmate attuate dalla società a seguito del provvedimento di

prevenzione con particolare riferimento alla politica contrattuale adottata in relazione ai consorzi e alle cooperative riconducibili ai Consorzi [redacted] e Consorzio [redacted] e direttamente coinvolte nel meccanismo illecito descritto nel presente provvedimento;

- segnalare al Giudice delegato le iniziative attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione ed ogni fatto eventualmente rilevante ai fini della modulazione delle aree di intervento e delle modalità di articolazione della misura;

provvedendo nel termine massimo di 120 giorni successivi all'udienza del 28.9.2023 a depositare una relazione particolareggiata su questi stessi temi;

2) nel corso dell'incarico provveda a:

- assicurare la propria presenza nella società con accessi per incontri e riunioni con il management della società secondo le necessità, partecipando ai consigli di amministrazione aventi ad oggetto tematiche riguardanti la misura di prevenzione;
- intrattenere stabili rapporti con gli amministratori della società e con il personale direttivo nello specifico settore di intervento con connesso onere per la società [redacted] spa di assicurare la condivisione informatica di tutti i contratti stipulati con fornitori e committenti di valore superiore ai 30.000 euro;
- analizzare i rapporti contrattuali con le imprese che esercitano attività di trasporto in collaborazione e in favore della [redacted] spa. con attenzione ai

consorzi e alle cooperative operanti nel settore handling/ trasporto riconducibili a [redacted] e direttamente coinvolte nel sistema illecito in precedenza descritto; segnalando altresì elementi sintomatici di situazioni analoghe anche con riferimento ad ulteriori società fornitrici della [redacted] spa;

- vigilare sul rafforzamento o la istituzione di funzioni che si occupino della gestione e supervisione dei fornitori di servizi di logistica e trasporto in appalto e sull'avvio ad opera di tali funzioni di un progetto di internalizzazione della manodopera;
- Segnalare eventuali situazioni di sfruttamento dei lavoratori che prestano la loro attività stabilmente in favore della [redacted] spa;
- verificare e implementare, nei termini indicati in motivazione, il modello organizzativo in atto ex d.lvo 231 del 2001 attraverso i necessari interventi sulla mappatura delle aree aziendali a rischio, sulla valutazione dei protocolli, dei sistemi e degli organi di controllo interno, sulle procedure che regolano i criteri di scelta di fornitori e committenti, i sistemi di acquisto, i movimenti finanziari e la gestione commerciale;
- assicurare la propria costante presenza nella società con accessi ripetuti per incontri e riunioni con il management della società almeno una volta alla settimana e comunque secondo le necessità, partecipando a tutti i consigli di amministrazione aventi ad oggetto le tematiche riguardanti l'oggetto della misura di prevenzione;

AUTORIZZA

sin d'ora l'amministratore giudiziario ad accedere alla documentazione amministrativa, aziendale, societaria, contabile, bancaria e ad ogni altro genere di documentazione necessaria all'assolvimento dell'incarico, previa istituzione e messa a disposizione, a cura di [redacted] spa, di un'apposita virtual-data room; ad apporre il visto e a rivedere i contratti aziendali, già validati dai responsabili interni di [redacted] spa da remoto ed attraverso la predisposizione di strumenti informatici appropriati; ed a costituire, sotto la propria responsabilità, un ufficio di coadiuzione, comunicando al giudice delegato i compiti

delegati e l'individuazione dei coadiutori, da selezionare in congruo numero in rapporto alle attività da svolgere, tra professionisti che non hanno in corso relazioni contrattuali con [redacted] spa.

Visto l'art. 34 comma 6 d.lgs. 159/2011

PONE

le spese della procedura, da liquidare a cura del Tribunale, a carico di [redacted] spa, disponendo sin d'ora la messa a disposizione dell'amministratore giudiziario di un

fondo spese di 100.000 euro e la costituzione, a cura di [redacted] spa . di un apposito centro di costo da cui l'amministratore giudiziario possa attingere secondo le necessità.

delega

per l'esecuzione la Procura della Repubblica di Milano richiedente, con facoltà di subdelega, anche in relazione alle necessità investigative;

fissa

per la discussione l'udienza del 28.09.2023 h. 10.00 che sarà tenuta nell'Aula Misure di Prevenzione del Palazzo di Giustizia in Milano, piano III. lato Manara

dispone

che il presente provvedimento sia notificato, a cura dell'organo proponente, mediante consegna di copia integrale con la relativa relata, almeno dieci giorni prima di quello fissato per la discussione di cui sopra a:

- [redacted] spa in persona del legale rappresentante;
- avv.to [redacted] del foro di Milano difensore nominato d'ufficio;
- soggetti da considerarsi terzi nella procedura e segnatamente ai soci della [redacted] spa identificati in(*Omissis*)

dispone

darsi avviso, nel termine suddetto, al Pubblico Ministero.
all'Amministratore Giudiziario;

avvisa

le parti che possono prendere cognizione in Cancelleria degli atti e dei documenti.

TRIBUNALE DI MILANO
Sezione Autonoma Misure di Prevenzione

Decreto n. 32/2024

riunito in camera di consiglio nelle persone dei Magistrati
dr. M. G. Rispoli Presidente est.

Ha emesso il seguente **DECRETO** nel procedimento di prevenzione ex Art. 34 d.lgs. 159/2011 nei confronti di [redacted] **S.p.A.,,** società proposta dalla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano per l'applicazione della misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria ex art. 34 d.lgs. 159/2011 disposta dal Tribunale di Milano con decreto del 23.3.2023 eseguito in data 27.3.202.
Alla presenza del Dott. Riccardo BONIVENTO, nominato amministratore giudiziario dal Tribunale con il decreto del 23.3.2023
All'esito dell'udienza del 20.3.2024 nel corso della quale il P.M. e la difesa hanno chiesto concordemente di revocare l'amministrazione giudiziaria applicata con provvedimento del 23.3.2023 eseguito in data 27.3.2023;
esaminate le relazioni depositate dall'amministratore giudiziario [redacted] in data 14.3.2024 con relativi allegati;
esaminate le memorie della difesa della società [redacted] depositate nel corso dell'udienza del 28.9.2023, 30.1.2024 e 20.3.2024 con relativi allegati,

OSSERVA

Svolgimento del procedimento

Con decreto del 23.3.2023 questo Tribunale ha applicato, su richiesta della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano del 27.1.2023 la misura dell'amministrazione giudiziaria nei confronti della società [redacted] S.p.a. ai sensi dell'art. 34 D. Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017. La misura è stata applicata in quanto, a seguito della denuncia da parte della Agenzia delle Entrate e di indagini della Guardia di Finanza, è emerso come la [redacted] s.p.a. agevolasse colposamente lo sfruttamento di manodopera attraverso società che con la stessa avevano stipulato contratti di appalto di servizi nel campo logistico e dei trasporti.

La [redacted] è una realtà imprenditoriale del settore dei trasporti e logistica di imponenti dimensioni che conta circa 4000 lavoratori dipendenti; tramite i consorzi e altre società appaltatrici, risultano lavorare per la [redacted] quantomeno altri 18.000 lavoratori in tutta Italia, nelle molteplici sedi della società.
A seguito di esposto dell'Agenzia delle Entrate veniva segnalata una anomalia data dal fatto che i costi per il personale risultavano sottodimensionati rispetto agli ingenti ricavi.
Venivano quindi effettuati accertamenti dall'organo proponente, anche tramite la Guardia di Finanza partendo dall'esame dei bilanci e dell'analisi dei costi sostenuti dalla società per reclutare la forza lavoro.
Si verificava che i bassi costi sostenuti dalla [redacted] si riflettevano quindi sulle dinamiche delle società fornitrici di manodopera che evidenziavano rapporti di lavoro in condizioni di precarietà, oltre che gravi inadempimenti fiscali.
Le indagini svolte dal P.m. milanese portavano quindi, nell'ambito del p.p. 17284/21 rgnr promosso nei confronti di [redacted] nelle rispettive qualità di legali rappresentanti della [redacted] s.p.a. per gli anni dal 2016 fino al 2021, all'emissione di due decreti di sequestro preventivo il primo in data 12.12.2022 e il secondo in data 24.1.2023, confermati dal Gip, in relazione alle seguenti contestazioni:

a) reato di cui all'art.110 c.p., 81 cp e art 2 d.lgs. 74/2000 (perché al fine di evadere LTva avvalendosi di fatture per operazioni giuridicamente inesistenti messe da specifiche società- meglio indicate nell'imputazione- simulando contratti di appalto in vece di contratti di somministrazione di mano d'opera, nelle dichiarazioni IVA della [redacted] spa relative agli anni dal 2016 al 2021, indicavano elementi passivi fittizi (IVA indetraibile) per un ammontare complessivo di euro 44.399.734,00 (vedi decreto del 12.12.2022) e per euro 115.603.968,29 (vedi decreto del 24.1.2023).
b) illecito di cui "all'art. 5 lett. a), 21 e 25 quinquiesdecies d.lgs. 231/2001, in quanto le persone fisiche di [redacted] e [redacted] avevano posto in essere il reato di cui sopra nell'interesse e a vantaggio della società, che otteneva il vantaggio patrimoniale di euro 23.518.819,85 (Iva indetraibile per gli anni 2019-2021). Fatto commesso con colpa di organizzazione in quanto [redacted] è priva di qualsiasi presidio idoneo a selezionare i fornitori di servizi di facchinaggio e trasporto in modo da evitare che gli stessi siano meri serbatoi di personale (controlli in ordine ad eventuali compensazioni ai fini tributari, al pagamento Iva e
contributi, alla non coincidenza tra amministratore di diritto e di fatto, al rapporto diretto tra [redacted] e i lavoratori, alla eventuale assenza di qualsiasi struttura organizzativa delle società fornitrici, al continuo cambio delle

cooperative, al fenomeno della transumanza alla gestione diretta del rapporto di lavoro con i lavoratori delle cooperative da parte di [redacted]".

Detti sequestri sono scaturiti da verifiche, tramite la GDF, dei rapporti tra la [redacted] spa e le varie società fornitrici di manodopera, sia consorzi, che società di capitali che cooperative, sotto il profilo della regolarità fiscale e contributiva di ciascuna di esse; l'indagine si è estesa anche a verificare le condizioni lavorative dei soggetti assunti prevalentemente dalle predette società con cui la [redacted] aveva stipulato i contratti di appalto nonché dei professionisti incaricati di regolare i rapporti tra la [redacted] spa e fornitori e degli amministratori pro-tempore della stessa società committente.

Dalle predette indagini scaturiva l'accertamento di ulteriori condotte criminose a carico plurimi soggetti, come meglio ricostruito nel decreto, da cui emergeva, per quel che riguarda in questa sede, come la [redacted] non controllasse adeguatamente presso le sue sedi le condizioni di lavoro dei lavoratori assunti dalle società fornitrici, favorendo in tal modo situazioni di sfruttamento di lavoro a vantaggio delle società c.d. 'serbatoio' e delle c.d. società 'filtro', che omettevano i pagamenti Iva e i versamenti contributi ai lavoratori, permettendo implicitamente nell'ambito delle varie sedi dislocate su tutto il territorio nazionale il crearsi di situazioni di "caporalato", da un lato, e di riciclaggio da parte delle società appaltatrici che non versavano ITva o effettuavano compensazioni con crediti inesistenti, dall'altro.

Di rilievo, al fine dello svelamento del *modus agendi* fraudolento delle varie società fornitrici di manodopera, l'acquisizione della denuncia sporta da [redacted] in data 13.12.2022 sindacalista della [redacted] CGIL, dalla quale emergevano situazioni di sfruttamento di manodopera relative ad una pluralità di lavoratori, impegnati soprattutto nell'attività di trasporto merci (c.d. lavoratori ibridi).

Gli elementi forniti dal P.M. evidenziavano come la [redacted] s.p.a. si servisse, per l'adempimento delle proprie finalità, di plurimi consorzi di cooperative e di società fornitrici di manodopera e mezzi sia nel comparto del facchinaggio che nel settore del trasporto merci ove più frequente era il ricorso a più trasportatori muniti di partita iva.

Dalle indagini espletate emergevano gravi situazioni di conflitto di interesse, di corruzione tra privati tra i vertici amministrativi e i rappresentanti delle società fornitrici di manodopera, nonché gravi anomalie nelle gestioni dei consorzi e delle cooperative agli stessi collegati i quali, mediante il meccanismo dei mancati pagamenti Iva e di contributi previdenziali in capo alle società fornitrici di manodopera e di conseguenti false fatturazioni, consentivano un drenaggio di denaro a favore dei titolari dei consorzi stessi che sono stati indagati per riciclaggio ex art. 648 bis c.p.(vedi la posizione di [redacted] e [redacted]).

Partendo dall'analisi delle società che fornivano manodopera alla [redacted] spa, tra le altre, l'organo proponente poneva l'attenzione sulle società facenti capo ad [redacted] che agivano con un modus illecito consolidato consistente in:

- stipula di contratti di appalto con i soggetti coinvolti nella catena commerciale (nel caso in esame [redacted] spa);
- stipula di ulteriori contratti di subappalto di fatto simulati, al fine di schermare la somministrazione di manodopera;
- conseguente vantaggio della frode ipotizzata consiste nell'IVA non versata a monte dalle società serbatoio di manodopera (e/o, a livello ancora inferiore, da pure cartiere), nonché, presumibilmente, nel mancato versamento di quota parte dei contributi dovuti, anche attraverso l'illecita erosione della base imponibile contributiva o la compensazione degli stessi con crediti d'imposta fittizi.

La [redacted] spa, stipulando i contratti di appalto con le società riconducibili al [redacted], in quanto soggetto che esercitava l'attività economica in posizione di terzietà rispetto alle società gestite dal medesimo, agevolava colposamente, di fatto, l'attività illecita di quest'ultimo mascherata dalla apparente regolarità dei contratti di appalto stipulati con le ditte al medesimo riconducibili.

Non meno importanti le criticità evidenziate dal P.M. nella gestione da parte dei consorzi e cooperative dei lavoratori (addetti sia al facchinaggio che al trasporto), sotto il profilo degli aspetti retributivi, pagamento degli straordinari e delle ferie e dei periodi di malattia, dello sfruttamento retributivo e reddituale, del fenomeno della c.d. transumanza dei lavoratori da una cooperativa all'altra, come emergenti dalla dettagliata denuncia di [redacted] da cui sono poi scaturite indagini a carico dei legali rappresentati dei consorzi con i quali la [redacted] spa ha stipulato contratti di appalto, ovvero il Corsorzio [redacted] rappresentato da [redacted] e il Consorzio [redacted] rappresentato da [redacted] per il reato di cui all'art. 603 bis c.p..

Evidenziava il p.m., che alcuni consorzi fungevano da filtro tra le cooperative e la [redacted] ed utilizzavano società fornitrici che effettuano il c.d. salto d'imposta, omettendo parzialmente il versamento dell'IVA dovuta sul volume d'affari realizzato.

Il primo (Consorzio [redacted]) aveva fatturato tra il 2018 e il 2019 alla [redacted] euro 27.647.976,97, mentre il secondo Consorzio [redacted] nel medesimo periodo di tempo ha fatturato euro 23.750.641,54.

Ed ancora dall'escussione dei singoli lavoratori si sono avute conferme alle dichiarazioni della [redacted] e dal loro complesso era emerso che di fatto la [redacted] esercitava direttive e controlli sui lavoratori all'interno delle plurime filiali, sebbene gli stessi venissero assunti dalle cooperative.

Al fine di risparmiare sui costi degli appalti, la [redacted] spa aveva stipulato appalti con società e consorzi di imprese inadempienti nei confronti dei lavoratori dal punto di vista contributivo e fiscale, per garantire sul mercato prezzi competitivi, omettendo i relativi controlli, agevolando in tal modo l'attività illecita posta in essere dalle predette società che garantivano manodopera a basso prezzo, senza di fatto assumere rischi di impresa.

L'apparente controllo da parte di [redacted] verso le predette società ha consentito alle stesse di sfruttare i lavoratori i quali, pur di lavorare, acconsentivano al passaggio da una cooperativa ad altra (circa ogni due anni stimato la durata della vita di una cooperativa), perdendo anche anzianità di servizio, venendo sottopagati senza pagamento delle ferie e della malattia e sottoposti a ritmi di lavoro estremamente gravosi.
Particolare evidenza dello sfruttamento delle condizioni di lavoro emergeva dal trattamento di alcuni autisti (c.d. ibridi), come descritti nella denuncia della [redacted], che venivano assunti quali dipendenti delle cooperative ma venivano costretti a comprare dalla società datrice di lavoro il mezzo utilizzato per lavorare con conseguente decurtazione dalla retribuzione della rata del pagamento del mezzo e a garantire turni di lavoro insostenibili.
Anche in relazione alla predetta tipologia di attività illecita compiuta dalle società e consorzi appaltatrici, ravvisava il Tribunale in capo alla [redacted] spa una condotta agevolatrice, essendosi la società fermata ad un controllo della regolarità formale del rapporto di lavoro con le società filtro, consentendo di fatto alle stesse lo sfruttamento dei lavoratori.
Tanto premesso il Tribunale, nel ritenere sussistenti i presupposti di cui all'art. 34 d.lgs. 159/2011 accoglieva la richiesta del P.M. emettendo in data 23.3.2023 decreto applicativo dell'amministrazione giudiziaria nei confronti di [redacted] s.p.a. Nel decreto si osservava:
"Sul piano fattuale probatorio, osserva il Tribunale come si ravvisino "sufficienti indizi", da ritenersi nel caso di specie gravi, precisi e concordanti, per ritenere sussistenti alcuni reati catalogo previsti come requisito preliminare dall'art. 34 comma primo D.Lvo 159/2011 per la conseguente valutazione di una attività agevolatrice della condotta delittuosa posta in essere da soggetti terzi funzionalmente collegata all'impresa [redacted] spa.
Si è visto dagli elementi evidenziati dal p.m. che la [redacted] spa, ricorrendo ad una massiccia "esternalizzazione" della forza lavoro, stipulasse contratti di appalto con società e/o consorzi finalizzati ad un risparmio sul costo della manodopera al fine di massimizzare i profitti e contenere il più possibile le perdite, consentendo di fatto alle società fornitrici dei servizi di handling e/o trasporti la perpetrazione di illeciti fiscali e conseguenti riciclaggi dei profitti dagli stessi derivanti, nonché situazioni di sfruttamento della manodopera.
Detto meccanismo è stato colposamente alimentato dalla [redacted] che non è stata in grado, mediante i presidi organizzativi interni, di prevenire il rischio di agevolazione dei soggetti svolgono attività economica ponendo in essere illeciti di carattere strutturale.

L'omesso controllo è stato duplice:
- da un lato verificando solo formalmente la regolarità fiscale e contributiva delle varie società con cui sono stati stipulati nel tempo i contratti di appalto, la [redacted] ha implicitamente consentito alle predette di lucrare sui mancati pagamenti dell'Iva e dei contributi ai lavoratori riferibili alle cooperative e società consorziate, con conseguenti forme di riciclaggio e autoriciclaggio (rientranti tra ipotesi di reati catalogo) poste in essere dai titolari delle predette società c.d. filtro, come nel caso di [redacted] e della [redacted];
-dall'altro lato la [redacted] spa, compiendo di fatto un controllo superficiale sulla regolarità formale dei contratti di appalto e delle condizioni di lavoro e salariali della manodopera impiegata, ha permesso alle ditte fornitrici di manodopera, sia nel comparto dell'Handling che in quello del trasporto, di sottopagare i vari lavoratori, di non rispettare i contratti di lavoro, di non versare i contributi Inps e di omettere gli adempimenti fiscali previsti dalla legge, consentendo quindi il verificarsi di situazioni illecite aventi le caratteristiche del reato di cui all'art. 603 bis c.p."

Il perimetro di intervento delineato nel provvedimento genetico

Nel provvedimento applicativo veniva delineato il perimetro di intervento del Tribunale ed indicati gli obiettivi da perseguire con l'applicazione dell'amministrazione giudiziaria.
Questo l'oggetto dell'intervento richiesto dal Tribunale:
"Sul piano delle concrete modalità esecutive della misura, ritiene il Collegio, richiamando il criterio di proporzionalità fra situazione concretamente accertata ed applicazione della misura di prevenzione patrimoniale (principio recentemente richiamato dalla Corte Costituzionale con la sentenza interpretativa di rigetto del 27 febbraio 2019 numero 24), che l'attuale formulazione dell'art. 34 comma terzo D.Lvo 159/2011 consenta un intervento nella gestione societaria non implicante necessariamente l'impossessamento totale dell'attività di impresa e l'assunzione integrale dei poteri di gestione, prevedendosi la facoltà e non l'obbligo per l'amministratore giudiziario di esercitare "i poteri spettanti agli organi di amministrazione e altri organi sociali secondo le modalità stabilite del tribunale" con una dizione letterale che demanda, dunque, al tribunale la valutazione in ordine alle concrete modalità di intervento, in esito ad una valutazione ponderata del grado di infiltrazione delittuosa e delle dimensioni della società e tenendo conto comunque, della necessità di salvaguardare la continuità aziendale ed i livelli occupazionali.Osserva il Tribunale come nel caso in esame, in relazione alle accertate situazioni di illiceità riscontrate, alle imponenti dimensioni della società, al numero dei lavoratori impiegati tra dipendenti della [redacted] e manodopera assunta mediante appalti

(di handling e di trasporto), con plurime sedi su tutto il territorio nazionale, alla presenza di una proprietà parzialmente straniera, sempre in applicazione del principio guida di proporzionalità e adeguatezza, l'intervento dell'Autorità Giudiziaria debba inizialmente essere modulato in modo tale da consentire un controllo sugli organi gestori anche in sostituzione dei diritti spettanti al socio proprietario - per esempio per sostituire i componenti del consiglio di amministrazione o del collegio sindacale qualora tali attività si rendessero necessarie- ma lasciando il normale esercizio di impresa in capo agli attuali organi di amministrazione societaria.

In particolare l'intervento dell'amministratore, ove possibile d'intesa con gli organi amministrativi della società, dovrà essere finalizzato, secondo le attività specificatamente riportate nella parte dispositiva, ad analizzare i contratti in corso nel precipuo settore di infiltrazione; a verificare l'idoneità del modello organizzativo previsto dal D. Lvo 231/2001 per prevenire fattispecie di reato ricollegabili a situazioni di sfruttamento di manodopera o di riciclaggio di risorse da parte delle società appaltatrici; ancora a rafforzare i presidi di controllo interno e quelli relativi alle verifiche reputazionali dei fornitori dell'azienda.

In particolare per evitare che si possano nuovamente verificare ulteriori situazioni agevolatrici di attività illecite come quelle sopra individuate, l'amministrazione giudiziaria dovrà essere finalizzata, secondo le attività specificatamente riportate nella parte dispositiva, ad analizzare ed eventualmente a rimodulare, in un'ottica primaria di salvaguardia dell'occupazione a tutti i livelli:

1) gli accordi contrattuali relativi in essere con le società riferibili a [redacted] e [redacted], per quanto riguarda l'aspetto dell'agevolazione colposa del riciclaggio ed autoriciclaggio con l'obiettivo di rivedere la regolarità contributiva e fiscale, per prevenire la formazione di ulteriori situazioni che agevolino in capo al [redacted] la possibilità di accumulare illecitamente denaro proveniente da reati fiscali o societari dal medesimo commessi tramite le sue società;
2) gli accordi contrattuali stipulati con le società Consorzio [redacted] e Consorzio [redacted] società operanti nella prestazione di servizi o di mano d'opera, al fine di prevenire altre situazioni di agevolazione colposa nell'attività di sfruttamento illecito di manodopera.
3) Non da ultimo sul piano della prevenzione, al fine di scongiurare il pericolo del ripetersi di situazioni di illiceità come quelle sopra descritte, occorre intervenire sul controllo legale e fiscale delle società fornitrici di manodopera sotto il profilo della verifica della conformità alle normative del settore e all'adempimento degli obblighi fiscali e previdenziali nei confronti dei lavoratori e dello Stato nell'ottica di salvaguardia sia delle finalità aziendali della [redacted], che della tutela dei lavoratori.

A tal fine dovrà essere valutato se rivedere ed eventualmente rafforzare il sistema di controllo interno per la scelta delle società appaltatrici, previa verifica delle procedure di controllo e scelta sulle società fornitrici.

Alla predetta prescrizione consegue la verifica dell'idoneità del modello organizzativo previsto dal D. Lvo 231/2001 per prevenire concretamente e non solo con la prospettazione di modelli formali, la futura realizzazione di fattispecie di reato ricollegabili all'art. 648 bis c.p. e art. 603 bis c.p. e quindi disfunzioni di illegalità aziendale come quelle accertate. L'attività andrà svolta possibilmente d'intesa con gli organi amministrativi della società [redacted] spa, ben potendo il Tribunale, in caso contrario, espandere l'intervento ablativo fino al totale impossessamento della compagine societaria.

Attesa la connotazione peculiare del provvedimento e la natura circoscritta dell'intervento, tutti i rapporti contrattuali e di fornitura di beni e servizi, pur portati a conoscenza dell'amministrazione giudiziaria, continueranno ad essere gestiti con modalità ordinarie dagli organi della società, con conseguente inapplicabilità a tali rapporti delle norme in materia di tutela dei terzi e dell'art. 56 D. Lvo n. 159/2011.

Nell'ambito dell'intervento sono contemplati:

a) l'affiancamento ed il sostegno alla società nella rimozione e nella bonifica dei contesti 'inquinati', previa analisi che andrà estesa a tutti i siti di [redacted] spa per verificare se esistano altre forme di sfruttamento di manodopera e c.d. transumanza dei lavoratori assunti tramite i Consorzi sopra indicati o altre società fornitrici di manodopera;

b) l'assunzione di informazioni necessaria a verificare l'eventuale necessità di estendere il raggio d'azione dell'amministrazione giudiziaria ad ambiti societari ulteriori rispetto a quelli già individuati; una funzione temporanea di "tutoraggio" del consiglio di amministrazione della società, volta ad assicurare la piena efficacia e l'implementazione delle eventuali modifiche al modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal d. l.vo n.231/2001 nello specifico settore di intervento della misura e, più in generale, del sistema dei controlli interni di [redacted] spa;

c) il contenimento nel minimo dei tempi e dei connotati di invasività dell'attività dell'amministratore giudiziario, cui però resta espressamente affidato il compito di informare il Tribunale di ogni elemento rilevante ai fini di una modulazione diversa sia delle aree di intervento sia delle modalità di articolazione della misura, che resta astrattamente aperta a tutti gli esiti contemplati dall'art. 34 d. l.vo n. 159/2011."

Le direttive fornite dal Tribunale della prevenzione all'amministratore giudiziario sono sintetizzate nel dispositivo del decreto nei termini di seguito esposti:

1) Entro sette giorni prima della prima udienza, presenti al Giudice delegato una relazione particolareggiata che tenga conto delle attività da svolgere sotto indicate:

- esaminare l'assetto sociale e l'organigramma della società, relazionando in ordine allo stato patrimoniale, le esposizioni pendenti, i contratti di appalto in corso e in fase di aggiudicazione, le modalità di selezione dei fornitori, i rapporti con i principali clienti e ogni altro profilo gestionale di rilievo;
- esaminare l'assetto della società con particolare riferimento al modello organizzativo e gestionale redatto ex art. 6 II comma D. Lg. 231/2001 segnalando, in termini generali e ad un primo sommario esame, T idoneità a prevenire il coinvolgimento da parte della società in ulteriori attività illecite o di agevolazione di soggetti dediti alle descritte operazioni di evasione fiscale, riciclaggio e reimpiego di capitali, e di sfruttamento di manodopera, (art. 603 bis c.p.) con indicazione delle aree che nel prosieguo dell'intervento richiederanno specifici interventi di implementazione e completamento, in base ai criteri e alle finalità esposte in motivazione;
- esaminare le iniziative programmate attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione con particolare riferimento alla politica contrattuale adottata in relazione ai consorzi e alle cooperative riconducibili a [redacted] direttamente coinvolte nel meccanismo illecito descritto nel presente provvedimento;
- esaminare le iniziative programmate attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione con particolare riferimento alla politica contrattuale adottata in relazione ai consorzi e alle cooperative riconducibili ai Consorzi [redacted] e Consorzio [redacted] e direttamente coinvolte nel meccanismo illecito descritto nel presente provvedimento;
- segnalare al Giudice delegato le iniziative attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione ed ogni fatto eventualmente rilevante ai fini della modulazione delle aree di intervento e delle modalità di articolazione della misura;

provvedendo nel termine massimo di 120 giorni successivi all'udienza del 28.9.2023 a depositare una relazione particolareggiata su questi stessi temi;

2) **nel corso dell'incarico** provveda a:

- assicurare la propria presenza nella società con accessi per incontri e riunioni con il management della società secondo le necessità,

partecipando ai consigli di amministrazione aventi ad oggetto tematiche riguardanti la misura di prevenzione;

- intrattenere stabili rapporti con gli amministratori della società e con il personale direttivo nello specifico settore di intervento con connesso onere per la società [redacted] spa di assicurare la condivisione informatica di tutti i contratti stipulati con fornitori e committenti di valore superiore ai 30.000 euro;
- analizzare i rapporti contrattuali con le imprese che esercitano attività di trasporto in collaborazione e in favore della [redacted] spa, con attenzione ai consorzi e alle cooperative operanti nel settore handling/ trasporto riconducibili a [redacted] e direttamente coinvolte nel sistema illecito in precedenza descritto; segnalando altresì elementi sintomatici di situazioni analoghe anche con riferimento ad ulteriori società fornitrici della [redacted] spa;
- vigilare sul rafforzamento o la istituzione di funzioni che si occupino della gestione e supervisione dei fornitori di servizi di logistica e trasporto in appalto e sull'avvio ad opera di tali funzioni di un progetto di internalizzazione della manodopera;
- Segnalare eventuali situazioni di sfruttamento dei lavoratori che prestano la loro attività stabilmente in favore della [redacted] spa;
- verificare e implementare, nei termini indicati in motivazione, il modello organizzativo in atto ex d.lvo 231 del 2001 attraverso i necessari interventi sulla mappatura delle aree aziendali a rischio, sulla valutazione dei protocolli, dei sistemi e degli organi di controllo interno, sulle procedure che regolano i criteri di scelta di fornitori e committenti, i sistemi di acquisto, i movimenti finanziari e la gestione commerciale;
- assicurare la propria costante presenza nella società con accessi ripetuti per incontri e riunioni con il management della società almeno una volta alla settimana e comunque secondo le necessità, partecipando a tutti i consigli di amministrazione aventi ad oggetto le tematiche riguardanti l'oggetto della misura di prevenzione.

Secondo una prassi adottata dal Tribunale di Milano, nel corso del procedimento sono state fissate tre udienze celebrate con il rito camerale (tenute in data 28 settembre 2023, 30 gennaio 2024 e 20 marzo 2024), finalizzate, anche attraverso l'audizione dell'amministratore giudiziario Dott. [redacted] nel contraddittorio delle parti, a verificare l'andamento della misura e quindi l'osservanza del percorso di revisione e rafforzamento del sistema di controlli interni e di gestione dei rischi correlati all'attività di impresa- con specifico riferimento alla gestione dei fornitori di

servizi di logistica e trasporto- delineato, fin nella fase iniziale della misura, dall'amministratore giudiziario e compiutamente descritto nella prima relazione depositata in data 6.7.2023.

Il percorso è stato monitorato dall'amministratore giudiziario (e dall'ufficio di co-adiuzione costituito da quattro professionisti nominati dall'amministratore giudiziario previa autorizzazione del GD) e dal Tribunale, assicurando, da un lato, il raggiungimento degli obiettivi prefissati e, dall'altro, la salvaguardia della competitività dell'impresa sul mercato, con conseguente tutela del relativo livello occupazionale.

Nel corso **dell'udienza del 28 settembre 2023** il Tribunale ha dato atto della regolare costituzione del rapporto processuale e il Giudice relatore ha illustrato lo stato del procedimento, dando atto del deposito da parte dell'Amministrazione giudiziaria della relazione preliminare e della trasmissione da parte della difesa di una memoria nell'interesse di [redacted] spa.
Va rilevato che era presente in aula il nuovo direttore generale della società dr. [redacted], nominata dalla società a seguito delle modifiche intervenute a seguito dell'inchiesta penale che aveva investito direttamente l'ex direttore generale [redacted] e l'allora consulente per i rapporti con le società fornitrici aw.to [redacted].
L'amministratore, sentito in contraddittorio, ha illustrato l'assetto sociale (la [redacted] s.p.a. attualmente appartiene ad un gruppo francese in quanto controllata all'85% dalla società [redacted], società riconducibile al governo francese e per il 15% dalla famiglia [redacted]), l'organigramma della società (4000 dipendenti e tra i 20mila dipendenti indiretti) e la situazione in atto al momento dell'insediamento (la società genera ricavi che per il 2023 hanno sfiorato i due miliardi di euro).
La società ha una dislocazione geografica capillare con una presenza territoriale costante mediante il sistema di appalti a società fornitrici di mezzi e di manodopera.
L'A.G. in particolare ha riferito che all'atto dell'immissione in possesso la società non aveva più una figura di direttore generale che era stato allontanato a seguito delle vicende penali in cui è rimasto coinvolto e fino alla nomina del nuovo direttore avvenuta nel settembre del 2023 ha portato avanti il programma disposto dal Tribunale con la collaborazione del dr. [redacted], già Presidente della società.
L'amministrazione giudiziaria ha elaborato un **"piano rimediale"** che ha condiviso con la [redacted] per attuare in più fasi gli obiettivi richiesti dalla misura applicata dal Tribunale.
In tal senso il Dr. [redacted] ha offerto un quadro delle iniziative assunte da [redacted] con il supporto dell'Amministrazione giudiziaria in tema di Governance, di revisione del

Modello Organizzativo e dei sistemi di controllo interni; ha inoltre descritto il percorso in atto diretto alla recisione e/o sostituzione dei rapporti con i fornitori, riconducibili al [redacted] indicato nel decreto applicativo; più in generale, ha illustrato lo stato di avanzamento dell'attività bonifica dei fornitori, evidenziando che era in corso la predisposizione di più adeguati strumenti organizzativi e informatici, funzionali a garantire, anche per il futuro, una più accurata attività di selezione reputazionale dei soggetti che intendessero intraprendere rapporti commerciali con la società.
Il Dr. [redacted] ha dato atto che la società si avvaleva per le verifiche reputazionali e l'attività di revisione della Governance e del Modello Organizzativo sono state condotte fin dalla fase iniziale della misura, del supporto della società di consulenza [redacted]
Tra i primi provvedimenti adottati al fine di dare esecuzione alle direttive del Tribunale, vi è stata la richiesta rivolta alla [redacted] di eliminare il presidio relazione sindacali esterne attraverso il quale la società intratteneva i rapporti per conto dei lavoratori assunti dalle società appaltatrici con i sindacati, oltre che con i propri dipendenti. Ravvisandosi mediante detta struttura una ingerenza di [redacted] su dipendenti di terze società su esortazione dell'Amministrazione giudiziaria la società ha soppresso detto presidio.
Conseguente a detta soppressione l'amministrazione giudiziaria ha interloquito con le associazioni sindacali (di base e confederali) invitandole a tenere rapporti diretti con le rispettive società (appaltatrici della [redacted]) da cui dipendevano i propri lavoratori.
In questa ottica la [redacted] per il futuro si sarebbe orientata a scegliere fornitori dotati di idonee strutture di impresa organizzate che possano far fronte anche alle richieste che vengono dai sindacati in via autonoma senza la essenziale presenza della società.
Al fine di eliminare poi le possibili sacche di sfruttamento di manodopera nel settore dei trasporti l'amministrazione giudiziaria ha avviato i controlli in più sedi operative per verificare l'esistenza di lavoratori c.d. ibridi sensibilizzando sul punto la [redacted] a effettuare più penetranti controlli sulle ditte fornitrici inibendo alle stesse le modalità di assunzione degli addetti ai trasporti che potessero celare uno sfruttamento del lavoratore.
Il procedimento è stato dunque rinviato, al fine di monitorare lo stato della procedura, **all'udienza del 30 gennaio 2024**, nel corso della quale l'amministratore giudiziario ha depositato ulteriore relazione sull'andamento della procedura e la difesa ha prodotto note con allegati nell'interesse della società.
Alla predetta udienza sono state sentite, su richiesta della difesa, la Dott.ssa [redacted] - Direttore Generale di [redacted] in relazione alle attività poste in essere dalla società al fine di realizzare gli obiettivi del piano rimediale, ai rapporti con i fornitori, alla revisione dei contratti e la predisposizione di nuove tariffe, nonché in relazione alla nuova formazione dei dipendenti di [redacted] (preposti, direttori di filiale, diffusione del

modello 231) - e la Dott.ssa [redacted], Partner di [redacted] e consulente tecnico della Società, (sullo stato di revisione dei fornitori della BRT, modalità di scelta delle società fornitrici, controlli sulla regolarità fiscale, tempi di sostituzione dei fornitori critici, attività di due diligence) come richiesto dalla difesa [redacted].

Nel corso del procedimento il P.m. ha inviato al Tribunale più note, corredate da allegati, relativi alla situazione fiscale e previdenziale di alcuni fornitori della [redacted] spa o su situazioni di possibili fenomeni corruttivi relativi a personale operante in [redacted] che sono state trasmesse all'amministratore giudiziario per gli opportuni accertamenti presso la società, in un'ottica di adempimento delle prescrizioni impartite dal Tribunale.

All'udienza **del 20 marzo 2024** il Tribunale ha sentito in contraddittorio l'amministratore giudiziario che - richiamandosi alla relazione conclusiva depositata il 14.03.2024- ha confermato il completamento del percorso delineato nel decreto applicativo e recepito dall'Ufficio di amministrazione giudiziaria fin dalla relazione preliminare del settembre 2023.

Anche a detta udienza è intervenuta la dr.ssa [redacted] ha comunicato che la società ha concluso un accordo per l'assunzione a tempo indeterminato di 600 unità nel settore logistica, che è stato nominato il responsabile dell'ufficio legale e compliance nella persona di [redacted], e in ordine ai provvedimenti presi da [redacted] in relazione ai fornitori indicati in ultimo dal p.m. che avevano rilevato irregolarità fiscali e previdenziali.

La difesa della società ha depositato una memoria conclusiva riepilogando le attività poste in essere dalla [redacted] in esecuzione al c.d. piano rimediale predisposto dall'amministrazione giudiziaria, in adempimento alle prescrizioni del Tribunale.

Il Pm e la difesa, all'esito, hanno dunque chiesto la revoca della misura.

Il Tribunale si è riservato la decisione, indicando il termine per il deposito del provvedimento conclusivo entro il termine finale della esecuzione della misura previsto per il 27.3.2024.

Posto quanto sopra, vengono in questa sede esposti gli ambiti in cui ha operato l'amministrazione giudiziaria in esecuzione alle prescrizioni del decreto applicativo della misura come scandite dalle relazioni depositate dall'amministratore giudiziario.

Le relazioni dell'amministratore giudiziario.

Con la **prima relazione (depositata il 6.7.2023)** l'amministratore giudiziario ha fornito un quadro dell'assetto della società all'atto dell'applicazione della, misura e ha proposto, considerate le irregolarità e carenze individuate un "piano rimediale" che la società ha condiviso.
Va precisato che non vi è stato da parte dell'amministratore impossessamento degli organi amministrativi della società che quindi ha potuto svolgere la sua ordinaria attività, ma solo un affiancamento in stretta collaborazione con gli organi sociali al fine di porre in essere quelle prescrizioni indicate nel decreto applicativo della misura relative ad impedire:

la reiterazione di condotte contestate dall'autorità proponente tra quelle previste dagli art. 648 bis c.p. in capo ai titolari delle società fornitrici di servizi o di manodopera;

la revisione ed eliminazione di situazioni di sfruttamento di lavoratori che possano configurare violazioni di cui all'art. 603 bis c.p. nelle varie sedi italiane ove la [redacted] esercita la sua attività di deposito e trasporto merci.

L'amministrazione giudiziaria si è sin da subito attivata affinché le disposizioni contenute nella misura costituissero un'opportunità di legalizzazione e di rilancio etico di [redacted] sul territorio nazionale e internazionale, anziché un pregiudizio per la Società con conseguente rischio di emarginazione o penalizzazione nel mercato di riferimento.
L'attività profusa dall'Ufficio di amministrazione giudiziaria è stata svolta proprio nell'intento primario di assicurare la continuità contrattuale con i principali clienti della società e, conseguentemente, anche quella aziendale.

La [redacted] ha sede legale a Milano ma la sede direzionale è a Bologna e come circa 200 filiali su tutto il territorio italiano. I servizi offerti dalla [redacted] comprendono il trasporto, ritiro e restituzione nonché la capillare consegna delle merci sia a livello nazionale che internazionale, via terra e via aerea, ponendosi in tal modo la società come leader europeo nella distribuzione di spedizioni.
La [redacted] offre anche servizi logistici di outsourcing personalizzati di alto livello qualitativo fortemente integrati con il sistema distributivo, con magazzini di superficie complessiva di 245.000 mq, dislocati su 11 filiali in Italia. Per poter far fronte alle vendite Online la società ha acquisito tecnologie informatiche, software IT avanzate al fine di garantire servizi di consegna c.d. B2C o C2C organizzati ed efficienti, con ampliamento dei punti di ritiro/ consegna per venire incontro alle esigenze della clientela, con creazioni di app dedicate alla assistenza self service.

La [redacted] conta, quantomeno al settembre 2023, 3955 dipendenti e si serve poi per le attività di handling logistica, trasporto di fornitori di esercizi (autotrasportatori, trainì, cooperative di facchinaggio) da cui dipendono circa 18.000 lavoratori in tutta Italia.
La società non ha mai formalmente svolto in prima persona i sevizi che offre ai clienti finali; tuttavia i fornitori che svolgono trasporto merci, come previsto dalle clausole contrattuali di sponsorizzazione del marchio [redacted], sono tenuti a verniciare ed apporre i loghi della società sui propri mezzi a fronte del pagamento di un corrispettivo.
La prima relazione si sofferma sulla struttura organizzativa della [redacted] s.p.a (pag. 17) al momento dell'insediamento dell'amministratore giudiziario.
Le funzioni amministrative concernenti gli aspetti contrattuali, organizzativi e informatici sono esercitate direttamente dalla [redacted] o tramite società terze.
All'atto dell'esecuzione della misura l'amministratore giudiziario ha costituito l'ufficio di amministrazione giudiziaria, previa autorizzazione del GD alla nomina di quattro coadiutori e ha ricevuto la piena collaborazione del Presidente del CDA di [redacted], del direttore operativo [redacted], del direttore compliance [redacted] e del direttore finanziario [redacted]
Si è preso atto della procedura di licenziamento per giusta causa del direttore generale [redacted] a seguito delle vicende penali che lo hanno coinvolto, peraltro anche descritte nel decreto applicativo della misura ex art. 34 c.a.m. e la società ha coinvolto nell'applicazione delle prescrizioni del decreto in sinergia con l'ufficio di amministrazione giudiziaria i propri legali e la società [redacted] al fine di dare adempimento al programma prescrizionale in un'ottica di ri-legalizzazione degli ambiti societari.
Se in un primo momento l'applicazione della misura di prevenzione può aver avuto per la società dal punto di vista reputazionale ripercussioni sulla tenuta del mercato, va dato atto che l'amministratore giudiziario appena insediato intervenuto nella sua funzione pubblica, ha fornito rassicurazioni sulla solidità commerciale e legale dell'azienda e sul perimetro di azione della amministrazione limitato a determinati settori e non a tutta l'attività di impresa.
Ciò nel contesto non pare aver compromesso l'andamento finanziario della società nel corso della misura nonostante l'impatto avuto e i cambiamenti imposti dalle prescrizioni del Tribunale.
L'amministratore giudiziario, a riguardo, ha dato atto che per l'anno 2023 -che ha visto l'applicazione della misura di prevenzione fin dal mese di marzo-, il dato economico complessivo "evidenzia un trend in crescita dei ricavi rispetto al budget 2023 e rispetto al dato del 2022 (si veda allegato 10 alla relazione finale).
Ritornando alle attività svolte dall'amministratore Giudiziario, in vista della prima udienza del 28.9.2023 è stato previsto un cronoprogramma che riguardava:

I Step (tra il 15.4.2023 e il 1.7.2023):

aspetto organizzativo e *risk assessment* in cui erano compresi tra le attività più rilevanti la nomina del CEO e dell'organismo di vigilanza collegiale con componenti esterni dotati di una terzietà rafforzata; creazione della funzione procurement per la selezione, gestione e monitoraggio periodico dei fornitori sia di trasporto che di facchinaggio in un'ottica di garantire la compliance alla normativa fiscale, previdenziale;

creazione di una funzione di internai audit e rafforzamento della direzione compliance con mappatura delle policy, procedure e controlli;

- potenziamento della funzione legale e contrattualistica con nomina di un nuovo responsabile (seguito del licenziamento dell'avv.to Spolverato anch'esso coinvolto in vicende penali citate nel decreto);

revisione dei contratti di appalto in essere;

mappatura delle funzioni aziendali, ruoli, responsabilità e processi con revisione dell'organigramma se necessario;

risk assessment e *gap anaysis, audit* per controlli di primo, secondo e terzo livello valutazione del sistema di whistleblowing e adeguamento alle nuove normative.

2 Step

Adozione di Modello 231 revisionato ed attività connesse da compiere in un periodo compreso tra 1'1 e il 31 luglio 2023;

3 Step

Comunicazione e formazione dei dipendenti del modello 231, parte generale, parte speciale e codice etico sistema disciplinare e sistema -*whistleblowing* (1.8.2023-15.9.2023);

Attività di testing in collaborazione con l'ufficio di amministrazione giudiziaria e OdV sui protocolli relativi ai rapporti con fornitori, fiscalità/ contabilità bilancio, tesoreria flussi finanziari, rapporti infragruppo, rapporti con soci, organi sociali e revisori.

Tra l'esecuzione della misura e la prima udienza fissata al 30.9.2023 l'amministrazione giudiziaria aveva rilevato le seguenti criticità nel rapporto tra la [redacted] e i propri fornitori che potevano celare elementi di interposizione di manodopera e sfruttamento dei lavoratori:

1) il sistema di gestione dei fornitori si presentava inadeguato a garantire la compliance alla normativa in materia fiscale previdenziale in quanto la scelta del fornitore occasionata dal fabbisogno della singola filiale o dall'incremento dell'attività di spedizioni era di fatto demandata al personale della filiale (responsabile di distretto, di filiale, di area) che provvedeva facendo ricorso a conoscenze personali senza gare di appalto, senza una strategia volta alla scelta di ditte qualificate e in regola con le

norme fiscali e previdenziali;
A riguardo si legge dalla prima relazione:
"A ciò si aggiunga che la gestione degli appalti denotava una attività di ingerenza della società nei rapporti con gli addetti indiretti. Ciò si evinceva a livello di Direzione Generale con la gestione da parte della Funzione Operations di tutte le problematiche afferenti i dipendenti dei fornitori che venivano il più delle volte risolte a livello centrale con il passaggio di dipendenti da un fornitore all'altro oppure con il pagamento diretto da parte di [redacted] per far fronte a mancanze dei fornitori, formali datori di lavoro, o al malcontento dei lavoratori al fine di prevenire o sedare agitazioni sindacali. Anche la presenza in seno alla Direzione Operativa di un Presidio Relazioni Sindacali Esterne, era indicativo della gestione da parte di [redacted] anche delle dinamiche sindacali che devono invece essere gestite dai fornitori.
Con particolare riferimento al settore trasporti, si è avuto modo di comprendere come le criticità relative all'attività di ingerenza della società nei rapporti con gli addetti indiretti, derivino da problematiche strutturali causate dall'elevato numero di fornitori di cui si serve [redacted] nel settore del trasporto. Infatti, la Società per non creare *captive companies*, ossia società dalle quali dipende totalmente o in gran parte, ha nel tempo parcellizzato il più possibile l'attività in ciascuna filiale tra più fornitori in modo che ciascuno non superasse un affidamento superiore del 10% di mezzi (camioncini [redacted]). Ne deriva che nella quasi totalità di filiali, per il settore trasporto non sono presenti preposti dei fornitori e che i driver per qualsiasi problematica si rivolgano direttamente ai preposti di [redacted], in primis al [redacted] (Coordinatore Autisti) e al [redacted] (Responsabile Operazioni Movimentazione) e all'[redacted] (Supervisore Prese Consegne) vice del [redacted]."

2) **esistenza di un presidio relazioni sindacali esterne.** Il team di amministrazione giudiziaria ha più volte evidenziato a [redacted] l'anomalia relativa alla presenza di un Presidio così strutturato e la necessità di superare tale schema di gestione mediante l'eliminazione dall'organigramma del Presidio Relazioni Sindacali Esterne che non favorisce l'adeguata autonomia, l'assunzione del rischio d'impresa e la responsabilizzazione dei fornitori, pregiudicando le corrette dinamiche sindacali e potendo influire sulle valutazioni relative alla genuinità degli appalti. L'amministrazione giudiziaria ha quindi inviato [redacted] a procedere alla soppressione dall'organigramma del Presidio Relazioni Sindacali Esterne ed a non intrattenere qualsivoglia rapporto diretto con le organizzazioni sindacali alle quali aderiscono i dipendenti del fornitore.

3) **fenomeno degli ibridi** come già descritto nel decreto, invitando la società a prendere provvedimenti verso le società fornitrici che consentivano il predetto fenomeno con prescrizione di regolarizzare lo status dei predetti lavoratori.

4) **inidoneità del modello 231 esistente all'atto dell'esecuzione della misura.** L'ufficio di amministrazione giudiziaria ha avviato unitamente ai consulenti della società ( ) una *due diligence* sui fornitori che avevano contratti in essere, mediante controllo e revisione contratti in essere, interruzione dei contratti con fornitori che presentavano criticità fiscali e previdenziali, interruzione dei contratti con i consorzi o società del gruppo , gruppo , s.r.l., gruppo , Holding mediante un piano graduale con assorbimento dei lavoratori in altre società "compliant", invitando la società a predisporre un nuovo albo fornitori.

Con la **relazione depositata il 25 gennaio 2024** l'amministratore giudiziario ha informato il Tribunale sullo stato dell'attuazione del piano rimediale elaborato unitamente alla società in esecuzione alle prescrizioni del Tribunale.
In particolare l'A.G. ha fornito un quadro dell'aggiornamento della due diligence dei fornitori con evidenza delle attività concluse e di quelle in corso, indicando il programma della di revisione e/o sostituzione delle società non compliant rispetto alla normativa fiscale, tributaria contributiva previdenziale ancora in corso con termine previsto al dicembre del 2024.
Oltre ai fornitori critici per cui è stato avviato fin da subito il piano di sostituzione, nel corso della procedura è emerso un ulteriore fornitore irregolare, la che operava in Puglia e i cui lavoratori aveva segnalato gravi anomalie nel trattamento retributivo e nelle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa con ingerenze del datore di lavoro che ha portato la ad avviare la sostituzione con il Consorzio nuovo fornitore scelto dalla società dopo una gara d'appalto.

Entro il 31.12.2023 la ha sostituito tutti i fornitori critici di **handling** indicati nel decreto emesso da questo Tribunale e nei decreti di sequestro preventivo disposto dal P.M. e convalidato dal Gip nei confronti della emessi ai sensi dell'art.2 D. Lg.74/2000.
L'A.G. ha riferito che la società aveva avviato un nuovo modello operativo indirizzato "alla minimizzazione del rischio di ingerenza nella gestione dei rapporti con i fornitori e quindi nella più piena salvaguardia della genuinità degli appalti".

Con precisione era stato avviato un programma di riduzione del complessivo numero dei **fornitori di trasporto last-mile** che era costituito da circa 1700 controparti last-mile di cui 700 mono-veicolari, con un numero medio di drivers per fornitore pluri-veicolare di 10, facenti capo a società con scarsa strutturazione e capacità organizzativa autonoma di fatto dipendenti economicamente da [redacted]
Nel piano di riduzione dei fornitori è prevista una concentrazione per area territoriale/ distretto con scelta tra fornitori dotati di idonea struttura organizzativa e in regola con le norme fiscali e previdenziali.
Quanto poi alla figura dei **lavoratori ibridi o finti padroncini** l'amministratore giudiziario proseguiva gli accertamenti svolgendo indagini presso alcune filiali anche con l'ausilio del personale della [redacted] ottenendo una ulteriore mappatura del fenomeno a novembre 2023 in base alla quale è emerso che molti fornitori a seguito delle diffide di [redacted] avevano regolarizzato la posizione di 1100 autisti ibridi, corrispondenti al 68% del totale, che entro la fine di gennaio 2024 sarebbero stati regolarizzati altri 330 autisti ibridi, 170 autisti avrebbero cambiato azienda.
Sono stati compulsati ulteriori accertamenti a causa della difficoltà di comprendere l'effettiva situazione di plausibile sfruttamento dell'autista ibrido mediante ulteriori contraddittori con i fornitori e con incarico di svolgimento di indagini ad una società esterna nominata da [redacted] spa ([redacted] s.p.a.). L'amministratore giudiziario in ordine agli autisti ibridi ha rilevato quanto segue:
"Si può ritenere accertato che tutti i fornitori oggetto di Audit siano a conoscenza del fenomeno degli "autisti ibridi", anche nel caso in cui dichiarino di non averne al proprio interno e siano, altresì, consapevoli della volontà di [redacted] *Sp.A. di non ammettere più la presenza di fornitori che impieghino autisti ibridi. Si è inoltre riusciti ad individuare alcuni "marcatori documentali" della presenza di autisti ibridi all'interno dei fornitori; in particolare: (i) la presenza ricorrente, all'interno dei cedolini paga, di voci di trasferta analitica o forfettaria, in particolar modo quando gli importi inseriti siano diversi per uno stesso driver nei diversi mesi dell'anno; (ii) la presenza di importi netti in busta paga che eccedono un determinato importo, la cui quantificazione puntuale odierna varia a seconda del mezzo utilizzato e della zona di riferimento; (iii) la presenza di importi netti in busta paga variabili, anche sensibilmente, da un mese all'altro per il medesimo driver; (iv) la presenza di voci anomale nei mastri contabili del fornitore, quali una cassa particolarmente elevata e crescente nel tempo, l'esistenza di anticipi o crediti verso i dipendenti. Ciononostante, a volte le evidenze documentali non hanno dato riscontri per identificare l'effettiva esistenza del fenomeno "ibridi", ad esempio nel caso in cui la gestione di tali autisti irregolari avvenga grazie a denaro contante derivante da disponibilità extracontabili (il cd. "nero"). La maggior parte dei fornitori ritiene, peraltro, che il venir meno degli autisti ibridi possa rappresentare un vantaggio per la propria organizzazione (l'autista ibrido non sarebbe infatti compatibile con la presenza di una*

struttura organizzata), ma -almeno nel breve periodo- temono difficoltà organizzative e gestionali non di poco conto in ragione della minore produttività e disponibilità degli autisti regolarizzati, salvo che si sia in grado di riconoscere ai driver dei bonus extra che rendano meno forte il calo del compenso netto mensile. Per coloro che si trovano a dover gestire i rapporti patrimoniali con gli autisti ibridi, permangono problematicità derivanti dalla proprietà sostanziale e non formale del mezzo, resto quindi ancora aperta la problematica di non facile risoluzione legata alla gestione del mezzo. Il percorso intrapreso da [redacted] per giungere ad una cessazione del fenomeno degli autisti ibridi va certamente nella direzione corretta ed ha mostrato una forte determinazione al cambiamento, ma necessita di maggior coordinamento ed indirizzo nel comportamento di tutti i responsabili di [redacted] coinvolti.... La definitiva soluzione del fenomeno degli autisti ibridi potrà essere concretamente realizzata solo al concorrere di molteplici condizioni: un compatto e diffuso cambio di atteggiamento e modus operandi da parte dei responsabili di [redacted] coinvolti nella gestione dei rapporti con i fornitori (già compulsato dalla direzione e in via di consolidamento);

1) un effettivo controllo sul comportamento del personale di [redacted] dei fornitori nel prossimo futuro ad opera dei responsabili di [redacted] (con segnalazioni e accertamenti eseguiti anche da parte di auditor indipendenti dalle singole filiali, che abbiano contrattualmente diritto di accesso a tutti i dati contabili dei fornitori e che possano dialogare direttamente con i singoli driver);

2) un rigido e severo esercizio del potere sanzionatorio di [redacted] sui propri dipendenti (allo stato, ancora da avviare);

3) un processo di revisione delle attuali tariffe applicate ai fornitori, con il duplice obiettivo di consentire percorsi di sostenibilità ai fornitori operanti nella piena legalità e di limitare i margini di discrezionalità della singola area/filiale;

4) il riconoscimento da parte di [redacted] delle conseguenze derivanti dall'assegnazione di una zona di consegna più problematica e/o meno proficua;

5) l'individuazione di criteri incentivanti per i driver regolarizzati, al fine di prevenire un drastico calo della produttività, ovvero -ancora una volta facendo ricorso a un 'efficace politica tariffaria. L 'A.G. ha quindi suggerito periodiche ed efficaci azioni formative rivolte a tutti i responsabili di [redacted] che intrattengono rapporti con i fornitori (anche al fine di assicurare corretti comportamenti e uniformi approcci su tutto il territorio nazionale), oltreché attività di Audit (anche di carattere non programmato e inatteso) dedicate esclusivamente a verificare la regolarità dell'esercizio delle mansioni del personale [redacted]. Anche una mirata campagna di sensibilizzazione dell 'utilizzo del canale whistleblowing da parte dei fornitori, finalizzato a comunicare eventuali comportamenti scorretti da parte dei referenti di [redacted], potrebbe consentire l'individuazione tempestiva di situazioni maggiormente significative da indagare con specifiche attività di Audit.

Secondo quanto rilevato dal responsabile dell'Internal Audit, alla data dell'8 gennaio

2024, dei 1.635 autisti individuati come "ibridi" n. 1.388 non sarebbero più in tale condizione, mentre 60 sarebbero cessati.
Dei restanti n. 187 autisti presuntivamente ancora "ibridi", n. 127 dovrebbero essere regolarizzati entro la data ultima del 31 gennaio 2024, mentre per 60 ancora non sarebbe stata definita la data di regolarizzazione, ovvero sarebbe prevista una data di regolarizzazione oltre la data limite indicata. Sostanzialmente le imprese che presenterebbero ancora almeno 1 autista ibrido sarebbero n. 48."
L'internalizzazione. La relazione di aggiornamento ha indicato il programma della società di procedere ad internalizzare i lavoratori attualmente assunti da società di facchinaggio che lavorano presso i 10 magazzini della logistica dislocati sul territorio italiano mediante assunzione di circa 600 unità da parte della società [redacted] che fa parte del gruppo [redacted] la quale stipulerà contratti di appalto di servizio interno con la [redacted]. a Pag. 20 della relazione sono indicate le modalità operative attraverso le quali la società procederà alle internalizzazioni sopra descritte entro la data del luglio 2025.
Osserva in sintesi l'amministratore giudiziario sull'attività svolta dal marzo 2023 fino al gennaio 2024 (pag. 24 e ss. relazione aggiornamento del 24.1.2024):
"la dimensione quali-quantitativa della misura e il numero cospicuo di soggetti coinvolti, rischia, talvolta, di pregiudicare l'efficienza e di rallentare il piano di attuazione ed implementazione delle azioni connesse alle prescrizioni della misura preventiva. Tuttavia, deve evidenziarsi la volontà collaborativa della Società che sin da subito ha messo a disposizione le sue risorse per aderire alle prescrizioni dello scrivente Ufficio. L'intervento dell'amministrazione giudiziaria nell'attività di affiancamento agli organi gestori nella realizzazione di un percorso di rilegalizzazione degli ambiti societari attenzionati dalla misura, si è focalizzato, su alcuni punti nevralgici delineati nell'immediatezza della misura con il programma prescrizionale, via via perfezionati con il piano di azione compliance.
A titolo esemplificativo e non esaustivo, questo Ufficio, all' esito dell'analisi documentale e fattuale relativa all'organizzazione aziendale, al sistema di attività gestoria e ai presidi di controllo, ha identificato:
- lacune dell'assetto organizzativo;
- criticità del Modello 231 e dell'OdV;
- assoluta inidoneità delle procedure di selezione, gestione e monitoraggio dei fornitori di trasporto e facchinaggio;
- criticità delle procedure di gestione del contenzioso;
- deficit dei contratti di appalto di servizi di facchinaggio e di trasporto;
- anomalie nelle relazioni sindacali;
- situazioni di mancato rispetto della normativa in materia di appalti che favoriscono ipotesi agevolatorie della commissione di reati da parte di soggetti terzi (in

particolare con riferimento ai reati ex artt. 603 bis c.p. e 648 bis c.p.);
- elementi sintomatici di appalti illeciti.

Per attuare un netto cambio di passo rispetto alla precedente gestione è stato necessario attuare iniziative idonee a perseguire i seguenti obiettivi:

- ristrutturazione dell'assetto organizzativo della società e profonda revisione del Modello 231;
- strutturazione di un sistema di controllo indipendente dei fornitori degli appalti di facchinaggio e dei contratti di trasporto
- introduzione della funzione Procurement per la selezione e gestione dei fornitori di servizi di facchinaggio e di trasporto;
- riduzione e concentrazione del numero dei fornitori operanti all'interno delle diverse filiali, per consentire interlocuzioni contrattuali con soggetti di maggiori dimensioni e capacità produttive/strutturali, meglio in grado di far fronte:

ai costi necessari per l'implementazione di adeguati standard produttivi e di legalità (quali, a titolo esemplificativo, la presenza di un preposto fisso presso le filiali, costi strutturali per la corretta gestione del lavoro dei propri dipendenti e per gli incombenti amministrativi e burocratici, etc.) anche al fine di evitare ogni necessità/possibilità d'ingerenza del personale di [redacted] nei poteri gestionali e organizzativi in relazione ai dipendenti del fornitore;

(i) alle relazioni sindacali al fine di evitare ogni necessità/possibilità d'ingerenza del committente nei rapporti sindacali riguardanti i dipendenti indiretti;

- eliminazione del Presidio Relazioni Sindacali Esterne dall'organigramma e introduzione del divieto di intrattenere qualsivoglia rapporto diretto con le organizzazioni sindacali alle quali aderiscono i dipendenti del fornitore;
-contrasto e azzeramento del fenomeno dei cd. autisti ibridi o finti padroncini;
-avviamento di un percorso di internalizzazione e/o di stabilizzazione della manodopera in società di fornitori solide e sicure.

Gli obiettivi della misura sono confluiti nel piano rimediale messo in atto da [redacted] con l'ausilio del consulente [redacted] e del difensore [redacted]

Ad oggi la Società sta efficacemente realizzando un percorso di riqualificazione per il raggiungimento dei sopra indicati obiettivi attraverso:

1. Revisione Assetto Organizzativo;
2. Due Diligence fornitori di facchinaggio, logistica e trasporto esistenti e creazione Albo Fornitori;
3. Adozione di nuova procedura di scelta, selezione, gestione e monitoraggio dei fornitori di facchinaggio, logistica e trasporto; affidamenti appalti mediante procedure competitive;
4. Creazione nuovo standard contrattuale di appalto servizi facchinaggio, logistica e trasporto;

5. Certificazione UniMoRe contratti di Appalto;
6. Adeguamenti tariffari contratto di appalto servizi facchinaggio, logistica e trasporto;
7. Piano di sostituzione fornitori "critici" o "non compliant" alla normativa in materia fiscale, tributaria, contributiva e previdenziale;
8. Revisione Modello Organizzativo 231 con presidi tecnico-giuridici volti a prevenire illeciti negli ambiti attenzionati dalla misura, in particolar modo i reati p. e p. dagli artt. 603 bis e 648 bis c.p.;
9. Mappatura e Revisione delle policy, procedure e controlli presenti nel sistema compliance di [redacted] e Group Compliance;
10. Adozione Procedura Whistleblowing con modalità diretta di segnalazione di condotte illecite, anche di caporalato, da parte dei lavoratori di soggetti terzi fornitori e di tutti gli stakeholders;
11. Nomina di un nuovo Organismo di Vigilanza connotato da una oggettiva terzietà, con componenti esperti e di elevato standing professionale;
12. Diffusione e Formazione Modello 231;
13. Avvio di una politica anticorruzione, Progetto Restore Integrity in collaborazione con Transparency International Italia;
14. Soppressione del presidio Relazioni Sindacali Esterne;
15. Modifiche di Information Technology volte a realizzare un nuovo sistema di intelligenza artificiale per contenere il coordinamento/ingerenza di [redacted] nei poteri gestionali e organizzativi in relazione ai dipendenti del fornitore (preposto fornitore e fatturazione conto terzi);
16. Strategia rimediale per contrastare e azzerare il fenomeno dei lavoratori Ibridi;
17. Avvio di un progetto di riduzione e consolidamento dei fornitori di trasporto;
18. Avvio di un progetto di Internalizzazione della manodopera del settore logistica

La Società sta tracciando, dunque, su impulso dell'amministrazione giudiziaria, un percorso diretto a dotarsi di quegli strumenti di govemance aziendale indispensabili per: - colmare le lacune organizzative manifestatesi; - impedire la reiterazione di condotte simili a quelle contestate dall'autorità proponente con particolare riferimento a quelle previste dall'art. 603 bis c.p. e 648 bis c.p.; - ridurre a monte il rischio di fenomeni patologici, evitando potenziali fonti di pregiudizio; - garantire le esigenze di mercato e di continuità produttive operando in un alveo di legalità e di tutela dei lavoratori e dei terzi; - caratterizzarsi verso il mercato di riferimento con un posizionamento orientato a favorire situazioni di trasparenza e legalità nei rapporti contrattuali, divenendo un riferimento di maggiore affidabilità sul piano negoziale per i fornitori e gli stakeholders.

In tale contesto appare fondamentale il supporto finanziario fornito da [redacted], quale azionista di maggioranza di [redacted], che attraverso (i) il finanziamento erogato a [redacted] nel

corso del 2023 di complessivi Euro 105 milioni, (ii) l'impegno assunto in sede di approvazione del bilancio al 31.12.2022 per un periodo di 12 mesi (fatto salvo ulteriori successivi impegni), (iii) il supporto al piano rimediale approvato dal cda ed (iv) il sostegno finanziario reso attraverso il meccanismo del cash pooling (che rende indipendente [redacted] dall'indebitamento bancario), ha consentito e consentirà alla Società di operare in situazioni di equilibrio finanziario e patrimoniale in ottica di continuità aziendale. In conclusione, come si evince da tutto quanto sopra esposto, le azioni messe in campo da [redacted] con la salda e costante guida dell'amministrazione giudiziaria, sono state innumerevoli e importanti ed hanno coinvolto l'azienda a tutto tondo, con un fortissimo impatto in termini di marcata discontinuità rispetto alla precedente gestione. Si tratta di un intervento che ha coinvolto gli organi societari e di controllo e tutte le direzioni aziendali: legale e contratti, compliance, operations, commerciale, finanziaria, di Information Technology, etc.

Sotto la guida dell'amministrazione giudiziaria, [redacted] ha attuato un percorso virtuoso dove l'orizzonte prevalente degli organi di gestione aziendale non è più occupato solo dagli obiettivi immediati di massimizzazione del profitto.

L'adesione al cambiamento da parte della leadership aziendale, già rappresentato all'udienza del 28.9.2023, ha registrato una ulteriore spinta con l'arrivo della nuova CEO, la Dott.ssa [redacted], che sta traghettando l'azienda verso un percorso di etica, integrità e sostenibilità, indicativo di una reale volontà di cambiamento e di miglioramento.

Vanno in questo senso: le assunzioni in ambito Procurement; la creazione di un Comitato Valutazione Fornitori; l'istituzione immediata di gare di appalto; l'incarico ad [redacted] per l'emersione del fenomeno degli autisti cd. ibridi; il piano di audit interno relativo al fenomeno degli ibridi; la dichiarazione di *zero tolerance* del fenomeno "ibridi"; l'incarico ad [redacted] per gli approfondimenti in tema di salute e sicurezza del lavoro; la risoluzione immediata delle criticità riscontrate in merito alle "sleeping rooms" degli autisti; le reazioni tempestive alle segnalazioni di fatti contrari alla normativa vigente e al Codice Etico e ai principi del Modello 231 di [redacted] come la risposta immediata ai fatti di Bari, di Milano Certosa e della Sardegna; l'avvio del Progetto Anticorruzione "Restore Integrity" guidato da [redacted] che coinvolge anche i fornitori; la dichiarazione "Tone from the top Zero Corruption" della CEO; la creazione della Funzione Logistics & Engineering e l'assunzione di un Chief Logistics & Engineering Officer per l'avvio del progetto di internalizzazione della manodopera del settore della logistica."

Con **l'ultima relazione depositata in data 14.3.2024** l'Amministratore Giudiziario ha fornito un quadro riepilogativo dell'attuazione del piano rimediale posto in essere dalla [redacted] in applicazione alle prescrizioni indicate nel decreto.
Nella relazione sono quindi riassunte le attività complessivamente svolte dall'amministrazione giudiziaria e risultati ottenuti con la collaborazione attiva della società, del direttore generale dr.ssa [redacted] dei professionisti assunti dalla società sia per la revisione dell'albo fornitori e del modello 231 ([redacted]), dei numerosi ulteriori consulenti.

In particolare le attività hanno riguardato in primo luogo:

1) Funzioni di presidio di primo livello:

Revisione dell'assetto organizzativo della società e la revisione degli organi di controllo interno. Segnala l'a.g. che, [redacted] ha quindi proceduto, con il consulente tecnico [redacted] e il supporto del consulente [redacted] alla mappatura di funzioni aziendali, ruoli, responsabilità e processi, con relativa revisione dell'assetto organizzativo.
Sono state redatte le job description per tutti i presidi organizzativi, è stato adeguato l'organigramma aziendale e predisposto il manuale organizzativo. Tali documenti organizzativi sono di fondamentale importanza anche in ottica compliance 231, in quanto consentono a ciascun soggetto di [redacted] di conoscere in modo chiaro i propri compiti, le proprie responsabilità e il proprio ruolo gerarchico. I richiamati documenti organizzativi sono stati redatti sia recependo la situazione attuale (versione "as is"), sia rappresentando le ultime variazioni in corso di completamento descritte nel successivo paragrafo della presente Relazione (versione "to be").

2) Funzioni di presidio di secondo livello

Revisione della funzione compliance con rafforzamento dei compiti, dei controlli e delle persone dedicate, con unificazioni delle funzioni compliance e direzione legale con nomina di un responsabile unico con affidamento all'ufficio di nuova creazione dei controlli sull'applicazione del modello 231, contrattualistica e contenzioso.
La nascente Funzione Legal & Compliance ha l'obiettivo di garantire che l'organizzazione preservi la sua integrità, operi in modo legale ed etico, riducendo i rischi e garantendo conformità alle leggi e alle normative e proteggendola da possibili sanzioni legali. Protegge l'azienda da rischi legali e fornisce consulenza legale alle diverse Funzioni per garantire che le decisioni e le attività siano conformi alla normativa vigente. Promuove e monitora comportamenti etici all'interno dell'organizzazione, assicurando che le attività siano condotte in modo responsabile e conforme agli standard etici. La Funzione Legal & Compliance è composta dal Chief Legal & Compliance Officer e dai presidi Health & Safety, Compliance, Legal Contracts & Litigation.

Su impulso dell'amministrazione giudiziaria, la Funzione Legal & Compliance è adesso coinvolta nel processo di gestione degli appalti di servizi di manodopera come supporto alla nuova Funzione Procurement e quale componente del Comitato Valutazione Fornitori. E altresì deputata ad un'attività di controllo c.d. "di secondo livello" volta ad assicurare l'effettivo rispetto delle procedure adottate per la prevenzione dei reati. La struttura sarà oggetto di rafforzamento a seguito della procedura di assunzione del Chief Legal & Compliance Officer che individuerà il fabbisogno in termini di numero e tipologia di risorse necessarie per sostenere il carico di lavoro che la ritrovata centralità di tale funzione comporta.

3) Funzioni di presidio di terzo livello

Attività proprie dell'Internal audit che è stata rinnovata e posta a diretto riporto del consiglio di amministrazione per garantirne autonomia ed indipendenza, composta dal responsabile dr. [redacted] e da due senior auditors di nuova assunzione. Nel corso dell'esecuzione della misura il predetto ufficio si è occupato dell'intervento finalizzato ad accertare la portata degli autisti ibridi e ha definito un programma di audit biennale che sarà sottoposto al Consiglio di Amministrazione nella prossima riunione di aprile 2024, al fine di verificare la corretta operatività dei processi aziendali, ivi inclusi ovviamente quelli strettamente relazionati alle attività di indagine che hanno coinvolto [redacted] mediante mirate attività di testing dei presidi di controllo mitigativi disegnati nel Modello 231 - Parte Speciale e nelle procedure aziendali di riferimento.
In linea con il Piano di compliance definito dal Team AG, i processi aziendali a cui è stata data priorità di verifica sono:

- Rapporti con i fornitori Labour Intensive;
- Tesoreria e flussi finanziari;
- Amministrazione, contabilità e bilancio;
- Gestione della fiscalità.

L'accresciuta rilevanza della funzione di Internal Audit e l'ambizioso piano biennale di audit proposto richiede un rafforzamento della struttura in termini di persone impiegate. A tal fine è previsto, entro il mese di giugno 2024, l'inserimento di altre due persone (già dipendenti di [redacted]), che saranno comunque formate prima di tale data. Per esigenze straordinarie o per attività che richiedano competenze specialistiche, la Direzione di Interna Audit potrà avvalersi del supporto consulenziale di professionisti esterni alla Società e di un budget adeguato a tal fine, come ha già fatto in corso di misura conferendo specifici incarichi alle società [redacted] e [redacted].

Il Nuovo Organismo di Vigilanza

In ottemperanza alle indicazioni della amministrazione giudiziaria [redacted], in data 7.7.2023, ha nominato un nuovo Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 composto da tre autorevolissimi membri esterni, con il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello 231 di [redacted], curandone il relativo aggiornamento.

Segnala l'A.G. "L'attuale Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 in carica, dunque, è dotato delle competenze professionali necessarie per una corretta ed efficiente operatività, di un profilo etico di indiscutibile valore e di un elevato grado di indipendenza e autonomia, in considerazione delle caratteristiche richieste dalla legge, dalle Linee Guida Confindustria e dalla giurisprudenza rilevante in materia. Il nuovo OdV, nominato per un triennio (in modo da assicurare un'efficacia vigilanza sul Modello 231 anche in ipotesi di revoca della Misura) ha da subito stabilito uno stretto rapporto collaborativo con l'Amministrazione Giudiziaria, recependo nel proprio Regolamento l'impegno ad un costante e reciproco scambio informativo con lo scrivente.

In data 8.9.2023 l'OdV ha approvato il proprio Regolamento e il "Piano delle attività 2023-2024". L'OdV si è già riunito più volte dal suo insediamento, rilasciando peraltro due specifiche Relazioni sulla gestione, ha svolto attività di supporto e reporting, collaborando fattivamente nell'ambito dell'attività di formazione 231 in collaborazione con il consulente Deloitte e con il Team AG, nell'attività di formazione anticorruzione curata da Transparency International, fornendo supporto tecnico-teorico e consulenziale.

L'OdV è anche destinatario delle segnalazioni whistleblowing che concernono potenziali reati previsti nel d. lgs. 231/2001 o violazioni del Modello 231; dai verbali delle riunioni dell'OdV risulta un'attenta analisi delle segnalazioni whistleblowing da parte dell'Organismo di Vigilanza (che, ad oggi, non ha comunque rilevato segnalazioni che abbiano portato all'identificazione di violazioni delle norme di cui al d. lgs. 231/2001 e/o del Modello della Società).

L'OdV si è dimostrato molto attivo e presente, riunendosi con frequenza e agendo con continuità, anche in via preventiva (ad esempio, discussione di bozze di documenti prima della loro adozione) e mantenendo una costante interlocuzione con l'Amministrazione Giudiziaria (flussi informativi e condivisione della reportistica). L'11.1.2024 l'OdV ha trasmesso la propria Relazione sull'anno 2023, integrata il 26.2.2024 con le attività svolte nei mesi di gennaio e febbraio 2024 e gli eventi più significativi verificatisi in tale bimestre. Di seguito quanto riportato dall'Organismo di

Vigilanza nel paragrafo "Considerazioni conclusive": *"L 'OdV, ferme restando le considerazioni innanzi sviluppate, conferma di aver avuto modo di constatare una sempre maggiore e più professionale attenzione della società, sotto la guida puntuale dell'Amministratore Giudiziario, alle tematiche di legalità e compliance. L 'Odv sottolinea l'ottima e piena collaborazione sempre fornita dal team di consulenti dell'Amministrazione giudiziaria, dal responsabile dell'Internal Audit e dal nuovo CEO-Direttore Generale* [redacted]. *Sulla base di tutto quanto sopra premesso, l 'OdV ritiene che la società debba aggiornare il Modello, implementare le procedure e attuare le azioni di miglioramento secondo le indicazioni della presente relazione, al fine di portare ad un sistema di sostanziale efficacia e funzionalità del Modello (coerente con quanto richiesto dal D.Lgs. 231/2001) e di adeguatezza degli esistenti presidi in essere*".

In merito alle conclusioni dell'OdV si osserva quanto segue:

-l'aggiornamento del Modello si riferisce alla necessità di includere nel Modello 231 di [redacted] i reati introdotti nel catalogo dei reati presupposto dalla L. 9.10.2023 n. 137: turbata libertà degli incanti (art. 353 c.p.); turbata libertà nella scelta del contraente (art. 353-bis c.p.); trasferimento fraudolento di valori (art. 512-bis c.p.). Tali reati non riguardano condotte attenzionate dal Decreto che ha disposto la Misura e, in ogni caso, la loro prevenzione pare potersi realizzare attraverso i presìdi già implementati nel Modello 231 adottato dalla Società (in particolare quelli relativi alla selezione dei fornitori e alla gestione dei flussi finanziari);

-l'implementazione delle procedure si riferisce all'adozione delle ultime sei procedure che nel frattempo (ossia dopo la relazione dell'OdV del 26.2.22024) sono state approvate da [redacted]."

Comitato Whistleblowing

"La Società, in linea con la nuova disciplina ex D. Lgs. 24/2023 e con le best practices di riferimento (in primis, Linee Guida A.N.AC. del luglio 2023), ha istituito il Comitato Whistleblowing, destinatario di tutte le segnalazioni di illeciti e irregolarità inviate da soggetti interni ed esterni alla Società tramite i canali appositi, responsabile delle attività di gestione e comunicazione delle segnalazioni agli Organi competenti. Il Comitato Whistleblowing è costituito da persone interne a [redacted] appartenenti a funzioni differenti (in modo da garantire un'interdisciplinarietà di valutazione), caratterizzate da assoluta autonomia e indipendenza, in quanto operanti in funzioni di staff del Consiglio di Amministrazione (Audit & Internai Controlling; Ethics officer) o del CEO (Compliance; Legal, contracts and litigation) e privi di potere sanzionatorio diretto. I soggetti facenti attualmente parte del Comitato Whistleblowing di BRT sono:

[redacted] (Ethics Officer); [redacted] (Chief of Audit & Internai Controlling); [redacted] (responsabile del Presidio Compliance). Tutti i componenti del Comitato Whistleblowing hanno proficuamente partecipato al corso di formazione per gestori delle segnalazioni whistleblowing richiesto dall'art. 4 del d. lgs. 24/2023.

Il sistema garantisce la riservatezza del soggetto ("segnalante" o "whistleblower") che intenda segnalare un comportamento o una notizia che costituisca o possa costituire una violazione dei valori, dei principi e delle regole definiti nel Codice di condotta di [redacted] nei Modelli 231 adottati da [redacted] e/o dalle altre società del Gruppo, nel Sustainable Procurement Charter, nonché delle normative e dei regolamenti applicabili e/o delle politiche e procedure di [redacted] e/o di [redacted]

La nuova procedura è stata predisposta, quindi, per regolamentare l'emissione, la ricezione e la gestione delle segnalazioni di irregolarità in [redacted] e consente una costante informazione al "whistleblower" sullo stato delle attività di indagine sulle segnalazioni, in modo riservato e confidenziale.

Al fine di rendere operativo detto sistema di gestione delle segnalazioni, [redacted] ha istituito due specifici canali (un portale accessibile da apposito link pubblicato sul sito internet istituzionale e sulla intranet aziendale nonché un numero verde telefonico attivo h24 7/7), coerentemente con quanto statuito in materia dal D.Lgs. 231/2001, come modificato e integrato dal D.Lgs. 24/2023.

Come anticipato, la valutazione delle segnalazioni è affidata ad un comitato interfunzionale, il Comitato Whistleblowing, che provvede alla tempestiva trasmissione all'OdV delle segnalazioni rilevanti ai sensi del d. lgs. 231/2001.

L'adozione del nuovo sistema Whistleblowing (è stata comunicata a tutti i dipendenti di [redacted] il 29.6.2023 ed è stata anche pubblicata sulla intranet aziendale. [redacted], inoltre, ha messo in atto una campagna informativa, rivolta a tutti i soggetti operanti nelle filiali e ai fornitori ivi presenti, mediante l'affissione di specifica cartellonistica in tutte le filiali di [redacted] (anche in lingua inglese). Il nuovo sistema Whistleblowing è inoltre pubblicizzato sul sito internet di [redacted]."

Creazione della funzione Procurement

Verificata la assoluta non idoneità delle strutture esistenti in seno alla società finalizzate a scegliere i fornitori di appalti di facchinaggio e di trasporto di fatto gestite dalle direzioni locali e dalla Direzione Operations facente capo al dr. [redacted] (che è stato nel corso della procedura licenziato per giusta causa), in adesione alle prescrizioni dell'amministrazione giudiziaria, [redacted] ha istituito la Funzione

Procurement, alle dirette dipendenze del CEO, cui sono demandate, a titolo esemplificativo e non esaustivo, le seguenti attività:

- l'introduzione di un Albo Fornitori centralizzato;
- la gestione del processo di qualifica preliminare ed iscrizione nell'Albo Fornitori; l'approvvigionamento e la contrattualizzazione delle controparti;
- le attività di monitoraggio continuativo e valutazione in fase di vendor rating;
- la gestione accentrata degli affidamenti mediante procedure competitive;
- la gestione del processo di gara di appalto/affidamento dei fornitori iscritti all'Albo; la responsabilità di definire la strategia di affidamento di servizi alle controparti;
- le attività di controllo volte a valutare la congruità delle tariffe offerte/praticate dalle controparti fornitrici;
- la previsione di listini tariffari ben definiti all'interno dei nuovi standard contrattuali.

L'istituzione della Funzione Procurement, in precedenza non esistente nell'organigramma della Società, ha comportato, quindi, un accentramento di attività e funzioni che venivano gestite dalle strutture territoriali locali, fisiologicamente coinvolte nella gestione day-by-day delle controparti fornitrici, introducendo quindi una maggiore "segregation of duties" (in particolare sia rispetto sia ai responsabili/referenti territoriali che rispetto alla Direzione Operations gestita da [redacted]) e minimizzando il rischio di comportamenti/pratiche gestorie "illecite" (ad es. corruttive) o comunque contrarie agli standard etici di BRT a livello di strutture territoriali locali.
La Funzione Procurement è già pienamente operativa a seguito dell'ingresso dal 18.10.2023 del Chief Procurement Officer, Ing. [redacted], manager di provenienza esterna, con comprovata seniority ed esperienza, selezionato da [redacted] sotto la supervisione del [redacted]
L'assoluta centralità della Direzione Procurement ha richiesto uno ampliamento del numero di persone ad essa dedicate. Alla data odierna, nella Direzione Procurement lavorano - oltre al Chief Procurement Officer, n. 19 persone: n. 4 nel presidio "Buyer" (che si occupa principalmente dello "scouting" dei fornitori, della gestione delle gare e delle negoziazioni, della definizione e negoziazione delle tariffe, della gestione del rapporto contrattuale con i fornitori), n. 6 nel presidio "Compliance Center" (che si occupa essenzialmente della gestione dei contratti e del relativo archivio contratti, del supporto alle attività di due diligence sui fornitori, sia in fase di selezione che durante la vigenza del contratto, di supporto alla direzione legale per la gestione del

pre-contenzioso con i fornitori e dell'accreditamento di drivers e facchini), n. 9 nell'ufficio "Acquisti".
Nell'ambito della predetta funzione è previsto anche un **Comitato Valutazione fornitori (CVF)** che la funzione di scegliere i fornitori da introdurre nell'albo ed è composto da Fornitori è composto da membri permanenti, con diritto di voto, e membri "non permanenti" aventi ruolo di garanzia/consultivo (senza diritto di voto).

Il Comitato è costituito dai seguenti membri permanenti: Direttore Procurement, Direttore Legale e Compliance e Direttore Operations (in modo da evitare un eccessivo accentramento decisionale in capo ad un solo soggetto).

Il Responsabile della Direzione Internai Audit partecipa alle riunioni del CVF quale membro non permanente, senza diritto di voto.

Il Comitato potrà altresì invitare alle proprie sedute uno o più Responsabili di Distretto, con funzione consultiva e senza diritto di voto, per valutazioni relative a controparti fornitrici della propria area di competenza. A regime, il quorum costitutivo del CVF prevede la presenza della totalità dei membri permanenti mentre il quorum deliberativo del CVF prevede la maggioranza dei voti dei membri permanenti.

A partire da metà novembre 2023 il Comitato si riunisce con frequenza settimanale; inoltre, si è riunito in data 4 e 6 dicembre 2023, alla presenza anche dell'amministrazione giudiziaria, con riguardo all'assegnazione di alcuni appalti precedentemente assegnati a fornitori critici quali [redacted]. e [redacted]

La società ha deciso di implementare la funzione procurement con una segreteria del CVF che provvede al mantenimento dell'Albo Fornitori, alla convocazione del Comitato Valutazione Fornitori, alla verbalizzazione delle decisioni da questo assunte e alla gestione del relativo archivio, alla gestione dei contradditori con i fornitori, il supporto al presidio Compliance Center per le verifiche periodiche sui fornitori contrattualizzati. Tali attività sono al momento estemalizzate al consulente Deloitte ma sono in corso colloqui di selezione per inserire una persona in tale presidio entro il mese di maggio 2024; una seconda risorsa potrà essere inserita nel corso del 2024.

Sarà istituito anche il presidio "Data Analytics Center" per la creazione / gestione / mantenimento degli obiettivi tariffari, la gestione della reportistica riguardante i costi dei fornitori e gli scostamenti dagli obiettivi tariffari, l'analisi sui trend tariffari e sui costi dei fornitori, la predisposizione dei budget / forecast e dei consuntivi per le tariffe relative ai servizi di facchinaggio e trasporto, il supporto ai buyer per le analisi economiche finalizzate alle negoziazioni con i fornitori.

Creazione della Funzione Logistic ed Engeneering

In ossequio alle prescrizioni del Tribunale che richiedevano alla Società di istituire "una funzione che si occupasse della gestione e supervisione dei fornitori di servizi di logistica in appalto e sull'avvio ad opera di tale funzione di un progetto di internalizzazione della manodopera", [redacted] ha inserito nel proprio assetto organizzativo la Funzione Logistics & Engineering che ha l'obiettivo di migliorare la qualità, ridurre i costi e aumentare l'efficienza delle operazioni logistiche.
La Funzione Logistics & Engineering è composta dal Chief Logistics & Engineering Officer, dalla Direzione Impianti e dai seguenti Presidi: Adeguamenti Immobili, Manutenzione Impianti, Automazione Impianti.
L'inserimento del Chief Logistics & Engineering Officer si è reso necessario al fine di poter gestire al meglio il progetto di insourcing (internalizzazione) del personale addetto alla Funzione Logistica di [redacted], nonché come potenziamento complessivo di competenze utili a portare a termine i numerosi progetti che [redacted] sta gestendo e che gestirà in un futuro prossimo.
La risorsa che è stata individuata per ricoprire tale ruolo è l'Ing. [redacted], operativo in [redacted] da gennaio 2024, al cui processo di selezione ha partecipato anche lo scrivente che ha espresso parere positivo ritenendo il candidato persona di comprovata esperienza e idonea all'incarico conferito.

Eliminazione del presidio relazioni sindacali esterne

All'atto dell'applicazione della misura si era rilevato che la [redacted] avesse un presidio che curava le relazioni sindacali per conto delle ditte appaltatrici di manodopera nei vari settori logistica, handling e trasporti.
Detto presidio era diretto dalla dott.ssa [redacted] e aveva come consulente la dr.ssa [redacted] in relazione alla quale, da opportune verifiche erano emerse situazioni di conflitto di interesse.
A seguito di detti rilievi, per scongiurare che la società potesse direttamente gestire le questioni sindacali di lavoratori non direttamente dalla stessa assunti ma dipendenti dalle società appaltatrici celando in tal modo una situazione di fatto di interposizione di manodopera oltre che fenomeni corruttivi, la Società, in risposta agli stimoli del P.m., del Tribunale e dell'Amministrazione giudiziaria, ha proceduto a:

- eliminare dall'organigramma il Presidio Relazioni Sindacali Esterne;
- ricollocare la dirigente responsabile che operava presso il sopra menzionato

Presidio (Dott.ssa [redacted]) dal 1° settembre 2023 all'interno della Funzione HR con previsione di attività connesse alle risorse umane interne di [redacted] e conseguente esclusione di incarichi afferenti a relazioni industriali e sindacali in genere; stante la gestione congiunta dei flussi sindacali a livello nazionale tenuta dalla dott.ssa [redacted] con la consulente esterna Dott.ssa [redacted] definire la posizione contrattuale relativa a quest'ultima con il recesso dal contratto in data 18 ottobre 2023 motivato proprio con l'adesione ai nuovi canoni di trasparenza e compliance introdotti e potenziati dal piano rimediale in corso.

- introdurre nel modello 231 il divieto di intrattenere rapporti con le organizzazioni sindacali con riferimento ai dipendenti dei fornitori, fatta salva la partecipazione a riunioni sindacali e/o istituzionali di più ampio respiro organizzate dalla associazione di categoria, in ogni caso non aventi ad oggetto temi specifici su uno o più particolari fornitori di [redacted]
- inviare una nota alle OO.SS. per chiarire che le relazioni sindacali afferenti i dipendenti dei fornitori dovessero essere gestite dai sindacati con i fornitori di [redacted] senza alcuna partecipazione della committente, salvo i casi di riunioni sindacali e/o istituzionali di più ampio respiro, anche organizzate dalle associazioni di categoria, non aventi ad oggetto temi specifici su uno o più particolari fornitori di [redacted]

Ad integrazione di quanto sopra riportato, [redacted], anche al fine di evitare che ineluttabili vischiosità di costume potessero procrastinare atteggiamenti e condotte inopportune, si è determinata a disporre il licenziamento per giustificato motivo soggettivo della Dott.ssa [redacted] in data 8.2.2024, *(cfr. allegato 1)*, cui ha fatto seguito -in pari data- una conciliazione sindacale tombale, che prevede l'estinzione del rapporto di lavoro al 31.3.2024 e il pagamento alla dipendente di un'indennità complessiva di 45.000,00 euro *(cfr. allegato 2)*.
Con riferimento alla gestione delle Relazioni Sindacali l'Amministrazione giudiziaria si è fatta carico, limitatamente a casi di particolare rilievo, riferibili alle azioni sui

[1] *Tra [redacted] e la Dott.ssa [redacted] era in essere un contratto avente per oggetto, tra l'altro, i rapporti c.d. speciali, ossia i rapporti relativi agli addetti indiretti, dipendenti dei fornitori. Su tale posizione, anche con riguardo a possibili profili di potenziali conflitti di interessi, lo scrivente Amministratore Giudiziario ha depositato la nota informativa n. 16 del 13/11/2023. La Dottoressa [redacted] infatti, non ha rispettato le linee guida interne in materia si segnalazione dei conflitti di interesse, nonostante fosse connessa alla consulenza di società fornitrici che, peraltro, presentavano profili oggetto di contestazione in appositi contraddittori (ad es. Cooperativa [redacted]*

fornitori rientranti nell'ambito del piano di riqualificazione della Società in via di attuazione, di incontrare i sindacati al fine di consentire l'opportuna informazione e rassicurazione ai lavoratori coinvolti circa il rispetto della normativa di settore, riguardante l'occupazione e le condizioni di lavoro. Su impulso dell'amministrazione giudiziaria, a novembre 2023, [redacted] ha predisposto ed applicato una istruzione operativa per la gestione delle comunicazioni sindacali relative ai fornitori *labour intensive*.

Il nuovo Modello 231

A partire dal mese di aprile 2023, la Società ha condotto, con il supporto metodologico del Consulente esterno [redacted] specifiche attività di revisione complessiva del *risk assessment* ex D.Lgs. 231/2001, all'esito delle quali, tra i mesi di luglio 2023 e settembre 2023, ha approvato l'attuale versione aggiornata del proprio Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 ("Modello 231"), recependo al suo interno tutte le novità normative intervenute nel D.Lgs. 231/2001 fino al mese di settembre 2023.

Al fine di ottenere una comprensione completa e strutturata delle attività nel cui ambito potrebbero configurarsi le condizioni e i mezzi per la commissione delle fattispecie di reato contenute nel decreto di disposizione dell'Amministrazione Giudiziaria e del correlato sistema di controllo a prevenzione, sono state effettuate le interviste ai referenti aziendali e ai cc.dd. *"process owner "* di riferimento, con l'obiettivo di approfondire le tematiche inerenti la struttura organizzativa e le attività operative (es. gestione dei rapporti con terze parti, coinvolgimento nella negoziazione e/o firma di accordi, ruoli e responsabilità nelle attività definite, livelli autorizzativi, tracciabilità delle attività).

Più nello specifico, le predette attività di *risk assessment*, hanno consentito di (i) revisionare la mappatura dei processi a rischio-reato e delle sottese attività sensibili nonché di (ii) valutare e, quindi, rafforzare i presidi di controllo idonei a mitigare i rischi-reato rilevanti per la Società, avuto riguardo specialmente alle prescrizioni contenute nel decreto di disposizione dell'Amministrazione Giudiziaria per quanto concerne i reati di sfruttamento di manodopera (art. 603-bis Cod. pen.), di riciclaggio e reimpiego di capitali di provenienza illecita (artt. 648-bis e 648-ter Cod. pen.) nonché di evasione fiscale (reati previsti dal D.Lgs. 74/2000), ed illeciti corruttivi.

E' stata effettuata, quindi, una profonda revisione del **Modello 231, approvato dal Consiglio di Amministrazione di [redacted] il 25.7.2023 (Parte Generale, Sezione A della Parte Speciale "Rapporti con fornitori *labour intensive*", Codice di Condotta[2],**

[2] *Il nuovo Codice di Condotta ha sostituito il previgente Codice Etico.*

Sustainable Procurement Charter [3]**) e il 19.9.2023 per le residue sezioni di Parte Speciale.**

Caratteristiche fondamentali del nuovo Modello 231 sono la strutturazione della Parte Speciale che su specifico input della [redacted], è stata "disegnata" per "processi a rischio reato", mutando dunque la previgente impostazione che prevedeva una Parte Speciale strutturata per "famiglie di reato ex D.Lgs. 231/2001 astrattamente rilevanti" per [redacted] nonché la centralità assegnata alla prima sezione della Parte Speciale ("Rapporti con fornitori *labour intensive*").

Allo stato attuale, dunque, il Modello 231 di [redacted] è composto da una Parte Generale e da una Parte Speciale (oltreché da taluni Allegati) che sono meglio illustrati da pagg. 38 e ss. della relazione del 14.3.2024.

In particolare la Parte Speciale identifica i processi sensibili così come emerso dalla mappatura puntuale dei rischi-reato ai sensi del D.lgs. 231/2001 svolta sulle strutture organizzative e sui processi propri:

- Rapporti con fornitori (facchinaggio, trasporto)
- Rapporti con fornitori (diversi da facchinaggio, trasporto)
- Gestione delle attività commerciali
- Tesoreria e flussi finanziari
- Amministrazione, contabilità, bilancio, ivi inclusi i rapporti infragruppo
- Rapporti con Soci, Organi Sociali e Revisori
- Gestione della fiscalità
- Gestione delle risorse umane
- Gestione della salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Gestione di omaggi, sponsorizzazioni, donazioni e altre liberalità
- Impatti ambientali generati dalle attività e dai processi
- Gestione dei sistemi informativi
- Rapporti con la Pubblica Amministrazione finanziamenti pubblici
- Gestione contenzioso
- Marketing e comunicazione
- Gestione della proprietà industriale e intellettuale
- Di seguito l'elenco dei reati potenzialmente rilevanti nel contesto aziendale di BRT S.p.A.: reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione (artt. 24 e 25);
- delitti informatici e trattamento illecito di dati (art. 24-bis);
- delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter);
- reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 2 5-bis);

[3] *Documento finalizzato alla condivisione dei principi e dei valori di* [redacted] *con i propri fornitori.*

- delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis 1);
- reati societari, inclusa la corruzione tra privati e l'istigazione alla corruzione tra privati (art. 25-ter);
- delitti contro la personalità individuale, inclusi l'intermediazione illecita e lo sfruttamento del lavoro (art. 25-quinquies);
- reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies);
- ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio (art. 25-octies);
- delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti (art. 25-octies 1);
- delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art: 25-novies);
- nduzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all';autorità giudiziaria (art. 25-decies);
- reati ambientali (art. 25-undecies);
- impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25-duodecies);
- reati transnazionali (art. 10, Legge 16 marzo 2006, n. 146);
- reati tributari (art.25 - quinquiesdecies);
- delitti di contrabbando (art. 25-sexiesdecies).

Ed ancora nell'ambito della parte Speciale del Modello 231 di [redacted] è stata data particolare rilevanza al Protocollo relativo ai Rapporti con i fornitori labour intensive, diviso in 4 parti così suddivisi reati rilevanti (di cui si è detto sopra).

Attività sensibili

Le attività che la Società ha individuato come sensibili nell'ambito del processo Rapporti con i fornitori labour intensive, sono di seguito riportati:

- selezione e qualifica dei fornitori labour intensive di facchinaggio e trasporto;
- contrattualizzazione dei fornitori labour intensive di facchinaggio e trasporto;
- monitoraggio dei fornitori labour intensive di facchinaggio e trasporto;
- monitoraggio e controllo sull'esecuzione dei contratti da parte dei fornitori di servizi di facchinaggio e trasporto, con riferimento al rispetto delle condizioni contrattuali e di legge;
- gestione degli adempimenti in materia di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;

- gestione tesoreria e flussi finanziari;
- gestione degli acquisti;
- gestione della fiscalità;
- formazione;
- gestione delle visite ispettive da parte della PA o di altri soggetti terzi (es. enti certificatori).

Principi generali di comportamento

Nello svolgimento delle attività sensibili relative ai Rapporti con i fornitori labour intensive, tutti i destinatari del Modello sono tenuti ad osservare i seguenti principi generali di condotta e di comportamento, anche in coerenza a quanto previsto dal Codice di Condotta nonché dal Sustainable Procurement Charter.
In via generale è richiesto di:

- definire per iscritto qualsiasi tipo di accordo con i fornitori in modo da rendere evidenti i termini dell'accordo stesso - con particolare riguardo alla tipologia di incarico/transazione e alle condizioni economiche sottostanti;
- garantire il rispetto delle condizioni contrattuali definite con i fornitori e delle norme di legge a garanzia della genuinità dei contratti di appalto. Per evitare ogni forma di ingerenza di [redacted] nell'esecuzione dei contratti di appalto da parte dei fornitori, il personale di [redacted] deve limitarsi alle attività previste dalla legge e dai contratti in capo alla committente. Ogni attività riservata, per legge o per contratto, all'appaltatore deve essere svolta in autonomia dal fornitore, senza alcuna ingerenza operativa, decisionale o gestionale da parte di soggetti di [redacted]; in particolare, nell'esecuzione dei contratti di appalto, il personale di [redacted] non deve svolgere attività diverse rispetto a quanto necessario per consentire al fornitore la corretta esecuzione delle prestazioni previste nel contratto;
- ad attività di controllo, successive all'esecuzione del contratto, al fine di verificare la corretta e completa esecuzione delle attività previste in capo al fornitore (anche in termine di rispetto della legalità nei confronti dei lavoratori, degli enti tributari e degli enti di previdenza e assistenza);
- intrattenere rapporti di leale collaborazione con Pubblici Ufficiali e Incaricati di Pubblico Servizio, senza pregiudicare o compromettere in nessun modo l'indipendenza di giudizio della Pubblica Amministrazione;
- verificare che i fornitori labour intensive (i) abbiano dato evidenza della propria idonea autonomia organizzativa e gestionale, (ii) abbiano dato evidenza del rispetto della normativa antinfortunistica, giuslavoristica e previdenziale sui luoghi di lavoro in relazione ai lavoratori coinvolti

nell'esecuzione dei relativi contratti, (iii) abbiano identificato e nominato un Gestore del contratto che ne garantisca il monitoraggio nel tempo e la corretta esecuzione;

- verificare che i fornitori labour intensive garantiscano ai propri dipendenti impiegati presso la Società, nell'ambito della conduzione dei contratti di fornitura dei servizi di facchinaggio e di trasporto, condizioni lavorative in linea con la normativa cogente di riferimento relativamente a orario lavorativo, condizioni retributive, condizioni lavorative e impatti in materia di salute e sicurezza;
- garantire, con riferimento ai fornitori labour intensive, la documentabilità delle verifiche effettuate in merito al rispetto dei requisiti di legge (es. minimi retributivi e condizioni previste dai CCNL applicabili, orari di lavoro, turni e riposi, etc.);

  intrattenere rapporti d'affari con controparti virtuose che assicurino, nell'esperimento della propria attività, l'assenza di indici di sfruttamento dei propri lavoratori;

  verificare la corretta vigenza del permesso di soggiorno dei dipendenti dei fornitori impiegati all'interno degli appalti presso i siti produttivi della Società; rispettare, nel rapporto con i fornitori, i poteri derivanti da procure, deleghe (anche di funzioni) e mansioni; in particolare, i rapporti con i fornitori devono essere intrattenuti esclusivamente da soggetti di BRT a ciò espressamente autorizzati dal contratto e/o dalla disciplina interna alla Società;
- stipulare contratti solo con i fornitori qualificati e accreditati secondo le specifiche procedure adottate dalla Società.

Inoltre, **ai fini della mitigazione dei rischi-reato di natura corruttiva,** l'attuale Modello 231 di [redacted] prevede specifici principi generali di comportamento oltreché presidi di controllo mitigativi, maggiormente rafforzati nell'ambito della Parte Speciale "Sezione A - Rapporti con i fornitori labour intensive". Nello specifico, il riferimento va ai seguenti:

- adottare un comportamento improntato ai principi di integrità, onestà, trasparenza e buona fede in relazione a qualsiasi attività da intraprendersi nell'ambito di ogni attività aziendale;
- garantire il rispetto dei principi di correttezza, trasparenza e buona fede in qualsiasi rapporto professionale che si intraprenda con i terzi;
- gestire i rapporti con i fornitori prevenendo qualsiasi forma di conflitto di interessi.

Deve peraltro farsi altresì riferimento anche ai seguenti divieti:

- offrire o effettuare, direttamente o indirettamente, pagamenti indebiti e promesse di vantaggi personali, di qualsiasi natura, a terzi, compresi i rappresentanti della Pubblica Amministrazione italiana e straniera, anche assecondando il comportamento induttivo degli stessi;
- ricevere denaro dai fornitori per l'assegnazione di appalti;
- ricevere ovvero erogare compensi per forniture o prestazioni inesistenti, simulate o che esulano dalla effettiva attività d'impresa;
- favorire, nei processi di acquisto, collaboratori, fornitori, consulenti o altri soggetti terzi in quanto indicati da un Amministratore, Direttore Generale, Sindaco, liquidatore o da soggetto sottoposto alla direzione e vigilanza di questi, al fine di ottenere un vantaggio per la conduzione del proprio business;
- corrispondere ai fornitori somme non adeguatamente proporzionate all'attività svolta, anche in considerazione delle condizioni di mercato;
- farsi rappresentare, nei rapporti con i terzi, da un consulente o da altro soggetto terzo non adeguatamente e formalmente autorizzato e, in ogni caso, in contesti e/o con modalità per cui si possano creare situazioni di conflitti di interesse.

Con particolare riferimento alla gestione dei rapporti contrattuali con i fornitori labour intensive, è fatto assoluto divieto di:

- porre in essere atti o comportamenti idonei ad interferire nelle scelte imprenditoriali, gestionali e societarie del fornitore della Società quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti:
- esercitare poteri gestionali e organizzativi in relazione ai dipendenti del fornitore; esercitare qualsiasi attività diretta di supervisione e controllo dei dipendenti del fornitore; gestire o esercitare poteri decisionali relativi alla pianificazione lavorativa dei dipendenti del fornitore (ad es., accordare permessi e ferie);
- gestire o esercitare poteri decisionali relativi all'orario di lavoro (inclusi turni, straordinari etc.) dei dipendenti del fornitore; intrattenere qualsivoglia rapporto diretto con le organizzazioni sindacali alle quali aderiscono i dipendenti del fornitore;
- gestire o esercitare poteri decisionali relativi all'irrogazione di sanzioni disciplinari nei confronti dei dipendenti del fornitore;
- interferire nelle scelte imprenditoriali/societarie del fornitore in termini di indicazione di chiusura/costituzione di nuove strutture societarie, di scelta degli organi gestori/amministrativi, etc;
- prevedere condizioni contrattuali atte ad escludere il rischio di impresa per i fornitori;

- rendere disponibili al fornitore e ai suoi dipendenti strumenti e/o macchinari di pertinenza della Società al fine di eseguire le attività oggetto del contratto di fornitura al di fuori degli ordinari schemi contrattuali autorizzati dalla stessa Società.

Presidi di prevenzione e di controllo

Ad integrazione delle regole comportamentali di carattere generale sopraindicate, si riportano di seguito ulteriori procedure di prevenzione e di controllo che trovano applicazione nel corpus procedurale della Società.

Nella prospettiva di rimuovere/evitare situazioni di ingerenza da parte di [redacted] nei confronti del personale dipendente dei fornitori, sono stati previsti e formalizzati nella Sezione A della Parte Speciale del Modello 231 della Società, specifici principi generali di comportamento indirizzati al personale di [redacted] quanto alla gestione del rapporto con fornitori i Labour Intensive (peraltro oggetto di formazione nell'ambito dello specifico piano formativo 231) che prevedono:

- l'obbligo per il personale di [redacted] di limitarsi alle attività previste dalla legge e dai contratti in capo alla Società (e quindi a quanto necessario per consentire al fornitore la corretta esecuzione del servizio nonché alle attività di controllo successive all'esecuzione dei servizi);
- il divieto assoluto di porre in essere atti o comportamenti idonei ad interferire nelle scelte imprenditoriali, gestionali e societarie del fornitore della Società e rendere disponibili al fornitore e ai suoi dipendenti strumenti e/o macchinari di pertinenza della Società al fine di eseguire le attività oggetto del contratto di fornitura al di fuori degli ordinari schemi contrattuali autorizzati dalla stessa Società.

I nuovi stringenti presidi di controllo trovano esplicito richiamo, oltre che nella Parte Speciale "Sezione A - Rapporti con i fornitori labour intensive" del Modello 231, anche nei nuovi standard contrattuali per gli appalti di servizi, e nella Procedura Qualifica, gestione, monitoraggio e sviluppo dei fornitori.

Nella parte speciale del modello 231 viene descritta la funzione Procurement e del Comitato Valutazioni Fornitori, i compiti svolti dai predetti organi, viene imposto ai fornitori di adeguarsi al codice di condotta elaborato dalla società con il quale il fornitore si impegna nella lotta contro il reato di intermediazione illecita di manodopera e sfruttamento del lavoro, al rispetto delle norme in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, ai CNLL orari condizioni di lavoro e retribuzioni.

Sono introdotte anche sezioni dedicate alla tesoreria e flussi finanziari, alla gestione della fiscalità con inserimento di procedure e controlli specifici.

La diffusione del Modello 231

A pag. 59 e ss. della relazione sono indicate le attività svolte dalla [redacted] per diffondere i contenuti a tutto il personale delle prescrizioni del nuovo modello 231, del codice di condotta mediante diversi canali.
In particolare la Direzione Generale di [redacted] ha inviato a tutto il personale una comunicazione circa l'adozione del nuovo Modello 231, informando che lo stesso è disponibile sulla intranet aziendale (la Parte Generale del Modello 231 è altresì pubblicata sul sito internet di [redacted] ed affisso nelle bacheche aziendali presso tutti i siti della società). Il "Codice di Condotta" è stato diffuso a tutto il personale di [redacted] attraverso diversi canali: pubblicazione sulla intranet aziendale di apposita comunicazione interna nella sezione "Disposizioni Varie" nonché di specifica notizia nella sezione "News"; pubblicazione nell'archivio documentale disponibile sulla intranet aziendale, nella sezione "Documenti / Norme" (scaricabile in lingua italiana e inglese); pubblicazione di apposita comunicazione per tutti i dipendenti all'interno dell'applicativo dedicato alla gestione delle risorse umane ("Portale HR") con richiesta di presa visione e accettazione del documento. Il Codice di Condotta è inoltre disponibile (in italiano e in inglese) sul sito internet di [redacted] in apposita pagina dedicata all'etica aziendale. Le modalità di diffusione del Codice di Condotta sono state replicate in occasione dell'aggiornamento dello stesso nel luglio 2023.

Il *Sustainable Procurement Charter*, documento finalizzato alla condivisione dei principi e dei valori di [redacted] con i propri fornitori, è stato comunicato ai dipendenti e ai fornitori con differenti strumenti: mail informativa della Direzione Compliance inviata in data 2.2.2023 a tutti i membri del Comitato di Direzione al fine di informarli in merito all'adozione del Sustainable Procurement Charter, al suo contenuto e al piano di implementazione richiesto da [redacted]; invio di apposita informativa ai Responsabili di Area per informarli degli adempimenti richiesti con riferimento ai fornitori gestiti sul territorio; invio di specifica richiesta a tutti i fornitori contrattualizzati per la sottoscrizione del Sustainable Procurement Charter; aggiornamento degli standard contrattuali di acquisto mediante inserimento di specifica indicazione in merito agli obblighi di osservanza del Sustainable Procurement Charter e allegazione dello stesso ai contratti; pubblicazione del documento nell'archivio documentale disponibile sulla intranet aziendale, nella sezione "Documenti / Norme"; pubblicazione del documento sul sito internet di [redacted], nella pagina dedicata all'etica aziendale.

Nell'ottobre 2023 presso la sede di [redacted] è stata tenuta una giornata informativa in presenza dei capi funzione, capi presidio e responsabili del distretto condotta dai membri dell'Organismo di Vigilanza, dal consulente [redacted] e dai membri del team dell'Amministrazione Giudiziaria; tra ottobre e febbraio 2023 la società ha proceduto

a fissare sessioni giornaliere in presenza per 740 persone tra responsabili di Area, responsabili di filiale e responsabili commerciali presso ciascuna delle 33 filiali e sedi di area della [redacted] al fine di diffondere le prioritarie novità del modello 231 in tema di organismi, attività, rapporti con i fornitori e prevenzione dei reati (condotte di riciclaggio e intermediazione di manodopera). Quanto all'aspetto del fenomeno della corruzione sono stati dedicati appositi moduli di formazione con avvio del progetto "Restore Integrity" su impulso della Amministrazione Giudiziaria in collaborazione con [redacted] (associazione non governativa nata nel 1993 dall'idea di alcune persone che decisero di prendere una posizione netta contro la corruzione), nell'ambito di un più ampio percorso orientato al rafforzamento dell'etica e dell'integrità nel fare business. Si tratta di uri progetto di affiancamento tecnico sui principi di integrità nel business per porre solide basi per una ristrutturazione in linea con i migliori principi di anticorruzione, trasparenza e integrità (si veda pag. 64 e ss della relazione del 14 marzo 2024).

L'aw.to [redacted] coadiutore dell'amministrazione giudiziario per il modello 231, ha partecipato alla giornata dell'8.11.2023 presso la filiale di Milano centro constatando l'efficacia della

formazione erogata. All'esito delle giornate di formazione è stato richiesto un test scritto ai partecipanti. Sono ancora in corso sessioni di formazione con previsione di test finali per il restante personale della [redacted]

Precisa l'A.G. che la società deve ancora completare alcuni aspetti del modello 231 relativi a Rapporti con altri fornitori (diversi da quelli relativi ai servizi di trasporto, logistica e facchinaggio); Gestione delle attività commerciali; Rapporti con soci, organi sociali e revisori; Gestione Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; Gestione di omaggi, sponsorizzazioni, donazioni e altre liberalità; Impatti ambientali; Gestione dei sistemi informativi; Rapporti con la Pubblica Amministrazione e finanziamenti pubblici; Marketing e comunicazione; Gestione della proprietà industriale e intellettuale, settori che non rientrano tuttavia espressamente nel perimetro della misura.

La società ha previsto un aggiornamento del Modello 231, su imput dell'organismo di vigilanza per recepire le modifiche apportate dalla L. 137 del 9.10.2023, che contempla l'inserimento di categorie di reati (art. 353 c.p. e 353 bis c.p. 3 512 bis c.p.) la cui prevenzione è stata avviata con i presidi già adottati dalla società a seguito dell'applicazione della presente misura.

Nell'ambito del piano rimediale, l'amministrazione giudiziaria ha sensibilizzato [redacted] alla programmazione e pianificazione, con il supporto del Consulente esterno [redacted] di

specifiche attività progettuali volte alla costruzione e all'implementazione di un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione certificabile ai sensi dello standard tecnico internazionale UNI ISO 37001:2016 "Anti-Bribery Management System".

Revisione albo fornitori e piano di sostituzione di fornitori non compliant

Con la creazione della funzione **Procurement, suggerita dall'amministrazione giudiziaria,** la società ha creato un ufficio (in precedenza non esistente nell'organigramma della Società), con conseguente nomina di un Responsabile (Chief Procurement Officer) ed accentramento, in capo alla stessa funzione, di attività e funzioni precedentemente gestite dalle strutture territoriali locali, fisiologicamente coinvolte nella gestione day-by-day delle controparti fornitrici, introducendo quindi una maggiore "segregation of duties" e minimizzando il rischio di comportamenti/pratiche gestorie "illecite" o comunque contrarie agli standard etici di [redacted] a livello di strutture territoriali locali.

Il predetto ufficio quindi a proceduto a svolgere le seguenti attività:

- l'introduzione di un albo fornitori centralizzato, -l'accentramento di attività di controllo volte a valutare la congruità delle tariffe offerte/praticate dalle controparti fornitrici,
- la gestione accentrata degli affidamenti mediante procedure competitive,
- la previsione di listini tariffari ben definiti all'interno dei nuovi standard contrattuali.

Il nuovo" processo di Procurement (riferito ai fornitori di facchinaggio e trasporto) e conseguente formalizzazione/aggiornamento di documenti normativi interni volti a regolamentare lo stesso voluti dalla Società, ha previsto l'introduzione e rafforzamento di specifici controlli nei seguenti momenti rilevanti del processo di procurement:

a) qualifica dei fornitori di facchinaggio e di trasporto "last-mile", con previsione e sistematizzazione di specifiche verifiche reputazionali, fiscali, contributive, previdenziali e di compliance sulla base di informazioni pubbliche ovvero fornite dalle controparti fornitrici (controlli cd. on-boarding -"enhanced due diligence") - fase culminata nella definizione e progressivo popolamento dell'albo fornitori di [redacted] (come in seguito descritto);

b) aggiudicazione degli affidamenti e contrattualizzazione, mediante introduzione di procedure competitive strutturate e documentate e revisione degli standard contrattuali (nonché del correlato sistema tariffario), che prevedono (tra l'altro) clausole attuative degli strumenti di controllo cui sopra relativi alle conseguenze connesse alla perdita dei requisiti richiesti ai fornitori (sino alla risoluzione del contratto);

c) monitoraggio continuativo (controlli "on-going") dei predetti fornitori in relazione alla conformità alle normative applicabili e all'adempimento degli obblighi fiscali, retributivi e previdenziali, nonché sotto il profilo reputazionale.

Per svolgere le predette attività è stata implementata una nuova piattaforma informatica dedicata alla raccolta della documentazione e informazioni delle controparti fornitrici sia in fase di accreditamento iniziale sia in continuità di rapporto. Tale piattaforma ha lo scopo di gestire lo scambio di dati e documenti fra [redacted] e le società fornitrici. Facilita l'interazione e la collaborazione fra le parti, velocizzando i tempi di gestione amministrativa degli adempimenti, permette di monitorare lo stato di avanzamento delle attività di verifica e di dematerializzare la documentazione.

Allo stato la funzione Procurement conta complessivamente circa una 20 di risorse, di cui circa n. 10 dedicate ai fornitori operativi (labour intensive). A partire da dicembre 2023, sono state internamente attivate da [redacted] le attività di recruitment per risorse da destinare alla (nuova) funzione Procurement; allo stato sono state introdotte n. 4 risorse (con il profilo buyer) e si prevede di inserirne nel corso del 2024 altre n. 3. Nei confronti di tali risorse è stata altresì pianificata una specifica attività di formazione al fine di rendere la funzione procurement progressivamente autonoma nell'effettuazione dei controlli sulle controparti fornitrici secondo il nuovo sistema di controlli introdotto.

Sistema di Due Diligence dei fornitori

Su impulso dell'amministrazione giudiziaria, [redacted] ha avviato uno screening massivo reputazionale, fiscale e previdenziale della totalità dei fornitori di facchinaggio e trasporto last-mile attivi, ossia aventi rapporti in corso con [redacted] secondo un approccio "risk based" che ha previsto un livello di profondità differente delle attività di controllo.

La società ha avviato mediante il consulente [redacted] un piano di due diligence rafforzata e standard mediante il quale è stato effettuato ed è in corso uno screening dei fornitori nel settore del facchinaggio, trasporto ed handling.

La totalità dei fornitori di facchinaggio ed i fornitori di trasporto principali in termini di livelli di affidamento sono risultati destinatari di attività di controllo rafforzate ("Enhanced Due Diligence"), che hanno previsto (tra l'altro) l'ottenimento da parte del fornitore e l'analisi di specifici documenti ed informazioni fiscali e previdenziali. Il perimetro oggetto di due diligence rafforzata ha riguardato n. 86 operatori di facchinaggio (di cui n. 64 erano già fornitori di [redacted] e n. 22 potenziali nuovi fornitori) e n. 381 operatori di trasporto (di cui n. 337 erano già fornitori di [redacted] e n. 50 potenziali nuovi fornitori).Nello specifico, le attività di **Due Diligence rafforzata** hanno previsto le seguenti dimensioni di analisi, sulla base sia di informazioni/documenti pubblici (cd. "open sources") sia forniti dalla controparte fornitrice su specifica piattaforma informatica introdotta da [redacted] dimensioni di analisi che contribuiscono alla attribuzione di uno specifico rating alla controparte, espressivo del grado di rischiosità potenziale alla stessa connessa. Più in dettaglio:

a) dimensione anagrafica-qualitativa, volta a fornire una fotografia della controparte fornitrice, sulla base di parametri che generalmente caratterizzano la "sfera" di operatività d'impresa ed il relativo grado di trasparenza societaria (es. forma societaria, data di costituzione, trasparenza societaria, governance);

b) dimensione quantitativa, afferente invece all'analisi dello "stato di salute" del fornitore in termini di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, aspetto quest'ultimo imprescindibile ai fini della permanenza degli stessi sul mercato; in tale ambito è stata data particolare rilevanza a specifici indicatori di rischiosità ("red flags"), quali il livello di dipendenza da [redacted] il breakdown dei costi della produzione (rilevanza del costo del personale e dei costi per servizi sintomatici di eventuale ricorso al subappalto), livello di indebitamento tributario;

c) dimensione reputazionale, relativa al profilo di integrità del fornitore, anche in termini di presenza di un Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi nonché di Organi di controllo esterni. A fronte degli esiti delle attività di verifica con riguardo a tale dimensione, si è provveduto ad attivare numerosi contraddittori con i fornitori, al fine di verificare la veridicità e la completezza delle informazioni rinvenute.

Sulla base dei risultati delle analisi condotte con riguardo alle tre citate dimensioni, viene determinato un indicatore sintetico preliminare rappresentativo del grado di "affidabilità" delle controparti fornitrici (cd. "Counterparty Risk Indicator"), identificando 4 cluster di rischiosità potenziale associata alle stesse (bassa, media, medio-alta e alta).

Nel caso in cui il rating si assesti su valori bassi/estremamente bassi (ovvero quindi su cluster di rischiosità alta), il processo di valutazione della controparte si interrompe e viene prevista l'esclusione della società dal parco fornitori di [redacted]

-dimensioni di analisi rispondenti invece a criteri cd. "on/off" per le quali la presenza o meno di rilievi rispetto ai controlli e le verifiche effettuate rappresenta una condicio sine qua non al fine dell'attivazione/prosecuzione dei rapporti commerciali con la controparte fornitrice da parte di [redacted] (fatte salve le valutazioni ed opportune azioni di salvaguardia che il Comitato Valutazione Fornitori intenderà adottare). Più precisamente:

a) network intelligence/link analysis, volta all'individuazione di collegamenti tra controparti fornitrici ovvero tra le stesse e soggetti interni aziendali (in termini di cariche societarie, interessenze, indirizzi) e con i soggetti/fornitori coinvolti nel procedimento penale;

b) regolarità fiscale, previdenziale/contributiva e di compliance alla normativa di settore, secondo controlli mirati che consentano il rispetto tempo per tempo delle normative applicabili ai fornitori oggetto di analisi. Nello specifico, sono oggetto di analisi e verifica (a titolo esemplificativo) DURC, DURF, dichiarazioni IVA (e relative quietanze di pagamento), dichiarazioni 770 (e relative quietanze

di pagamento), polizze assicurative, REN e iscrizione all'Albo (per i trasportatori), permessi o carte di soggiorno, etc;

La restante parte dei fornitori di trasporto last-mile (di cui una significativa componente di monoveicolari) è stata invece destinataria di controlli "standard" **("Standard- Due Diligence"),** anch'essi contemplanti specifiche verifiche finanziarie, reputazionali, fiscali e previdenziali.

Alle predette verifiche si è affiancata la raccolta di specifiche autodichiarazioni sottoscritte dalla controparte fornitrice e, in particolare: (i) dichiarazione sostitutiva su procedimenti penali/carichi pendenti; (ii) dichiarazione sostitutiva ai sensi della normativa anti-riciclaggio; (iii) dichiarazione sostitutiva assenza conflitti di interesse; (iv) dichiarazione sostitutiva di certificazione dei requisiti soggettivi ed oggettivi; (v) dichiarazione sostitutiva di certificazione dell'adempimento agli obblighi fiscali/contributivi/previdenziali.

È previsto inoltre un monitoraggio continuativo: come si legge nella relazione "tali controlli assumono tuttavia valenza del tutto temporanea, per l'appunto emergenziale, finalizzata ad isolare situazioni di particolare criticità, tenuto conto anche del parallelo

piano di consolidamento delle controparti fornitrici.

Al fine di assicurare l'affidabilità delle terze parti anche in fase di esecuzione del contratto, e quindi la loro conformità alle normative applicabili e all'adempimento degli obblighi fiscali, retributivi e previdenziali, nonché sotto il profilo reputazionale, sono state- introdotte attività di verifica cd. "on-going" (monitoraggio continuativo).

Tali verifiche prevedono l'analisi dei cedolini paga (LUL) e là verifica di un set documentale che i fornitori sono chiamati a fornire mensilmente (modelli F24, liquidazioni IVA trimestrali, mastrini contabili relativi alle dichiarazioni IVA, UNIEMENS e copia delle contabili dei bonifici bancari e delle quietanze di pagamento relative agli stipendi pagati ai dipendenti). Gli esiti delle verifiche sui LUL vengono formalizzate mediante un "modello di analisi" che contempla tre classi/ambiti principali (organizzativa, retributiva e fiscale), prevedendo l'assegnazione di un grado di priorità di intervento in relazione alla gravità/numerosità dei rilievi identificati a livello di LUL.

Qualora dovessero emergere anomalie/rilievi, viene avviato un contraddittorio con le controparti al fine di verificare la congruità delle voci improprie ovvero dubbie e dunque chiarire/risolvere i punti di attenzione emersi, e ciò anche in ottica proattiva di progressivo "risanamento" di tali fornitori, in termini di adesione ad un business conforme ai principi di legalità. Peraltro, si ricorda che i nuovi standard contrattuali prevedono (tra l'altro) clausole attuati ve degli strumenti di controllo cui sopra relative alle conseguenze connesse alla perdita dei requisiti richiesti ai fornitori, sino alla risoluzione del contratto.

Tra luglio e settembre 2023 e nel corso del mese di gennaio 2024 sono stati attivati numerosi contradditori, congiuntamente ai coadiutori dell'Amministratore Giudiziario, con i fornitori per i quali dalle analisi dei cedolini erano emersi elementi di attenzione.

In altre parole, i nuovi controlli introdotti da [redacted] presidiano la conformità alle normative di settore e all'adempimento degli obblighi fiscali e previdenziali nei confronti dei lavoratori e dello Stato, non solo nella fase di accreditamento della controparte fornitrice (controlli "on-boarding") ma durante tutto il rapporto di fornitura nei confronti di [redacted] (controlli "on-going" - monitoraggio continuativo).

In tale ottica, giova, altresì, precisare che il modello adottato da [redacted] per la qualifica e il monitoraggio delle controparti fornitrici è un "modello dinamico" che si basa sulla valutazione continua di indicatori/parametri che [redacted] ritiene significativi per la gestione delle relazioni con i fornitori stessi. Il modello è volto a recepire l'aggiornamento annuale dei dati quantitativi, eventuali modifiche della struttura

societaria e/o della catena di controllo nonché criticità reputazionali. Ciò in quanto il modello considera, oltre alle informazioni raccolte in sede di "on-boarding", anche i dati acquisiti, in continuità di rapporto, nell'ambito di interventi di audit ovvero derivanti da segnalazioni da parte di soggetti interni o esterni a [redacted] aventi ad oggetto presunte irregolarità/illeciti e da notizie di stampa."

Continua l'a.g.: "le attività di screening effettuate tramite il consulente [redacted] tra aprile 2023 e febbraio 2024 hanno evidenziato le risultanze riportate nella rappresentazione seguente, anche all'esito (per le posizioni particolarmente "critiche") delle decisioni assunte dal Comitato Valutazione Fornitori. Tali attività hanno interessato circa n. 2.100 controparti. Le attività di Due Diligence sono state effettuate sia con riguardo ai fornitori già operativi (e in caso di contrattualizzazione con consorzi, anche alle consorziate che eseguivano i servizi qualora non gestiti direttamente dai consorzi stessi) che con riguardo a potenziali nuovi fornitori.

In particolare, le controparti oggetto di approfondimento sono state classificate in tre classi di rischio e precisamente:

1) compliant (rischio basso);

2) da monitorare (rischio medio)

3) non compliant (rischio alto).

Con riferimento alle controparti valutate come ad alto rischio, si osserva che circa n. 250 sono state considerate tali in quanto non hanno fornito, nonostante numerosi solleciti, la documentazione necessaria al completamento dei controlli mentre le restanti controparti hanno evidenziato gravi rilievi di natura reputazionale, fiscale/contributiva nonché connessioni / link soggettivi".

Dallo screening effettuato meglio evidenziato nella tabella a pag. 80 della relazione risulta che "nel complesso circa il 50% degli operatori esaminati mediante le attività di controllo rafforzate ("Enhanced Due Diligence"), sono risultati non compliant (n. 242 rispetto a n. 467).

Mentre con riguardo alle due diligence standard (che hanno interessato i fornitori di trasporti di più piccole dimensioni) circa il il 55% degli operatori esaminati è risultato non idoneo.

Al riguardo, si deve rilevare altresì che - per quanto specificamente riguardante i fornitori di trasporto monoveicolari - questi di fatto devono intendersi nella loro totalità come "non idonei" in quanto non rispondenti al nuovo modello operativo di [redacted]

che non intende far più ricorso a tale tipologia di fornitori. Nel complesso gli operatori non compliant e non idonei sono risultati pari a circa n. 1.100 rispetto ai circa n. 2.000 esaminati. Tale dato, se da un lato testimonia gli elevati nuovi standard di controllo e di compliance e legalità che [redacted] ha inteso implementare, post misura, nel processo di selezione e affidamento dei propri fornitori, è anche indicativo del fatto che il mercato in cui [redacted] si trova ad operare è caratterizzato da una irregolarità diffusa e conclama la cronicizzazione di un sistema patologico di approvvigionamento della forza lavoro da parte delle imprese del settore.

All'esito degli approfondimenti condotti così come sopra descritti, a inizio febbraio 2024 la Società ha identificato **una short list di operatori prioritari** in quanto ritenuti maggiormente strutturati e adatti al nuovo modello operativo previsto nell'ambito del piano rimediale di [redacted]

In particolare, la Società ha individuato n. 35 fornitori:

-per il facchinaggio: n. 13 operatori che erano risultati compliant al processo di due diligence (10 operatori con rischiosità bassa (cd. "verdi") e n. 3 operatori con rischiosità media (cd. "gialli" - sottoposti a monitoraggio));

-per il trasporto: n. 22 operatori che erano risultati compliant al processo di due diligence (n. 8 operatori con rischiosità bassa (cd. "verdi") e n. 14 operatori con rischiosità media (cd. "gialli" – sottoposti a monitoraggio)".

Il Piano di sostituzione fornitori

Come si legge nella relazione (pag. 87 e ss):
"Sulla base delle attività di due diligence delle società fornitrici sopra meglio descritte, la Società, al fine di soddisfare le esigenze di "bonifica" promossa dall'amministrazione giudiziaria, ha formulato e implementato un dettagliato piano di sostituzione sia dei fornitori "critici" del procedimento penale che di altri fornitori identificati allo stato come "non compliant".
Preme evidenziare che le sostituzioni dei fornitori qualificati non conformi sta avvenendo in maniera graduale, contemperando quanto previsto nei contratti originari, ante misura, ciò anche per rifuggire contenziosi civili per risoluzioni immotivate o non previste contrattualmente. Infatti, le direttive impartite dall'amministrazione giudiziaria, laddove la società a valle dell'istruttoria per la qualificazione dovesse risultare ad alto rischio, protendono alla risoluzione del contratto compatibilmente con le clausole previste nei singoli contratti originari e con i tempi necessari per operare le sostituzioni e il trasferimento/ricollocazione/assorbimento del personale dipendente impiegato

nelle commesse, a salvaguardia dei livelli occupazionali e in ossequio alla clausola sociale prevista dall'art. 42 del CCNL trasporti.
Ad oggi, il piano sostituzione ha riguardato:
- al 31 dicembre 2023 la sostituzione di tutti i n. 12 fornitori "critici" (ancora operativi nel 2023) di handling e di trasporto di cui ai decreti (c.d. "serbatoi di manodopera"): Gruppo [redacted] ([redacted] Srl, [redacted] Srl, [redacted] Srl e [redacted] Srl), Gruppo [redacted] (Consorzio [redacted], Consorzio [redacted] Consorzio [redacted], Consorzio [redacted]), Consorzio [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] [redacted];
- sempre al 31 dicembre 2023 la sostituzione di (i) n. 3 altri fornitori di handling inficiati da gravi irregolarità / anomalie identificate nel corso del suddetto esercizio (in particolare, gli operatori di handling [redacted], [redacted], [redacted] - quest'ultimo sempre di fatto riconducibile al Gruppo [redacted]) e (ii) n. 3 operatori di traporto last mile risultati correlati ai fornitori del procedimento penale ([redacted] S.r.l., [redacted] S.r.l. e Consorzio [redacted]);
- per tutte le ulteriori controparti fornitrici allo stato risultate non compliant ovvero inficiate da significativi elementi di irregolarità, la Società ha già definito, indirizzato ed avviato il piano di sostituzione che prevede il suo completamento, per i fornitori di handling ad ottobre 2024, mentre per i fornitori di trasporto "last mile" a dicembre 2024. In particolare: 1) con riferimento ai fornitori di handling, si tratta di n. 27 operatori, di cui n. 7 già sostituiti a febbraio 2024 e n. 20 da sostituire progressivamente entro il mese di ottobre 2024; 2) per i fornitori di trasporto last mile, si tratta di n. 148 operatori, di cui n. 7 già sostituiti a febbraio 2024 e n. 141 progressivamente nei prossimi mesi, entro comunque il 31 dicembre 2024.

Una rappresentazione di sintesi delle sostituzioni effettuate e di quelle programmate fino a dicembre 2024 viene proposta nella tabella successiva:

Evoluzione del piano di sostituziane dei fornitori critici e non compliant

	Sostituzioni	entro die. 2023	entro feb.2024	entro die. 2024	Totale
[redacted]	Critici pp	6			6
	Non compliant	3	7	20	30
	Subtotale	9	7	20	36
Trasporti last [redacted]	Critici pp	6			6
	Non compliant	3	7	141	151
	Subtotale	9	7	141	157
Totale		18	14	161	193

Come emerge pertanto dalla tabella sopra riportata, ad oggi la Società ha già sostituito complessivamente n. 32 controparti fornitrici (n. 16 di handling e n. 16 di trasporto), ivi inclusi tutti i fornitori critici di cui al procedimento penale.

Si osserva altresì che le predette sostituzioni già realizzate hanno riguardato di fatto gli operatori di dimensioni e fatturato maggiormente significativi.

Preme osservare che il piano di sostituzione potrà essere aggiornato nei prossimi mesi per tenere conto degli esiti delle verifiche (tutt'ora in corso) che [redacted] ha demandato a una società esterna ai fini di accertare - con specifico riferimento ai fornitori operanti o aventi sede in Veneto e in Sicilia - possibili profili di criticità legati a temi di infiltrazione della criminalità organizzata. Allo stato risulta ricadere in tale fattispecie solamente un fornitore di handling per il quale si sta pianificando la sostituzione nei prossimi mesi.

Per la sostituzione dei suddetti fornitori, la Società ha posto in essere diverse procedure competitive ovvero procedure ristrette, in linea con quanto previsto dalla nuova procedura "Qualifica, gestione, monitoraggio e sviluppo dei fornitori", negoziando con i fornitori subentranti i nuovi corrispettivi".

Nella relazione viene esposto il caso di un fornitore in territori a rischio infiltrazione mafiosa ([redacted]). Detto fornitore era stato inserito nel piano di sostituzione (definito nell'ambito del piano rimediale predisposto dalla Società con la supervisione dell'Amministrazione Giudiziaria) in considerazione delle criticità emerse a seguito

delle attività di Due diligence approfondite condotte (anche il supporto di Agenzia Investigativa, [redacted].
Al riguardo erano infatti emersi elementi di criticità legati a temi di infiltrazione della criminalità organizzata sussistenti in particolare in capo al soggetto [redacted], vero referente e di fatto socio occulto di [redacted]
Stante peraltro i delicati temi di infiltrazione e anche ambientali che avrebbero potuto interessare - più in generale - l'area della Sicilia, propedeuticamente al cambio appalto in oggetto era stato concordato di procedere ad un approfondimento esteso a tutti gli operatori di handling e trasporto last mile dell'area siciliana da parte sempre della sopra indicata società specializzata [redacted] che sono ancora in corso all'esito delle quali la [redacted] definirà le modalità più opportune per procedere alla sostituzione (anche valutando la definizione di un protocollo di legalità con le Prefetture).
A seguito dell'arresto in data 27 febbraio u.s. di [redacted] nell'ambito di una importante indagine per evasione IVA che vede indagato anche [redacted], figlio del boss [redacted] (che sta scontando attualmente l'ergastolo) e del sequestro preventivo sulla società [redacted] Soc. Cooperativa, società che risultava essere il precedente fornitore di handling di [redacted] operante sulla filiale di Catania fino ad inizio esercizio 2021 ed a cui subentrava, per l'appunto, [redacted]., la [redacted] procederà urgentemente ad avviare le procedure per il cambio appalto, attraverso affidamento diretto a nuovo fornitore idoneo e risultato compliant a seguito delle procedure di verifica e Due Diligence condotte dalla Società. Contestualmente verrà altresì avviato il percorso per la definizione di un Protocollo di legalità con la Prefettura nonché portato avanti il colloquio cooperativo con la Procura di Milano al fine di assicurare che il cambio appalto possa esperirsi garantendo la adeguata salvaguardia anche del nuovo operatore assegnatario.

Nella relazione viene inoltre evidenziato il caso della sostituzione del fornitore di handling **Cooperativa [redacted] presso le filiali di Bari,** attività svolta nel corso della esecuzione della misura a seguito delle segnalazioni a [redacted] e all'amministrazione giudiziaria, nel settembre 2023, da parte di FILT-CGIL Puglia di gravi inadempienze contrattuali del fornitore [redacted] attivo sulle due filiali di Bari e Bari Sud, nei confronti dei propri dipendenti.
Si legge nella relazione: "A fronte del sopralluogo effettuato presso la filiale di Bari e degli approfondimenti posti in essere dall'amministrazione giudiziaria in collaborazione con i consulenti e difensori di [redacted], sono state acciarate condotte di sfruttamento lesive dei diritti fondamentali e della dignità dei lavoratori, in dispregio delle norme, anche di rango costituzionale, poste dall'ordinamento a tutela della integrità psico-fisica dei lavoratori. Tali condotte sono state perpetrate per anni e ciò

si è reso possibile in quanto si tratta di forza lavoro non sindacalizzata, con una scarsa conoscenza del contratto e dei propri diritti, sostanzialmente sottomessa al datore di lavoro per la paura concreta di perdere il posto di lavoro e di non poter far fronte altrimenti alle esigenze di mantenimento della propria famiglia. Secondo le evidenze emerse, il fornitore ha approfittato dello stato di bisogno dei lavoratori, generando un clima di paura e di asservimento. Le innumerevoli irregolarità contrattuali, retributive, contributive, hanno creato anche un danno previdenziale enorme ai lavoratori: ogni anno di lavoro gli stessi hanno perso 33 settimane utili, su 52 annuali, per ottenere la pensione. Serviranno il doppio degli anni di lavoro per raggiungere il diritto alla pensione. Inoltre, la retribuzione utile al calcolo, essendo composta per gran parte da somme esenti - vedi trasferta e indennità di mensa - produrrà un importo di pensione non corretto e di molto inferiore rispetto a quello spettante ai lavoratori. Lo stipendio, infatti, non era calcolato su retribuzione prevista contrattualmente ma su conteggi risultanti da compensi corrisposti per trasferte (i lavoratori svolgevano attività di facchinaggio all'interno di un capannone e non hanno mai fatto trasferte) e ciò risultava dal loro estratto conto previdenziale dichiarato dall'INPS.
La Società, di concerto con il team dell'Amministrazione Giudiziaria, decideva di procedere con la massima urgenza alla sostituzione del fornitore. Tale sostituzione è avvenuta con effetto dal 2 gennaio
2024 con il Consorzio [redacted], con sede in [redacted], Via [redacted]. Nel verbale dell'accordo sindacale di cambio appalto, si fa riferimento all'impegno delle parti contrattuali ([redacted] e fornitrice) di costituire l'Osservatorio di Legalità, congiuntamente con la Filt Cgil territoriale di Bari, in conformità con quanto previsto dalfart. 8 del verbale di accordo sottoscritto in data 23.12.2023.
Lo scopo dell'Osservatorio, compulsato anche dall'ufficio di amministrazione giudiziaria, è quello di implementare apposite verifiche aventi ad oggetto la congruità degli inquadramenti e dei trattamenti economici, il rispetto della normativa in tema di mercato del lavoro, orario di lavoro, salute e sicurezza, studio ed analisi delle criticità preesistenti di carattere ricorrente.
L'Organismo, per comunicazione di [redacted] è entrato in funzione dal 15 gennaio 2024 ed è coadiuvato nell'esercizio delle attività da professionisti qualificati del settore. Il verbale di costituzione dell'Osservatorio di legalità relativo al sito di Bari individua il metodo, gli obiettivi e i possibili ambiti di osservazione dell'organismo. Medio tempore, è stata realizzata con riguardo al sito una relazione dettagliata in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.
Preme rilevare che la vicenda di Bari ha dimostrato la capacità reattiva, tempestiva e risolutiva di [redacted] con il cambio appalto con procedura competitiva urgente ed assegnazione al fornitore compliant [redacted]
Si è dato già contezza del fatto che sia stata realizzata una relazione dettagliata in

materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.
L'amministrazione giudiziaria ha monitorato tempo per tempo le negoziazioni intercorse con i dipendenti licenziati e che per tutti i dipendenti venissero conclusi accordi in sede protetta. Su impulso dell'ufficio di amministrazione risultano essere state avviate le conciliazioni in protetta per i lavoratori coinvolti nel cambio appalto e sono state trattate le posizioni dei lavoratori licenziati, secondo modalità di tutela.
Le conciliazioni verranno siglate nei prossimi giorni avanti a un delegato della Commissione di Certificazione Uni.mo.re. con sessioni in presenza e da remòto, come previsto dall'art. 30, comma 8, del Regolamento Generale della Commissione di Certificazione costituita presso la Fondazione Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia, approvato con delibera del 6 Aprile 2022. Con riguardo alla posizione dei soggetti licenziati per giusta causa in data 2 ottobre 2023, posto che nell'ambito della procedura di cambio appalto il Consorzio [redacted] ha assunto tutti i dipendenti in forza alla data di cambio appalto, precedentemente impiegati dal precedente appaltatore per l'esecuzione del Contratto di Appalto in essere con [redacted] come da citato verbale, i lavoratori per effetto dell'impugnativa del licenziamento hanno rivendicato nei confronti di [redacted] il diritto di essere assunti con la medesima decorrenza ed alle stesse condizioni riconosciute al personale assunto mediante il verbale di cambio appalto del 29 dicembre 2023.
Il Consorzio [redacted] in un'ottica conciliativa ed a fronte di rinunce tombali anche nei suoi confronti da parte dei lavoratori, ha manifestato l'intenzione di assunzione degli stessi a decorrere dal 18 marzo 2024.
Dal canto suo, [redacted] - verificate le spettanze delle somme rivendicate dei lavoratori di citati - ha ritenuto di procedere al pagamento di una parte delle somme rivendicate (mantenendo espressamente salvo il diritto di rivalsa nei confronti di [redacted]) a fronte della formulazione da parte degli stessi di rinunce "tombali" nei confronti di [redacted] in relazione a qualsivoglia rivendicazione connessa all'esecuzione e cessazione del Contratto di Lavoro in essere con [redacted]
A seguito di successivi confronti [redacted] ed i lavoratori coinvolti, al solo fine di evitare l'alea di un potenziale giudizio e senza riconoscimento alcuno della fondatezza delle relative pretese, hanno
da ultimo raggiunto l'accordo con efficacia di transazione generale novativa, per prevenire qualsivoglia futura ed anche solo potenziale controversia.
Contestualmente, [redacted] e i lavoratori coinvolti hanno valutato e deciso di instaurare un nuovo rapporto di lavoro subordinato alle condizioni di legge.
L'AG ha invitato [redacted] ad adottare efficacemente il potere sanzionatorio sui propri dipendenti coinvolti nelle vicende narrate.
Come ha efficacemente evidenziato l'OdV, infatti, anche il Modello 231 vigente prima della recente revisione, prevedeva nella parte generale, al punto 7.1, che "ogni

violazione del Modello o degli Strumenti di attuazione del Modello stesso, da chiunque commessa, deve essere immediatamente comunicata, per iscritto, all'Organismo di Vigilanza, ferme restando le procedure e i provvedimenti di competenza del titolare del potere disciplinare".

Non v'è dubbio che tutti i dipendenti di [redacted] siano tenuti a rispettare le regole del Modello 231 e del Codice etico, pena l'applicazione di specifiche sanzioni disciplinari (già previste dal punto 7.2 della parte generale del Modello 2021). Per tale motivo l'OdV ha richiesto a [redacted] un report sulle eventuali azioni disciplinari adottate dalla Società nei confronti delle figure aziendali interessate. Il procedimento sanzionatorio è stato attivato. Si ricorda che l'OdV ha richiesto a [redacted] un report sulle eventuali azioni disciplinari adottate dalla Società nei confronti delle figure aziendali a vario titolo interessate da alcune vicende, come ad esempio, quella della Cooperativa [redacted] operante sulle filiali di Bari, rispetto all'omesso controllo e all'omessa segnalazione di violazioni rilevanti ai fini della disciplina 231/2001".

Il piano di riduzione e consolidamento dei fornitori last-mile/ ibridi

Il piano è diretto a:

- garantire l'autonomia gestionale delle controparti fornitrici, la loro regolarità fiscale e contributiva e la loro conformità normativa e retributiva;
- depotenziare i referenti territoriali di [redacted] ovvero eliminare le sacche di discrezionalità sussistenti nel precedente modello operativo (e da cui erano conseguite - nell'applicazione del precedente modello operativo e organizzativo e con riguardo in particolare ai fornitori di trasporto last-mile – le condotte agevolatrici oggetto di contestazione nell'ambito del procedimento penale: ingerenza, fenomeno "ibridi", corruzione, inadeguatezza delle tariffe.

In tale ottica, [redacted] ha quindi ha definito e sta attuando un piano di riduzione e consolidamento dei fornitori di trasporto "last-mile".

Il programma di consolidamento costituisce un elemento rilevante del piano rimediale ed è strettamente interconnesso alla revisione/evoluzione del modello operativo, in quanto indirizzato alla minimizzazione del rischio di ingerenza nella gestione dei rapporti con i fornitori e, quindi, alla più piena salvaguardia della genuinità degli appalti.

Il programma di consolidamento, inteso, in particolare, in termini di riduzione del complessivo numero di fornitori di trasporto last-mile affidati, è azione rimediale necessaria e conseguente all'attuale configurazione del parco fornitori, costituito da una numerosità molto elevata e frammentata di operatori, con minima se non nulla strutturazione e capacità organizzativa autonoma". L'amministrazione giudiziaria ha

potuto constatare, anche in occasione dei plurimi accessi presso i siti produttivi di [redacted], la pressocché totale assenza di preposti dei fornitori last-mile e l'elevato livello di dipendenza economica di tali fornitori da [redacted] Si legge nella relazione a tal proposito: "In particolare, il predetto piano di riduzione e consolidamento - complementare al piano di sostituzione di natura emergenziale che riguarda i fornitori critici e quelli non compliant (come già sopra illustrato) - predisposto a gennaio 2024 prevede, che nel 2024, si proceda alla sostituzione di n. 500 fornitori pluriveicolari minori nonché all'assorbimento progressivo di tutti i mono veicolari (circa n. 700) e più precisamente circa il 50% di questi già a fine 2024 (e la restante quota entro giugno 2025).
L'evoluzione mensile di dettaglio del piano di riduzione e consolidamento che sta attuando la Società è la seguente:

Evoluzione del piano di riduzione e consolidamento di trasporto last mile

	Mese di consolidamento											
	feb-24	mar-24	apr-24	mag-24	giu-24	lug-24	ago-24	set-24	ott-24	nov-24	dic-24	totale
Numero da consolidare	840	840	757	552	482	412	342	272	202	132	62	
Pluri/Monoveicolari (ridotti/assorbiti)		(83)	(205)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(62)	(840)
Numero a inizio mese	840	757	552	482	412	342	272	202	132	62	0	

Ad ulteriore commento della tabella sopra riportata, si osserva che al 1° marzo 2024 è già stato effettuato il consolidamento di n. 83 operatori last mile (di dimensioni minori) ed è stata inoltre già trasmessa lettera di disdetta a n. 205 fornitori con conseguente quindi ulteriore consolidamento di tali controparti con effetto a far data dal 1° aprile 2024; il complessivo numero di controparti interessate dal predetto piano ad oggi risulta quindi già a pari a n. 288. Il piano di consolidamento/riduzione è intervenuto/interverrà prioritariamente sulle controparti risultate "non idonee" dalle attività di screening perfezionate attraverso il modello delle Standard Due Diligence (consentendo quindi la progressiva bonifica del complessivo albo fornitori di [redacted]).
In contemporanea, e progressivamente all'implementazione del suddetto piano, la Società ha già rivisto / rivedrà le tariffe da riconoscere ai fornitori nonché richiesta l'adozione del nuovo standard contrattuale per gli appalti di servizi di trasporto".
Si richiama la tabella a pag. 95 della relazione conclusiva relativa all' Evoluzione dell'Albo Fornitori di trasporto last mile e facchinaggio.

Ad integrazione e commento di quanto rappresentato in figura si osserva quanto segue:

- all'inizio della misura, il parco fornitori era rappresenta da n. 1.932 fornitori attivi, di cui n. 12 critici in quanto oggetto dei decreti di sequestro e ulteriori n. 20 risultati non compliant che venivano eliminati dal parco stesso e sostituiti con fornitori compliant entro un anno dalla misura, ovvero a fine febbraio 2024. Inoltre, sempre entro febbraio 2024 sono stati interrotti i rapporti con ulteriori n. 133 operatori nell'ambito della implementazione del piano di riduzione e consolidamento dei fornitori di trasporto last mile;
- entro il 31 dicembre 2024, è prevista l'eliminazione dal parco fornitori di n. 817 operatori risultati non compliant/non idonei, così come da piano di sostituzione e di consolidamento definito e già in corso di implementazione. Si osserva altresì che al 31 dicembre 2024 il parco fornitori si ridurrà anche per effetto dell'assorbimento dei fornitori di trasporto mono veicolari che non rientrano più nel nuovo modello operativo di [redacted] (e per i quali è previsto l'integrale assorbimento entro giugno 2025);
- con riferimento al parco fornitori al 9 marzo 2024, si osserva che tra i fornitori compliant risultano ricompresi anche operatori che pur non avendo al momento evidenziato particolari criticità in termini di compliance, potrebbero non essere del tutto adeguati rispetto al nuovo modello operativo adottato da [redacted] Ciò vale in particolare per i fornitori di trasporto compliant che includono anche una quota ancora rilevante di monoveicolari che verranno interamente assorbiti entro il prossimo giugno 2025.

Ed ancora nell'ambito della modifica del modello operativo la [redacted] da aprile 2024 entrerà in funzione un **"Portale Fornitori Operativi"** consentirà, tra l'altro, alle controparti fornitrici di accedere ad ambienti informatici dedicati per la visualizzazione di report delle valorizzazioni operative ed economiche propedeutiche alla successiva fase di fatturazione. In tale contesto, è stata predisposta una funzionalità che consente al fornitore di segnalare una presunta anomalia e richiedere chiarimenti.

L'introduzione della figura del preposto del fornitore

Inoltre, al fine di evitare che presso le filiali il preposto di [redacted] impartisca direttamente gli ordini ai lavoratori delle ditte fornitrici, nel nuovo modello operativo di business è stato imposto alle società fornitrici di avere la figura del preposto obbligatoria anche a livello contrattuale.

Rileva l'A.G. "Il preposto del fornitore:

- costituisce il punto di riferimento per [redacted] verso il proprio Fornitore (Società di Trasporto) nonché il coordinatore in cantiere degli Autisti presso la filiale;
- si occupa di gestire i propri Autisti e pianificare la loro attività utilizzando le funzionalità appositamente predisposte sul sistema aziendale IBM di [redacted] e offerte al Fornitore tramite opportune interfacce dedicate;
- deve garantire la presenza presso la filiale quantomeno nei momenti della giornata in cui gli Autisti sono all'interno della struttura;

-considerato l'arco temporale (dalle 5 del mattino alle 19 circa) in cui è necessaria la presenza di un Preposto in filiale, seppur a discrezione del singolo Fornitore di Trasporto, il ruolo può essere ricoperto da più persone per garantire la necessaria copertura.

La [redacted] Società sta predisponendo modifiche al sistema informatico per supportare l'attività del Preposto del Fornitore che, mediante un'interfaccia gestionale sul dispositivo in dotazione, potrà gestire in autonomia i vari processi, più precisamente:

- ad ogni fornitore viene assegnata una macrozona (zona territoriale) sezionata in più giri (micro zone territoriali);
- il preposto «disegna sulla mappa» i giri e li assegna (uno o più di uno) ad ogni autista;
- i giri possono essere raggruppati tramite la distinta (elenco dei servizi di prese e consegne), andando a definire un livello intermedio tra macrozona e giro;
- quotidianamente il Preposto apre le distinte e assegna i servizi ad ogni singolo Autista e glieli comunica tramite il PDA in dotazione;
- il Preposto, tramite apposita funzione, convalida la fine dell'assegnazione dei servizi in distinta;
- l'Autista può accettare o rifiutare i servizi a lui assegnati dal Preposto;
- il Preposto, durante l'attività lavorativa degli Autisti, verifica l'esitazione dei servizi, invia eventuali aggiornamenti in distinta e, in caso di necessità, contatta telefonicamente l'Autista;
- il Preposto assegna nelle distinte degli Autisti gli eventuali ritiri da eseguire e glieli comunica tramite l'invio dei dati al PDA;
- al rientro in filiale l'Autista si reca dal Preposto per svolgere le attività amministrative."

In base al nuovo modello operativo, quindi, i preposti del fornitore, proprio nell'ottica di minimizzare il rischio di ingerenza da parte di [redacted], prenderanno in carico diverse attività precedentemente svolte
da risorse interne a [redacted] (quali, il Responsabile Operativo Movimentazione o il Supervisore Prese e Consegne), avendo accesso a specifico ambiente sicuro

all'interno dei sistemi informativi di [redacted]
E stato già avviato **un progetto pilota presso la filiale di Ivrea** che prevede la messa a disposizione dei fornitori dell'infrastruttura IT per attività di testing finalizzata a permettere al fornitore di stabilire autonomamente i giri di consegna sulla base di macrozone predefinite; tale progetto è attualmente in fase di testing contestualmente all'utilizzo del vecchio sistema che verrà interrotto dal prossimo mese. Il progetto pilota in parola verrà replicato da aprile anche sulle nuove filiali di Cessalto e Viliorba per le quali sono previste le assegnazioni nel mese di marzo a nuovi operatori.
La relazione finale illustra l'attività correlata alla revisione dell'albo fornitori e alla sostituzione dei fornitori critici di revisione del modello contrattuale, considerato il rilievo della inadeguatezza dei contratti adottati dalla società prima dell'applicazione della misura.
I nuovi format di contratto sono stati creati con l'ausilio dei consulenti [redacted] e dello studio [redacted] Come si legge nella relazione a pag. 98 e ss. :
"Con riferimento agli appalti di servizi di facchinaggio (e logistica), il nuovo standard contrattuale prevede, tra le altre cose:
(i) l'espletamento da parte di [redacted] (in qualità di Committente), propedeuticamente alla stipula del contratto, di verifiche volte ad accertare in capo all'appaltatore la sussistenza di adeguati livelli di affidabilità, capacità, organizzazione dei lavoratori e dei mezzi strumentali all'esecuzione dei servizi; (ii) il divieto di subappalto;
(iii) la specifica previsione che i corrispettivi dovuti sulla base delle tariffe riconosciute all'appaltatore non potranno essere oggetto di integrazione economica in qualsiasi forma e/o modalità;
(iv) l'impegno dell'appaltatore a **non avvalersi della compensazione di crediti d'imposta** quale modalità di estinzione degli obblighi relativi al versamento dell'IVA, delle ritenute fiscali e dei contributi previdenziali e assistenziali, nonché dei premi assicurativi, maturati in relazione ai dipendenti impiegati nell'esecuzione dell'appalto.
Con riferimento all'acquisto di servizi di trasporto, il nuovo standard contrattuale è stato redatto mediante l'istituto giuridico dell'appalto ai sensi e per gli effetti degli articoli 1655 e seguenti c.c. e dell'articolo 29 del Decreto Legislativo del 10 settembre 2003, n. 276, (e quindi in totale discontinuità con il passato), per il quale si fa rimando alle clausole già descritte con riferimento al nuovo contratto di facchinaggio e logistica.
E di rilievo evidenziare che nella nuova versione dello standard contrattuale è altresì previsto (cd. "Autonomia gestionale") che l'appaltatore disponga di libera scelta in merito alle vie e ai mezzi da seguire per l'esecuzione dei Servizi, dei modi di trasporto da utilizzare e dei dispositivi tecnici da adottare nonché la nomina (diversamente dal passato) di un responsabile per l'esecuzione dei servizi ("preposto"), presente presso i

siti di [redacted] durante l'erogazione degli stessi da parte del personale del fornitore; solo il preposto potrà fornire indicazioni, istruzioni ed ordini al personale in parola.
Al riguardo, si osserva che i nuovi standard contrattuali sono stati già adottati per i nuovi affidamenti e cambi appalto ad oggi eseguiti. E già prevista altresì la progressiva adozione e implementazione degli stessi sia con riferimento ai fornitori di facchinaggio che di trasporto nel corso dell'esercizio 2024, in coerenza con le tempistiche di attuazione del piano di sostituzione e consolidamento dei fornitori (per come in seguito meglio rappresentato). A fine dell'esercizio 2024, verrà quindi completata l'adozione dei nuovi standard contrattuali.
I nuovi contratti saranno sottoposti certificazione da parte della Commissione di certificazione della Fondazione Marco Biagi come si rileva a pagg 99-100 della relazione.
Conseguente alla diffusione ed applicazione del nuovo modello contrattuale, in applicazione delle direttive dell'amministrazione giudiziaria, la società ha avviato un progetto di revisione delle tariffe per allineare i corrispettivi ai valori di mercato; il consiglio di amministrazione nel settembre 2023 ha approvato un *business plan* per il periodo 2024-2027 di adeguamento del piano tariffario.
Con l'ingresso del nuovo Direttore Generale e del nuovo Direttore Procurement, oltre a regolamentare il riconoscimento di integrazioni e rettifiche ai corrispettivi dei fornitori *labaur intensive*, è stato introdotto un apposito tool - "what to pay" - da utilizzare per verificare la congruità dei corrispettivi riconosciuti ai fornitori, sia quelli di handling che di trasporto (come dettaglitamente descritto nella informativa n. 15).
Rileva l'A.G. a tal proposito: "Il "tool" citato è stato completamente rinnovato mediante la predisposizione di complesse tabelle di calcolo che valorizzano il carico di lavoro, il tempo stimato di esecuzione del lavoro, la tipologia di impianto. L'ufficio di amministrazione ha preteso che venissero introdotte modalità di determinazione che evidenziassero la circostanza secondo cui ogni ora lavorata fosse rispettosa del valore minimo del CCNL per ciascun servizio.
Il "tool", è già adottato per verificare la congruità delle quotazioni proposte dai nuovi fornitori invitati dalla Società alle gare o alle procedure ristrette e affidamenti diretti per i cambi appalto effettuati a fine 2023.
I cambi appalto hanno comportato la revisione delle tariffe riconosciute ai fornitori per allineare le stesse ai valori di mercato e di legalità, sempre tenuto conto delle offerte proposte dagli operatori invitati a gara o ad altra procedura competitiva.
L'amministrazione giudiziaria ha eseguito attività di analisi sulla congruità delle tariffe applicate ed ha potuto constatare che i corrispettivi che sono stati riconosciuti nei cambi appalto/sostituzioni ad oggi già effettuate si collocano tutti nella fascia alta del tool (ed in taluni casi sono risultati addirittura superiori). I cambi appalto / sostituzioni già implementate hanno quindi determinato un incremento nelle tariffe nell'ordine

dell'8%-10% per handling e del 20%-25% per il trasporto.
Inoltre, in ossequio alle prescrizioni dell'amministrazione giudiziaria, la Società, parallelamente al programma di sostituzione dei fornitori "non compliant" la cui conclusione è prevista al 31 dicembre 2024 e all'adozione dei nuovi standard contrattuali, sta procedendo alla revisione dei corrispettivi, qualora dovessero risultare non corrispondenti ai valori di mercato o comunque incongrui rispetto al "tool" tariffario già adottato per verificare la congruità delle quotazioni proposte dai nuovi fornitori. Si precisa che a dicembre 2023 è stata predisposta con una apposita istruzione operativa la gestione degli importi incrementativi a favore di fornitori di Handling/Trasporto che, anche in prospettiva del completamento del cd. "restyling" contrattuale/tariffario attivato dalla Società, definisce ruoli, responsabilità e modalità operative di gestione di eventuali integrazioni dei corrispettivi da riconoscere, a vario titolo e solo a fronte di una reale necessità, ai fornitori labour intensive".

Nella relazione (vedi pag. 108 e ss) si dà atto che la società, nel corso della misura ha avviato plurimi procedimenti disciplinari nei confronti di dipendenti il cui operato poteva evidenziare conflitti di interessi o comportamenti integranti illeciti disciplinari, come il caso del direttore operativo [redacted] la cui figura accentrava decisione inerenti la scelta e sostituzione dei fornitori.
Dopo l'avvento della nuova CED dr.ssa [redacted] considerata la creazione del nuovo organigramma e la nuova normativa interna basata su criteri analitici di selezione e su procedure di gara interne è stato avviato il procedimento disciplinare verso il dott. [redacted] a cui sono stati contestati diverse condotte (1. conoscenza e tardiva segnalazione dell'esistenza delle sale riposo dedicate agli autisti di linea (dormitori); 2. inveritiere informazioni fornite al Direttore Generale al fine di mascherare pratiche attuate contravvenendo alle direttive aziendali e dell'amministrazione giudiziaria (con particolare riferimento alle remunerazioni di distacchi e permessi sindacali di dipendenti dei fornitori, attraverso diverse pratiche illecite, quali la fatturazione manuale per prestazioni inesistenti e la creazione di distinte per servizi non eseguiti); 3. Contribuzione al sistema delle aggiunte/rettifiche manuali con riferimento ai corrispettivi dei fornitori di trasporto e di facchinaggio; 4. Tardiva segnalazione all'amministrazione giudiziaria delle criticità relative al fornitore [redacted] società cooperativa con riguardo alla segnalazione di caporalato).
Al dr. [redacted], a seguito dell'iter del procedimento disciplinare, nel gennaio 2024 è stato intimato il recesso per giusta causa ex art. 2119 c.c., licenziamento impugnato in via stragiudiziale dal difensore del medesimo.
Sono ancora in corso azioni disciplinari ed accertamenti relativi a condotte di ingerenza e discriminatorie verso il personale di fornitori presso la filiale ([redacted]

[redacted]), o nei confronti impiegato presso la filiale di Milano Albairate per sottrazione di merce ([redacted], o ancora conflitto di interessi e fenomeni corruttivi denunciati nei confronti di [redacted] (responsabile del distretto Nord) e [redacted] (responsabile Operativo della movimentazione Milano Bovisa) come risultanti dagli accertamenti della GDF trasmessi dal p.m. con la nota dell'8.2.2024.

LE INTERLOCUZIONI CON IL P.M. E I PROVVEDIMENTI ASSUNTI

Alle indicate relazioni, che contengono una ricostruzione del percorso svolto nel corso dell'Amministrazione giudiziaria, si aggiungono specifiche istanze di volta in volta presentate dal p.m. a seguito di accertamenti sulla regolarità fiscale delle società fornitrici sottoposte a due diligence dalla [redacted] dalfamministratore nonché le memorie e la documentazione depositata nel corso della procedura dalla difesa della società, al fine di comprovare il progressivo adeguamento organizzativo dell'impresa rispetto al modello programmatico delineato nella relazione iniziale nonché di attestare complessivo atteggiamento collaborativo dell'impresa (vedi sul punto anche la relazione finale dell'amministratore sulla due diligence estesa e successivi controlli presso ADE da pag. 81- 87).

Va precisato che in relazione alle irregolarità evidenziate dal PM dal punto di vista fiscale e previdenziale relative al Consorzio [redacted] con cui la [redacted] spa ha stipulato nel corso della misura un appalto, il Consorzio [redacted] su impulso della [redacted] ha messo a disposizione le somme necessarie per estinguere i debiti con ITnps concernenti gli eventuali importi residui dovuti a titolo di contributo; inoltre la società consorziata [redacted] ha versato gli importi a titolo di contributi dovuti all'Inps per il periodo 2019 e fino al 31.12.2022 ed è in attesa di ricevere la dovuta documentazione dall'INPS per il 2023.

LE MEMORIE DIFENSIVE

I difensori della società hanno depositato in prossimità delle udienze memorie difensive riepilogative delle attività compiute dalla Società in adempimento alle prescrizioni date dall'Ufficio di Amministrazione giudiziaria nel rispetto dell'oggetto della misura e sulla scorta degli accertamenti che nel corso della misura ha effettuato l'ufficio dell'organo proponente in affiancamento alle due diligence interna sui fornitori e su possibili situazioni di conflitto di interesse. La difesa con le note di udienza depositate in vista dell'udienza del 20 marzo 2024, che si intendono in questa sede richiamate, ha fatto proprie le prescrizioni del piano rimediale e indicato le attività svolte dalla società.

La società con la nomina della dr.ssa Pezzetti come CEO della [redacted] ha dato un incisivo e forte impulso alla attuazione del piano rimediale, a partire dal settembre del 2023 fino a tutt'oggi con attività ancora in corso.
Tra le azioni poste in essere dalla [redacted] la difesa enuncia:
- la creazione di un nuovo processo di selezione monitoraggio e controllo dei fornitori delegato al consulente [redacted] per i primi tre anni in affiancamento alle funzioni interne mediante serrati controlli sui fornitori che hanno contratti in corso;
- la creazione della funzione Procurement guidata dall'Ing. [redacted] con rafforzamento delle funzioni di controllo di secondo e terzo livello,
-l'introduzione di una procedura di gara per la selezione dei fornitori gestita dal Comitato Valutazione Fornitori che ha posto in essere le prime gare a dicembre 2023 per la sostituzione del fornitore [redacted] (filiali di Settimo Torinese, Orbassano, Rivoli, Torino Sud e Moncalieri) e [redacted] soc. coop (Bari)
- creazione di una funzione di Audit e Internai controlling guidata dal dr. [redacted];
- razionalizzazione dei fornitori di trasporto last-mile e sostituzione dei fornitori non compliant;
- revisione delle tariffe applicate in sede di gara sulla base di esigenze di businnes;
- controlli on going e contradditori mirati con i fornitori al fine di eliminare ogni forma di non conformità a legge;
- adozione di nuovi contratti di appalto di servizi per le attività di handling trasporto logistica e pulizia, con relativa certificazione rilasciata dalla Fondazione Universitaria Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia;
- eliminazione dei lavoratori ibridi;
- implementazione dell'albo fornitori e revisione del sistema informatico;
-eliminazione del presidio relazioni sindacali esterne
- potenziamento della direzione legale e compliance che verranno unificate nella nuova direzione Legai & Compliance;
- avvio di un processo di internalizzazione dei lavoratori nel settore della logistica;
- definizione dei contenziosi con Agenzia delle Entrate e Inps;
adozione di nuovo Modello 231 approvato dal Consiglio di Amministrazione di [redacted] aggiornamento del codice di condotta aziendale, nomina del nuovo Organismo di Vigilanza collegiale, creazione di un nuovo sistema di wistleblowing esteso ai fornitori di servizi e a tutto il personale, attività di formazione e formazione sul Modello 231 e sui presidi di controllo, adozione di presidi di controllo per prevenire fenomeni corruttivi con avvio di un programma anticorruzione e di Restore Integrity con Trasparency International Italia.
La difesa ha rimarcato di aver proceduto alla sostituzione di tutti i fornitori non compliant indicati nei decreti di sequestro emessi dal P.M. e dai verbali di accertamento dell'INPS, con società strutturate e organizzate che hanno superato la

due diligence rafforzata reputazionale, fiscale contributiva e retributiva effettuata da [redacted] e [redacted]
E' stata completata la **due diligence rafforzata** sulle società con un fatturato con [redacted] superiore a 1.000.000 di euro, per un totale di 500 società tra Handling e trasporti con effetto di sostituzione dei fornitori non compliant per alcuni e per altri con programma avviato di sostituzione. A seguito dell'applicazione del decreto la società mediante l'amministrazione giudiziaria e la società di consulenza [redacted] ha avviato un'azione finalizzata a individuare i c.d. autisti ibridi che, sebbene lavorino per società di trasporto, di fatto vengono pagati a cottimo e sottopagati perché devono far fronte alle spese relative all'automezzo.

Per far fronte al fenomeno la società ha prima diffidato i fornitori a regolarizzare le posizioni pena la risoluzione del rapporto contrattuale e ha avviato una mappatura del fenomeno all'esito della quale è emerso che i fornitori hanno regolarizzato circa 1.110 autisti e 330 entro il 31.1.2024.
Le attività di individuazione degli autisti c.d. ibridi, vista la capillarità del servizio offerto dalla [redacted] sul territorio nazionale e la molteplicità di fornitori interessati sono ancora in corso mediante un piano di audit e attività della società di consulenza.
La società ha esteso il contratto di appalto anche all'affidamento dei servizi di trasporto rivendendo le tariffe e chiedendo ai fornitori di assicurare l'autonomia organizzativa nella definizione delle modalità di trasporto con la richiesta di nominare un preposto che si interfacci con il personale di [redacted], a differenza di quanto avveniva prima dell'applicazione della misura quando il preposto di [redacted] si interfacciava con i lavoratori del fornitore a cui impartiva ordini diretti.
A tal fine è stato modificato il sistema informatico deputato a organizzare le consegne delle merci, che verrà gestito direttamente dal preposto del fornitore e dall'autista a cui verrà consegnato un palmare (PDA) e comunicherà i dati direttamente al preposto del fornitore e non della [redacted]
Segnala la difesa che a seguito del ***cambiamento anche culturale*** all'interno di [redacted] segnato dalle innovazioni sopra descritte, nel corso dell'esecuzione della misura, la società ha ricevuto molte segnalazioni relative a condotte non conformi alle nuove regole di compliance tenute dal proprio personale e dai titolari delle ditte fornitrici. A seguito delle predette segnalazioni sono state avviate, dopo opportune verifiche, azioni dirette alla sostituzione dei fornitori o ad azioni disciplinari verso i dipendenti della [redacted] come per esempio per il caso della cooperativa [redacted] di Bari.
La difesa ha confermato la volontà di [redacted] di internalizzare i lavoratori della logistica su plurime sedi indicando un cronoprogramma preciso entro luglio 2025.
Parallelamente all'applicazione del piano rimediale, la [redacted], all'esito delle contestazioni dell'Agenzia delle Entrate di cui ai decreti di sequestro preventivo emessi nei confronti

della società con la delibera del consiglio di amministrazione del 26.9.2023 ha aderito alla definizione delle pendenze tramite
- versamento di euro 98.227.736 (oltre sanzioni ed interessi) relativi all'Iva non detraibile con riguardo ai fornitori descritti nei citati decreti;
- versamento all'Inps di euro 19.738.059,97 con riguardo ai fornitori descritti nei citati decreti;
- la non detrazione dell'IVA relativa alle fatture emesse dai fornitori di sevizi indicati nei decreti di sequestro per le dichiarazioni 2022, per cui ha versato euro 26 milioni, e 2023.

▪ Conclusioni del Tribunale

Ritiene il Tribunale di poter accogliere le richieste delle parti, posto che nel periodo di applicazione della misura di prevenzione, sotto la guida dell'amministrazione giudiziaria la [redacted] spa abbia posto in essere una consistente attività finalizzata all'adempimento delle prescrizioni impartite nel provvedimento applicativo accompagnate da una complementare revisione del Modello Organizzativo ex D.lvo 231 e di tutti i sistemi di controllo interno per la prevenzione di eventuali, ulteriori condotte illecite.
L'attività condotta dall'amministratore giudiziario con la collaborazione della società per mezzo del Presidente, della CEO dr.ssa [redacted], dei consulenti [redacted] e [redacted] in applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria -adottata con modalità di affiancamento all'attività tipica di impresa e senza assunzione di responsabilità gestoria da parte del Tribunale- ha determinato un concreto stimolo per l'impresa a modificare la propria politica secondo un nuovo modello organizzativo e di governance indirizzato verso criteri di legalità.
L'applicazione della misura ha determinato una vera e propria bonifica aziendale della [redacted] che non soltanto ha adempiuto alle richieste del Tribunale, allontanando dalla società quei fornitori che colposamente ha agevolato nella commissione di attività illecite di riciclaggio, effettuando una due diligence di tutte le società fornitrici di manodopera nei settori operativi, sostituendo quelle critiche, cercando sul mercato società compliant, ma ha mostrato di cambiare la propria politica di impresa dandosi un nuovo modello amministrativo e specifiche procedure di controllo delineando un *"business model"* conforme a criteri di legalità.
Invero fin dalla fase iniziale della misura, la società ha mostrato piena disponibilità a collaborare con l'amministratore giudiziario e con il Tribunale ad un rafforzamento proprio di quei presidi organizzativi e di controllo che, pur nel contesto di una impresa

sostanzialmente sana, si erano dimostrati inidonei a scongiurare condotte di agevolazione rispetto ai contesti dediti alla perpetrazione degli illeciti fiscali e di riciclaggio in precedenza descritti.

La complessa e articolata operazione di ristrutturazione della Governance societaria ha portato alla revisione e implementazione del Modello Organizzativo, alla nomina di un nuovo Organismo di Vigilanza, composto da autorevoli professionisti dotati dei necessari requisiti di professionalità, autonomia e indipendenza, nell' aggiornamento di organigramma per assicurare una dettagliata e chiara attribuzione di poteri e responsabilità, all'istituzione di nuove funzioni interne, anche di controllo (creazione di presidi di controllo di primo, secondo e terzo livello, rafforzamento della Compliance con la creazione della Direzione Legai & Compliance e dell'Internal Audit), nonché alla revisione e potenziamento del sistema di gestione delle segnalazioni di violazioni e condotte illecite (c.d. *whistleblowing).* Gli interventi, effettuati con l'ausilio della società di consulenza [redacted] sono stati accompagnati dalla programmazione di una attività di formazione di tutto il personale compresi anche i dipendenti che hanno diretti rapporti con i responsabili delle ditte fornitrici presso le varie sedi operative (circa 850 tra responsabili di area, responsabili commerciali e responsabili di filiale).

La società ha implementato il sistema anticorruzione con l'aggiornamento del codice di condotta, con la definizione ed attuazione di una nuova Policy anticorruzione, mediante controlli più stringenti e diffusioni di una campagna aziendale per mappatura di conflitti di interesse.

La società ha creato inoltre la funzione Procurement direttamente dipendente dal CEO, presso cui lavorano circa 20 persone anche in affiancamento ai consulenti [redacted] che ha il compito di gestire il processo di qualifica preliminare e iscrizione all'albo dei fornitori, effettuare le gare per la scelta dei fornitori mediante procedure ristrette o processo competitivo; funzione al cui interno è stato affiancato un Comitato Valutazione fornitori coinvolto nelle fasi rilevanti del processo di scelta del fornitore.

Sotto il profilo negoziale e dei rapporti con i fornitori, la società ha reciso integralmente i rapporti con i fornitori riconducibili al gruppo [redacted] (per i quali risultava in concreto accertato il diretto coinvolgimento negli illeciti penali in precedenza descritti) nonché con tutte le cooperative e i

consorzi con rilevanti e gravi esposizioni fiscali.
Ha svolto, con il costante supporto di [redacted] con il fondamentale apporto deH'amministrazione giudiziaria, un'articolata attività di screening dei principali

fornitori della società e una progressiva sostituzione delle società da eliminare dal parco fornitori con imprese che hanno positivamente superato il procedimento di verifica reputazionale.
La società - anche in tal caso con il fondamentale supporto dell'amministratore giudiziario - è in procinto di provvedere, come assicurato nel corso dell'udienza dalla CEO, ad un'imponente attività di assunzione di manodopera nel settore della logistica, così modificando le modalità di organizzazione del lavoro, stabilizzando (per circa 600 unità) la forza lavoro operante in alcuni siti ed evitando il massiccio ricorso a cooperative terze.
La società ha provveduto, inoltre, a ridurre e sostituire i fornitori di trasporto last-mile, prima della misura particolarmente numerosi, a individuare ed eliminare il fenomeno degli autisti cd." ibridi" (finti padroncini) attraverso opportune verifiche presso le varie sedi, che hanno portato molte delle ditte fornitrici a regolarizzare la posizione dei predetti lavoratori al fine di scongiurare possibili situazioni di sfruttamento di manodopera e predisponendo per il futuro più penetranti controlli e un piano di audit per monitorare il predetto fenomeno con approccio di *zero tolerance* verso situazioni corruttive.
Con l'ausilio di [redacted] e dell'amministrazione giudiziaria, la società ha predisposto articolate procedure di selezione e qualifica dei fornitori , che consentiranno, anche attraverso una adeguata piattaforma informatica e il supporto di un team di professionisti, di svolgere adeguate verifiche reputazionali volte all'accreditamento di nuove parti contraenti; il tutto si è accompagnato all'inserimento di nuovi format contrattuali (certificati dalla Uni.Mo.Re.) che contengono clausole idonee a garantire un maggiore equilibrio tra le parti nonché la adesione di entrambi i contraenti a principi improntati al rispetto della legalità e della trasparenza nei rapporti commerciali, con previsione di aumenti tariffari, maggiori controlli da parte e della società sulla regolarità fiscale e contributiva delle ditte fornitrici.
Nell'ottica di cambiamento del modello di business, la [redacted] si è orientata a scegliere società fornitrici che abbiano una propria organizzazione interna anche a livello di capacità di intrattenere rapporti con le organizzazioni sindacali, dotate di preposti in grado di gestire il personale che possano interfacciarsi in autonomia con le figure di [redacted] operanti presso le varie sedi.
In tal senso va vista anche l'eliminazione, nell'organigramma societario, del Presidio relazioni sindacali esterne, ufficio esistente al momento dell'applicazione della misura, con avvio di una nuova procedura esecutiva per la gestione delle comunicazioni sindacali relative ai fornitori labour intensive e la previsione, per le società appaltatrici, di munirsi di un preposto e di suoi sostituti che siano in grado di interfacciarsi con i preposti di [redacted] e che dovranno essere obbligatoriamente presenti presso i magazzini.

Le attività in precedenza descritte denotano il complessivo recepimento da parte di [redacted] spa dei principi di integrità, lealtà e correttezza cui devono essere improntate le attività sociali, anche nei rapporti con i fornitori e, più in generale, con i terzi.
Non in ultimo va segnalato che oltre alle situazioni irregolari rilevate nel decreto applicativo della misura, nel corso dell'esecuzione della misura, sono state rilevate altre situazioni di sfruttamento di manodopera, non conosciute all'atto dell'emissione del decreto applicativo, che hanno determinato la società a sostituire le ditte fornitrici e a regolarizzare il rapporto di lavoro dei lavoratori in applicazione ai nuovi standard di legalità (vedi caso della cooperativa [redacted] a Bari).
La [redacted] inoltre, ha autonomamente rilevato situazioni di conflitti di interesse o comportamenti illeciti dei propri dipendenti procedendo nel corso della misura ad attivare procedimenti disciplinari anche sfociati in licenziamenti per giusta causa, con ciò dimostrando l'adesione agli obiettivi di rilegalizzazione auspicati nel decreto applicativo della misura.
Deve pertanto ritenersi che la società abbia colto l'occasione – in un mercato come quello della logistica e del trasporto, connotato da forti irregolarità e criticità -per rafforzare i sistemi di controllo interno nonché costituire un nuovo modello di gestione e organizzativo orientato a favorire situazioni di trasparenza e legalità sia nei rapporti negoziali interni che nei rapporti con i terzi; particolare attenzione al raggiungimento degli obiettivi è stata posta proprio nello specifico nei settori in cui si sono verificate le criticità che hanno condotto alla emissione della misura.
Il rispetto di tutte le prescrizioni formulate nei termini prescritti dalla misura, termini veramente ridotti rispetto alle dimensioni della società (4000 dipendenti e circa 18.000 lavoratori dipendenti dalle società fornitrici dislocate in tutta Italia) -grazie al costante impegno dell'amministratore giudiziario, supportato dall'ufficio di coadiuzione- impongono la revoca della misura di prevenzione, essendo intervenuto un pieno allineamento della società a tutti gli obiettivi individuati dal Tribunale.
Poiché la proposta di applicazione della misura di prevenzione patrimoniale è stata avanzata in data 27.01.2023, quindi dopo l'entrata in vigore della legge di riforma del testo antimafia 161/2017, deve trovare applicazione la disposizione oggi prevista dall'art. 7 comma 10 quinquies che pone, in caso di accoglimento anche parziale della proposta, il pagamento delle spese processuali a carico del soggetto proposto.
Si tratta invero di una norma inserita nel titolo I del corpo normativo dedicato alle misure di prevenzione personali, ma che evidenzia una portata sistematica generale, quindi estensibile anche alle misure di prevenzione patrimoniali le quali possono avere anche un'applicazione congiunta o disgiunta rispetto alla categoria delle misure di prevenzione personali, sia con riferimento al principio processuale generale della soccombenza sia in relazione ad una interpretazione di tipo teleologica che non può consentire che interventi finalizzati ad un generale ripristino di legalità anche

aziendale, con conseguente immediato riflesso positivo anche e soprattutto sul soggetto giuridico colpito dalla misura, siano sopportati dall'Erario.
Nella ipotesi di richiesta di applicazione della misura di prevenzione patrimoniale di cui all'art. 34 D.Lvo 159/2011 appare poi evidente che il riferimento all'accoglimento o meno della proposta da parte dell'organo legittimato debba essere cristallizzato nel primo momento decisorio del Tribunale individuabile soltanto con l'accettazione o meno della richiesta, non potendosi dare evidentemente rilievo agli esiti finali, anche se, come in questo caso, positivi della misura adottata.

P.Q.M.

Visto l'art. 34 comma VI D.Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017

REVOCA

la misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende applicata per il termine di un anno nei confronti di [redacted] Spa con decreto del 23 marzo 2023; con conseguente cancellazione - a cura del PM- della iscrizione della misura nel registro tenuto dalla Camera di commercio.
Milano, così deciso all'udienza del 20 marzo 2024.

TRIBUNALE DI
MILANO
Sezione Autonoma Misure di Prevenzione

Decreto n. 1/2024

riunito in Camera di Consiglio nelle persone dei Magistrati: dott. Fabio Roia

nel procedimento di
prevenzione nei confronti di:

[redacted] S.P.A. in persona del legale rappresentante con sede legale in Milano alla [redacted] domicilio digitale/PEC [redacted] Numero REA [redacted] - Matricola INPS: [redacted];

assista e difesa dal difensore che si nomina d'ufficio [redacted] del foro di Milano, con studio in Milano [redacted], con facoltà di nominare difensore di fiducia;

Nel quale deve considerarsi <u>terzo</u> nel procedimento in quanto socio unico società [redacted] SPA in persona del legale rappresentante, con sede legale a Roma, [redacted] C.F.: [redacted];

Vista la richiesta depositata in data 21.11.2023, con la quale la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano ha chiesto l'amministrazione giudiziaria della società [redacted] spa, limitatamente ai rapporti con le imprese fornitrici, ai sensi dell'art. 34 D. Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017;

in assenza di contraddittorio, ha emesso il seguente

DECRETO

Premessa in diritto

Omissis (questa parte riproduce in maniera identica la premessa già utilizzata nel provvedimento pubblicato a cui si rinvia)

L'oggetto della proposta

Deduce l'organo proponente che la richiesta si fonda su un'articolata attività di indagine, effettuata mediante accertamenti ispettivi, sequestri, assunzioni di sit, esame dei documenti, e trae origine dal procedimento penale n. [redacted] RGNR (pendente presso la Procura di Milano), nell'ambito del quale è stata appurata una connessione tra il cd mondo del lusso da una parte e quello di laboratori cinesi dall'altra, con un unico obiettivo: abbattimento dei costi e massimizzazione dei profitti attraverso elusione di norme penali giuslavoristiche.

L'organo proponente rappresenta che le attività di controllo ispettive condotte, a partire dal 2015, dal Nucleo Ispettorato del Lavoro del Comando Carabinieri di Milano presso opifici a conduzione cinese, hanno permesso di riscontrare non solo semplici e contingenti difformità alle normative vigenti in materia di tutela del lavoro, ma aspetti comuni e ricorrenti, e segnatamente:

- utilizzo e sfruttamento di manodopera irregolare e clandestina;
- transito, in molteplici casi, degli stessi soggetti irregolari da un opificio all'altro;
- presenza, in tutti i casi esaminati, del medesimo committente della produzione in sub appalto.

Come argomentato dal P.M. nella parte introduttiva della richiesta le indagini hanno disvelato il seguente generale schema del meccanismo di sfruttamento lavorativo:

- le case di moda affidano, mediante contratti di appalto, l'intera produzione a società committenti terze, con completa esternalizzazione dei processi produttivi;

- l'azienda appaltatrice dalle case di moda dispone soltanto nominalmente di adeguata capacità produttiva, potendo di fatto provvedere alla sola campionatura del materiale e non alla produzione dell'intera linea ed in particolare; tali aziende possono competere sul mercato solo esternalizzando le commesse ad opifici cinesi, riuscendo ad abbattere i costi grazie all'impiego di manodopera irregolare e clandestina;

- i conduttori di fatto dei laboratori cinesi: a) reclutano connazionali stretti nella morsa della clandestinità e comunque nella ridotta possibilità di emancipazione nel territorio italiano; b) spesso ricevono istruzioni sulla produzione direttamente dalla società appaltatrice.

Nella richiesta è rappresentato che i grandi marchi, tra cui anche quello della [redacted] spa mostrano una generalizzata carenza di modelli organizzativi ai sensi del D.Lgs 231/01 ed un sistema di internai audit fallace, con ciò integrando i presupposti di cui all'art. 34 D.L.vo 159/2011, atteso che tali carenze organizzative e tali mancati controlli agevolano (colposamente) soggetti raggiunti da corposi elementi probatori in ordine al delitto di cui all'art. 603 bis c.p.

In questa situazione, osserva l'organo proponente, "è di tutta evidenza che il brand di moda (nel caso oggetto della presente richiesta [redacted] spa) , nel momento in cui si avvale di soggetti che sono dediti ad un pesante sfruttamento lavorativo integra la condotta agevolatoria di cui all'art. 34 D.L.vo 159/2011."

Il Pubblico Ministero espone che: "quel che infatti emerge dall'attività investigativa è che nella [redacted] spa vi è una cultura di impresa gravemente deficitaria sotto il profilo del controllo, anche minimo, della filiera produttiva della quale la società si avvale; cultura radicata all'interno della struttura della persona giuridica, che ha di fatto favorito la perpetuazione degli illeciti-
Nel corso delle indagini, infatti, si è disvelata una prassi illecita così radicata e collaudata, da poter essere considerata inserita in una più ampia politica d'impresa diretta all'aumento del business. Le condotte investigate non paiono frutto di iniziative estemporanee ed isolate di singoli, ma di una illecita politica di impresa.
Si dà vita, così, ad un processo di *decoupling organizzativo* (letteralmente: *"disaccoppiamento"),* in forza del quale, in parallelo alla struttura formale dell'organizzazione volta a rispettare le regole istituzionali, si sviluppa un'altra struttura, "informale", volta a seguire le regole dell'efficienza e del risultato. In questo modo, la costante e sistematica violazione delle regole genera la *normalizzazione della devianza,* in un contesto dove le irregolarità e le pratiche illecite vengono accettate ed in qualche modo promosse, in quanto considerate normali.
Unico strumento per far cessare questa situazione, in un'ottica di interventi proporzionali, è una *"moderna messa alla prova aziendale"* (Cass. 9122/2021) finalizzata ad affrancare l'impresa da relazioni (interne ed esterne) patologiche."

[redacted] spa

Prima di esaminare nel dettaglio la vicenda in esame occorre riportare alcune informazioni generali sulla società, fornite dal P.M. nella richiesta, funzionali anche a valutare la sussistenza dei presupposti per l'applicazione della misura richiesta.

La società per azioni in parola, con sede legale in Milano alla [redacted] - è attiva dal 1991 come società di produzione di articoli di vestiario, accessori abbigliamento, calzature.
Ha, ad oggi, un capitale sociale pari a € 3.800.000,00.
Le azioni, del valore nominale di 1€, sono detenute al 100% dalla società [redacted] SPA.
Consiglio d'Amministrazione
La società unipersonale, pur avendo un solo socio, è composta da un Consiglio di Amministrazione formato da nr. 3 (tre) amministratori in carica, tra cui il Presidente e nr. 2 (due) consiglieri.
Presidente del CdA è [redacted], nata a Roma il [redacted] e residente a Roma in [redacted] che risulta essere anche Presidente del CdA del socio unico [redacted] SPA, oltre che avere cariche in numerose altre.

Omissis

Con il verbale del CDA del 2.5.2023 (data dell'atto di nomina) alla [redacted], quale Presidente del CDA sono stati attribuiti tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione della società, nonché la legale rappresentanza della società e la firma sociale. La durata in carica è prevista fino all'approvazione del bilancio al 31.12.2023.
I due consiglieri sono:

- [redacted] (già Procuratore Speciale dal 24/02/2006), nato a Milano (MI) il [redacted] residente a [redacted] - C.F. [redacted] - Data atto di nomina: 02/05/2023; Durata in carica: fino approvazione del bilancio al 31/12/2023;
- [redacted], nato a Roma (RM) il [redacted], domiciliato a Roma (RM) [redacted]; Data atto di nomina: 02/05/2023; durata in carica: fino approvazione del bilancio al 31/12/2023;

Proprietà
La società è caratterizzata dalla presenza di un unico socio che si identifica nella società "[redacted] **S.p.a.**" avente sede a Roma (RM) [redacted]; C.F.: [redacted]; data iscrizione nel libro soci: 30/03/2006
Il Presidente del consiglio d'amministrazione si identifica nella stessa [redacted]. Inoltre, vi sononr. 4 Procuratori speciali:

- [redacted], nato a Milano (MI) il [redacted], domiciliato a Milano (MI) [redacted], C.F.: [redacted];

- [redacted], nata a Milano (MI) il [redacted], domiciliato a Milano (MI[redacted], C.F.: [redacted];
- [redacted], nata a Banano (BG) il [redacted], domiciliato a Milano (MI) [redacted], C.F. : [redacted];
- [redacted], nata a Mantova (MN) il [redacted], domiciliata a Milano (MI) [redacted], C.F.: [redacted]

L'[redacted], come di seguito si dirà, consta di circa 90 dipendenti tra dirigenti, funzionari e impiegati commerciali.
Non ha un reparto produttivo ed esternalizza al 100% tutta la linea di moda, sia la stagionale che la periodica.

Collegio sindacale

Presidente Del Collegio Sindacale: [redacted]; Sindaco [redacted]; Sindaco [redacted]; Sindaco Supplente [redacted]; Revisore Legale [redacted]; Sindaco Supplente [redacted].

Unità locali

Dalla visura camerale la società si compone di nr. 8 (otto) unità locali:

- Unità locale nr. MI/11 sita in Milano (MI) [redacted]
- Unità locale nr. MI/14 sita in Milano (MI) [redacted]
- Unità locale nr. CN/1sita in Mondovì (CN[redacted]
- Unità locale nr. LO/1 sita in Casaletto Lodigiano (LO) [redacted]
- Unità locale nr. PD/1 sita in Padova (PD) [redacted]
- Unità locale nr. PR/1 sita in Fidenza (PR) [redacted]
- Unità locale nr. RM/3 sita in Roma (RM) [redacted]
- Unità locale nr. VR/1 sita in Verona (VR) [redacted]

Dipendenti

La società ad oggi conta un totale di nr. 96 lavoratori dipendenti (dati rilevati all'ultimo *eMens* relativo al mese di agosto 2023). Nell'anno 2023 la società ha conteggiato un totale di 117 lavoratori, di cui nr. 4 dirigenti, nr. 6 quadri e nr. 107 impiegati.

Consulenti

La società si avvale dello studio commercialista, dr. [redacted], C.F.: [redacted], sito in Milano (MI) [redacted].

Nell'annotazione del Comando Carabinieri per la Tutela del Lavoro n. 28/38 del 16.10.2023. che si richiama, è riportata la situazione economico-finanziaria alla

luce dei bilanci 2021/2022.

In occasione dell'accesso ispettivo effettuato dalla P.G. il 6.10.2023 è stata chiesta alla società

documentazione relativa ai contratti di fornitura, nonché eventuali autorizzazioni alla subfornitura, per la produzione delle borse ed accessori del modello [redacted] per i quali era stata accertata una produzione presso la ditta individuale [redacted] di Castano Primo (come si dirà). Inoltre, è stata richiesta anche la produzione di:

- verbali di audit e di verifica della capacità professionale dei fornitori per la produzione dei modelli [redacted];
- fatture liquidate relativa la produzione dei modelli di cui sopra;
- e, se redatti, modelli organizzativi e gestionali ex D.Lgs 231/01 ;

Gli inquirenti in data 10.11.2023, a seguito della suddetta richiesta, hanno acquisito presso la sede legale della [redacted] SPA la seguente documentazione in copia:

- contratto generale di fornitura tra la [redacted] e la [redacted] srl, quale unico fasonista del modello [redacted];
- nr. 34 fatture emesse dalla società [redacted] SRL per l'anno in corso;
- lettera datata 20/05/2019 con la quale [redacted] dichiara alla committente [redacted] di effettuare produzione in totale autonomia imprenditoriale senza avvalersi di società esterne.

In sede di acquisizione documentale, la dott.ssa [redacted] - responsabile dell'Ufficio Legale della Società - rendeva dichiarazioni (riportate nel verbale di acquisizione) in merito all'assenza dei Modelli Organizzativi e Gestionali in quanto mai redatti dalla società, oltre alla mancanza di autorizzazioni al sub appalto, in considerazione del fatto che la produzione viene eseguita in piena autonomia dalla [redacted] Srl.

Lo sfruttamento lavorativo, gli accertamenti ispettivi presso i laboratori cinesi, i rapporti tra la [redacted] spa ed i fornitori

Le indagini condotte dagli inquirenti hanno consentito di appurare, a seguito di controlli ispettivi effettuati in data 11.10.2023 presso l'impresa individuale [redacted] in data 14.11.2023 presso l'impresa individuale [redacted], in data 8.2.2017 presso l'impresa individuale [redacted] ed in data 27.7.2016 presso l'impresa individuale [redacted] che le condizioni di lavoro sussistenti in tali opifici erano tali da integrare gli estremi dell'illecito sfruttamento del lavoro ex art. 603 bis

c.p., che tali opifici, collocati a valle della filiera produttiva tramite dei sub-appalti, producevano rispettivamente quanto alle ditte [redacted] e [redacted] cinture di [redacted] spa, quanto alla ditta [redacted] borse di [redacted] spa, quanto alla ditta [redacted] tomaie per scarpe di [redacted] spa.
Il P.M. espone in modo analitico gli esiti dei quattro accertamenti ispettivi presso le suddette ditte cinesi, l'emersione del collegamento tra tali laboratori cinesi e la società [redacted] spa, a partire dai due più recenti per poi passare ai due più risalenti.

1. L'accertamento ispettivo presso l'impresa individuale [redacted] (cfr. annotazione di P.G. 11.10.2023), l'individuazione della società [redacted] srl e della [redacted] srl, collegamento con la [redacted] spa.

In data 20 settembre 2023, personale del Nil, unitamente a militari del Comando Stazione Carabinieri di Castano Primo (MI), effettuava un accesso ispettivo presso il capannone dell'impresa individuale [redacted], che ha come attività prevalente la confezione di borse ed altri articoli di pelletteria.
L'impresa individuale ha iniziato ad operare il 05/12/2022.
Il titolare firmatario della stessa si identifica in [redacted], Nato in Cina il [redacted], residente in Castano Primo (MI) [redacted]
All'atto dell'accesso ispettivo, oltre al titolare, venivano identificati intenti a lavoro i seguenti lavoratori:

a. [redacted], nato in Cina il 25 luglio 1987;

b. [redacted], nato in Cina il 21 aprile 1967;

c. [redacted], nato in Cina il 20 marzo 1993.

Le verifiche esperite sul posto a mezzo BB. DD., permettevano di accertare che il rapporto di lavoro delle persone indicate ai punti "a" e "b" fosse regolare, diversa invece la situazione emersa per il lavoratore indicato al punto "c", il quale risultava essere cittadino di etnia cinese irregolare sul territorio nazionale, poiché sprovvisto di qualsivoglia titolo di soggiorno.

Nelle adiacenze del laboratorio vi era uno stabile abitativo ove sono state identificate le seguenti persone:

d. [redacted], nato in Cina il 25 agosto 1990;

e. [redacted], nato in Cina il 21 ottobre 1990;

f. [redacted], nata in Cina il 08 aprile 1965

g. [redacted], nato in Cina il 24 febbraio 1979;

[redacted] e [redacted], risultavano anch'essi soggetti sprovvisti di documenti utili per la permanenza sul territorio nazionale e venivano affidati a personale del Comando Stazione CC di Castano Primo per i rilievi dattiloscopici.

- **In relazione alle condizioni abitative si accertava quanto segue.**

Il capannone era ubicato in un comprensorio recintato all'interno del quale, oltre all'opificio vi era un'abitazione sviluppata su due livelli, un piano rialzato ed uno seminterrato quale magazzino/ autorimessa.
In un primo momento la PG accedeva direttamente all'interno del capannone al fine di identificare il personale intento al lavoro e venivano identificate le persone sopra indicate, punti a, b, c, mentre erano intenti ad utilizzare macchinari utili per il confezionamento della merce in pelle.
Dal proseguo dell'ispezione nel laboratorio si accertava che, subito dopo la porta in metallo di ingresso al laboratorio, vi erano due locali adibiti a camere da letto per un totale di 6 posti letto ed un divano letto, oltre che un locale servizi igienici.
L'area produttiva era costituita da un locale unico in cui erano presenti i macchinari per la produzione ed il confezionamento delle borse.
Dato il considerevole numero di postazioni di lavoro riscontrate all'interno del laboratorio (7 cucitrici; 2 spazzolatici; 2 tingi bordo; 2 incollatrici; 1 incollatrice a spruzzo; 1 taglia pelle) a fronte di un numero limitato di lavoratori presenti all'atto dell'accesso ispettivo (nr.3 di cui 1 in nero e clandestino); considerate inoltre le realizzazioni abusive all'interno dell'opificio di nr 2 camere da letto per un tot di 6 posti letto; vista la presenza di altri 4 cittadini cinesi, verosimilmente quale forza lavoro che nel momento dell'accesso in azienda da parte degli operanti era intenta al riposo nel prospicente plesso abitativo, di cui 2 di questi anch'essi clandestini sul territorio nazionale, il sopralluogo si estendeva anche agli ambienti abitativi. La verifica dei locali adibiti ad abitazione confermava f ipotesi che gli stessi fossero utilizzati quale dormitorio per i lavoratori concretamente impiegati nel laboratorio, a fronte dei soli 2 regolarmente assunti e trovati nel corso del sopralluogo ispettivo.
Al piano rialzato, ad eccezione del bagno e di una cucina, tutte le altre stanze, nel numero di 6, realizzate anche attraverso la frammentazione degli spazi preesistenti con pareti in cartongesso, erano adibite a camere da letto per un totale di 12 posti letto.
Nel corridoio principale vi era una scala che conduceva al piano seminterrato accatastato originariamente come cantina ed autorimessa ma che, attraverso la

realizzazione di micro camere in cartongesso, era stato trasformato in dormitori abusivi in assenza di qualsiasi agibilità abitativa e con impianti elettrici di fortuna (impianti concretamente idonei ad innescare incendi da sovraccarico rete e corto circuito, considerati i numerosi accessori elettrici trovati in alimentazione all'atto delle attività di sopralluogo).
Era accertata la presenza di ulteriori 5 micro camere, completamente abusive, per un totale di ulteriori 10 posti letto oltre i 12 del piano rialzato ed i 6 all'interno del laboratorio (cfr fotografie alle pp. 3 a 9 richiesta P.M.). Era, altresì, riscontrata la presenza di numerose chiazze largamente estese di muffa nera altamente pericolosa per l'apparato respiratorio, data l'originaria natura di magazzini e autorimessa dei locali e la mancanza di aperture naturali o punti area.
Il personale dell'Ufficio Tecnico del Comune di Castano Primo, sulla base dei risconti dei dati catastali, accertava la realizzazione in difformità d'uso e quindi in regime di abusivismo delle strutture ricettive sopra indicate che erano state realizzate in ambienti la cui destinazione originaria non era quella abitativa.
Inoltre, era appurato che presso l'ufficio SUAP del Comune di Castano Primo, non risultava presentata SCIA per l'avvio dell'attività produttive della ditta ispezionata in quanto era presente la sola segnalazione di inizio attività relativa all'opificio precedentemente esistente denominato "Pelletteria Maria", ad oggi cessato.

- **Sugli ambienti di lavoro - verifiche in materia di salute e sicurezza**
  In merito alle verifiche sull'idoneità del luogo di lavoro, delle attrezzature e di ogni altro aspetto riferito alla sicurezza per i lavoratori, emergevano violazioni alle previsioni del T.U. prevenzionistico (cfr fotografie alle pp. 10 e 11 richiesta P.M.). In particolare:

a) Le attrezzature: ai macchinari erano stati rimossi i dispositivi di sicurezza, che hanno lo scopo di impedire che il lavoratore durante l'utilizzo della stessa possa rimanere impigliato, o che possa introdurre all'interno dei componenti mobili le parti del corpo, in questo caso le mani, provocandosi accidentalmente lesioni. La rimozione di suddetti dispositivi permette l'aumento della velocità delle operazioni e quindi della produzione aumentando i pezzi lavorati nell'unità di tempo a discapito dell'elevato rischio dell'operatore di macchina. Anche nella spazzolatrice e nelle macchine tingi bordo erano stati rimossi i dispositivi sicurezza che impediscono al lavoratore di venire a contatto con le parti mobili delle macchine. Il rischio per il lavoratore di rimanere impigliato e provocarsi lesioni era poi incrementato e reso del tutto palese dalla omessa formazione del lavoratore. Anche in questo caso la rimozione dei dispositivi originari di protezione aumenta la velocità di produzione a scapito dell'incolumità dell'operatore.

b) Misure di protezione da agenti chimici: i contenitori di sostanze chimiche ed infiammabili non erano custoditi in locali o armadietti idonei ad impedire o comunque limitare il rischio di incendio. I contenitori erano riposti nelle immediate vicinanze di scatoloni di carta che aumentavano il rischio di incendio e scoppio.
c) Gli estintori presenti all'interno del magazzino presentavano come data di ultima revisione ottobre 2022, sono dunque decorsi ampiamente i termini della revisione periodica prevista entro i 6 mesi.

- **Visite mediche, corsi di formazione ed informazione circa i rischi sulla sicurezza**

Era accertato che i lavoratori [redacted], [redacted] e [redacted], non erano stati sottoposti ad alcuna visita medica di idoneità alla mansione, non avevano mai effettuato la formazione, nè era stata loro somministrata alcuna informazione sui rischi lavorativi. Incombenze queste ultime che, oltre ad avere un determinato costo prò capite, ricadono tra gli obblighi di legge del datore di lavoro.

La P.G. procedeva ad escutere i soggetti trovati nell'opificio; il P.M. ha menzionato le dichiarazioni di [redacted], dipendente dell'impresa individuale, nonché figlio del titolare firmatario della stessa. In particolare, il quale riferiva che la merce a marchio "[redacted]" era contraffatto "[...] *Preciso che le borse di* [redacted] *(*[redacted]*) E* [redacted] *sono contraffatte mentre le* [redacted] *sono originali [...]*". Riferiva inoltre: *[...] A lavorare con me vi è* [redacted]*,* [redacted] *eng che dormono qui in villa senza pagare affitto, mentre il lavoratore* [redacted] *dorme anche lui qui in villa".*

L'organo proponente evidenzia che la merce e segnatamente nr. 291 borse e marsupi, oltre a 700 accessori dei modelli [redacted] della società [redacted] SPA trovata presso l'opificio era riconosciuta come originale dalla società [redacted] spa.

- **La documentazione acquisita in fase di sopralluogo ispettivo presso la ditta [redacted] e l'individuazione della società intermediaria di II livello.**

Dall'esame della documentazione sequestrata presso l'opificio [redacted] emergeva che il committente per la produzione delle borse e marsupi [redacted] modello Prima Classe era la società [redacted] **SRL** di Pieve

Emanuele.

- **L'attività ispettiva presso la società [redacted] SRL**

La [redacted] SRL di Pieve Emanuele (MI) in [redacted] - è una società operante nel settore della produzione di pelletteria nello specifico *'fabbricazione di articoli da viaggio borse e simili' (cod. ATECO 15.12.09)* il cui amministratore unico è [redacted], nato in Cina il 7 marzo 1988, residente a Pieve Emanuele in [redacted].

Da accertamenti effettuati negli archivi Inps emergeva che l'organico aziendale della società era pari a nr. 60 dipendenti e nr. 1 collaboratore iscritto alla gestione separata.

Nello specifico l'organico societario dipendenti, in base alla qualifica e al CCNL applicato era così distinto:

1 impiegato Fulltime a tempo indeterminato;

41 operai a Fulltime a tempo indeterminato;

11 operai a Partirne a tempo indeterminato; I operai a Fulltime a tempo determinato;

Il operai a Partirne a tempo determinato.

In data 04/10/2023 era effettuato un sopralluogo ispettivo nel corso del quale venivano identificate, intente a lavoro di produzione e confezionamento di borse ed articoli da viaggio, nr. 52 lavoratori tutti assunti al netto di una posizione lavorativa per la quale veniva riscontrato un pregresso periodo di lavoro in nero, allo stato attuale sanato.

Venivano assunte dichiarazioni anche con l'ausilio di idoneo interprete madre lingua cinese.

Dalle dichiarazioni raccolte non emergevano elementi idonei ad ipotizzare uno sfruttamento lavorativo o una disapplicazione delle clausole economiche relative ai contratti collettivi applicati. Anche i luoghi di lavoro risultavano ben organizzati e puliti, gli estintori regolarmente revisionati; venivano peraltro accertate delle manomissioni ai dispositivi di sicurezza su due macchinari oltre alla presenza di un impianto audiovisivo non autorizzato.

All'interno del corpo fabbrica e nelle adiacenze dello stesso non erano presenti pertinenze abitative o fabbricati adibiti a dormitori.

Le dichiarazioni acquisite dall'amministratore unico della società [redacted] SRL, [redacted], fornivano importanti elementi per ricostruire la filiera produttiva delle borse rinvenute all'interno dell'opificio [redacted] di Castano Primo. [redacted], infatti dichiarava:

- Di fornirsi regolarmente della ditta [redacted] di Castano Primo affinché producesse

in nome e per conto della [redacted] SRL le **borse, marsupi e accessori modelli** [redacted]; detto appalto non era stipulato con atto scritto, ma solo con accordi verbali;

- A sua volta la [redacted] SRL riceveva la commessa alla produzione del predetto materiale a marchio [redacted] dalla società [redacted] SRL (con sede in Trezzano sul Naviglio (MI) [redacted] —Amm.re Unico [redacted], nato in Cina il 26/05/1990); anche per detta commessa non vi era alcun contratto scritto e la produzione in nome e per conto della predetta società avveniva solo su accordo verbale;

- [redacted] pagava dietro fattura la ditta [redacted] dai 18 ai 20 euro per ogni singola borsa e dai 12 ai 13 euro per ogni singolo marsupio; quando consegnava il prodotto alla [redacted] SRL, con emissione di fattura di fatto non vera, ricaricava 2/3 euro per ogni pezzo.

Il P.M. ha evidenziato che dagli accertamenti effettuati risulta che la ditta individuale [redacted] produce quindi per la [redacted] SRL, che a sua volta produce solo cartolarmente per [redacted] SRL; anche la [redacted] SRL produce solo cartolarmente per la [redacted] SPA (cfr. schema p.19 richiesta P.M).
L'organo proponente espone che dalle ispezioni effettuate e dall'analisi della documentazione acquisita, emergeva che nell'ambito della filiera di produzione sopra indicata la società [redacted] SRL è fornitore diretto del brand.

Il Pubblico Ministero valorizza le sommarie informazioni rese dal direttore di prodotto e produzione della [redacted] spa, [redacted], il quale in merito alla genuinità della merce rivenuta all'interno dell'opificio [redacted], alla gestione delle forniture ed ai relativi costi di produzione, ha riferito quanto segue:*"[...] Quel prodotto, che è stato da me stesso verificato come genuino, viene realizzato esclusivamente dalla società [redacted] che è l'unico fornitore di questi articoli per la [redacted]. Con la [redacted] è stato sottoscritto nel maggio 2018 un contratto di fornitura. La [redacted] non si avvale di società terze ed ha sempre garantito per la società committente una produzione in piena autonomia imprenditoriale. Giova rappresentare che detta società fornitrice già nel maggio 2019 ha fornito con atto scritto alla [redacted] dichiarazione di effettuare la produzione senza ausilio di aziende esterne, foglio che già vi è stato consegnato in copia, inoltre io stesso,* ***a maggio scorso, nel recarmi presso detta società fornitrice di Prezzano S/N ho specificatamente richiesto se la [redacted] si avvalesse di società esterne per la produzione del prodotto commissionato dalla***

[redacted]***, ed ho avuto come risposta da parte del mio interlocutore*** [redacted]***, che avendo tantissime commesse anche da diversi brand dell'alta moda mondiale, ha dovuto esternalizzare parte della lavorazione senza specificarmi a chi e senza che io chiedessi ulteriori dettagli.*** *In quella occasione ho ricordato formalmente che era opportuno, data l'obbligazione commerciale sottoscritta, di essere sempre informato sul 'utilizzo di società terze dedita alla produzione.* ***Non ho inoltre ritenuto di compiere altre azioni in considerazione nei confronti della*** [redacted]***, dato l'eccellente livello qualitativo e di servizio del fornitore in parola e la non affatto comune reperibilità di fornitore di siffatto livello che, oltre alla società*** [redacted]***, è appaltatrice anche di numerosi marchi del lusso mondiale [...]".***

Inoltre, prosegue il P.M. a specifica domanda, su quali siano state le verifiche effettuate per la valutazione

della capacità imprenditoriale della [redacted] SRL, il [redacted] ha dichiarato: *"[...] E stata constatata la buona organizzazione del lavoro in termini di pulizia degli ambienti stessi e sul prodotto finito in termini di qualità, non è stata verificata sotto l'aspetto documentale [...]".*

Circa i costi di produzione contrattati dallo stesso [redacted] con la fasonista [redacted] SRL, il direttore ha riferito, prendendo come riferimenti visuali i 6 prodotti consegnati come campione per la perizia sulla genuinità del prodotto con verbale del 21/09/2023: *"[...] In merito alla foto nr. 1 trattasi di una borsa denominata BAULETTO per la quale è stato concordato un prezzo, per il quale faccio riserva di fornire idonea documentazione, il costo varia i dai 38 ai 39 € a pezzo anche in base alle dimensioni del bauletto; In merito alla foto nr. 2 trattasi di borsa a mano con tracollo, identificata con codice N147 e N148, per la quale faccio riserva di fornire prezzo concordato per la produzione non ricardandolo al momento; In merito le foto nr. 3 e 4 trattasi di marsupio con tracolla a tessuto/pelle codice 8918 il cui prezzo di produzione mi riservo di verificarlo, orientativamente sui 20€ a pezzo; In merito la foto nr. 5 trattasi di borsa bauletto con tessuto/pelle di colore bianco costo di produzione 38/39 € a pezzo come la nr. 1; In merito la foro nr. 6 trattasi borsa a mano con tracolla di tessuto/pelle color bianco all'incirca 30/32€ ma faccio riserva di verificare correttamente il costo pattuito di produzione".*

- **Analisi sui costi reali di produzione e sui ricarichi effettuati sulla produzione fittizia**

L'organo proponente alla p. 22 della richiesta riporta il listino dove è indicato il costo unitario per la produzione dei modelli commissionati dalla committente [redacted] SPA alla appaltatrice [redacted] SRL, ed in giallo sono evidenziati i modelli trovati in lavorazione presso la ditta [redacted].

Omissis

Nella tabella a seguire viene riportato il costo effettivo di produzione della [redacted] dei modelli nel listino in alto evidenziati, i costi fittizi di produzione fatturati dalla società intermediaria della [redacted], [redacted] SRL, ed i costi rimessi dalla stessa [redacted] SRL alla committente [redacted] SPA.

*Omissis*Il P.M. evidenzia che : la [redacted] Srl da Gennaio 2023 al settembre 2023 ha emesso fatture nei confronti della società [redacted] Spa per un importo lordo pari a Euro 493.740,55; la [redacted] Srl, nello stesso periodo di riferimento, ha emesso

fatture nei confronti della [redacted] Srl, per un importo lordo pari ad Euro 107,400,20; la ditta [redacted], per lo stesso periodo, ha emesso fatture nei confronti della [redacted] Srl per un importo pari ad Euro 50.427,00.

Sulla base delle esposte emergenze sviluppate a seguito accertamenti partiti dalla ditta [redacted] il P.M. formulava le seguenti considerazioni

"La committente [redacted] SPA ha un unico fornitore per la produzione dei modelli [redacted] la società [redacted] SRL, con la quale ha sottoscritto un contratto generale di fornitura in è espressamente prevista specifica autorizzazione da parte della committente nel caso in cui l'appaltatrice intenda avvalersi per la produzione di società esterne. La [redacted] SRL ha dichiarato per iscritto di non avvalersi, per la produzione e il confezionamento del prodotto, di alcuna ditta esterna, ma di svolgere tutte le attività in autonomia in base alla propria organizzazione imprenditoriale.

Il direttore di prodotto e produzione della [redacted] SPA (ovvero colui il quale individua le aziende e definisce contrattualmente i rapporti economici di produzione) ha riferito peraltro di non aver fatto alcuna verifica preventiva documentale sulla capacità organizzativa dell'appaltatrice (non vi è infatti alcun verbale di audit aziendale o ispezione generico né alcun documento relativo la

[redacted]); la società non ha mai richiesto il DURC, non ha verificato l'organico dipendenti, non ha verificato la certificazione delle macchine, non ha verificato, in altri termini, l'effettiva capacità imprenditoriale della [redacted]. Tali verifiche, inoltre, non sono state fatte in relazione a tutti i numerosi fornitori che producono l'intera linea moda della committente.

La società ha fatto affidamento solo sul "buon nome" della fornitrice, essendo quest'ultima fasonista anche di marchi anche più noti della stessa [redacted].

Il direttore di prodotto e produzione [redacted] ha poi dichiarato che nello scorso mese di maggio, durante una visita allo stabilimento [redacted] di Trezzano S/N, aveva appreso dal l'amministratore [redacted] che la linea commissionatagli [redacted] di fatto era prodotta da terzi in quanto la [redacted] non riusciva a sostenere la produzione.

Nonostante quanto riferitogli dall'amm.re della [redacted] e nonostante vi fossero rigide regole contrattuali sul punto, nulla è stato fatto dalla committente [redacted].

La ditta individuale [redacted], con ambienti di lavoro fortemente degradati e condizioni lavorative sotto minimo etico ed avvalendosi di forza lavoro clandestina, riesce a garantire la produzione alla metà del costo che la committente, [redacted] SPA ha, ma solo cartolarmente, concordato con la fasonista [redacted] SRL.

Né potrebbe essere diversamente, in considerazione del fatto che i margini di profittabilità, come riferito in premessa, avvengono con la compressione del costo del lavoro e l'eliminazione dei costi della sicurezza.

Deve infine essere segnalato che in data 24/05/2023 presso i capannoni della [redacted] SRL siti in Trezzano S/N, il lavoratore in nero [redacted] (nato in Bangladesh il 25/12/1997) è rimasto vittima di un infortunio mortale a causa di uno schiacciamento provocato dalla caduta di un macchinario di lavoro.

La società, al fine di camuffare l'effettivo status di lavoratore in nero dell'operaio deceduto, ha inviato modello telematico di assunzione al Centro per l'Impiego ed agli enti contributivi ed assicurativi Inps ed Inail, nella stessa mattinata del 25 maggio, subito dopo l'infortunio."

2. L'impresa individuale [redacted] (cfr annotazione di P.G. del 14.11.2023), individuazione del [redacted] srl, collegamento con la [redacted] spa

In data 30/10/2023 veniva data esecuzione alla Richiesta di Consegna ex art 248 c.p. al fine di individuare tutti i fornitori addetti alla produzione della [redacted] spa.

Nell'ambito dell'elenco fornitori e registro fatture 2023, venivano analizzati in particolar modo i contratti di fornitura per **la produzione di scarpe a marchio** [redacted] spa sottoscritti tra la committente [redacted] spa e l'appaltatrice [redacted] SRL, la quale risultava, come da documentazione acquisita, aver prodotto da inizio anno ed in assenza di sub fornitori, nr.29.444 calzature.

Successivamente si acquisiva, su specifica richiesta all'Agenzia delle Entrate, il fatturato 2023 del predetto [redacted] Srl per accertare, dalle fatture passive, l'esistenza di fornitori a conduzioni cinese ubicati nella medesima area produttiva della committente in Garlasco (Pv) e comuni limitrofi.

Accertato quanto sopra si procedeva a eseguire attività ispettive nelle sedi dei suddetti laboratori cinesi al fine di verificare le condizioni lavorative di produzione.

In data 7/11/2023 in Villanova D'Ardenghi (PV) [redacted] veniva ispezionata la ditta individuale [redacted], quale ditta appaltatrice delle lavorazioni del [redacted]

- **esiti ispettivi presso impresa [redacted]**

2.1. Sul personale dipendente

All'atto dell'accesso ispettivo nel laboratorio produttivo, venivano identificati oltre lo stesso Titolare [redacted], anche i sottoindicati lavoratori:

a. [redacted], nata in Cina il 07/09/1976;
b. [redacted], nato in Cina il 21/12/1998;
c. [redacted], nato in Cina il 15/08/1964;
d. [redacted], nata in Cina il 13/07/1974.

Dal controllo operato sulle Banca Dati Centro per l'Impiego, i predetti operai risultavano essere tutti assunti dalla ditta ispezionata con contratto a tempo indeterminato part time 4 ore giornaliere (20 settimanali) come stiratori di

tomaie CCNL industria pelle cuoio.

Dalle dichiarazioni acquisite a verbale si evinceva:

- o stralcio s.i. [redacted]: *"...lavoro da marzo 2023 come operaio addetto alla rifinitura delle scarpe..vengo pagato € 1.25 a tomaia quindi € 2.50 a coppia. durante la settimana dormo sopra la ditta al piano primo presso locali adibiti a dormitorio....in una giornata lavorativa produco circa 20 paia di scarpe percepisco un bonifico mensile di circa 600€ che ci paga il titolare [redacted] che produce tomaie relative l'azienda [redacted] che ci richiede l'azienda [redacted]R SRL...lavoro 3 ore al giorno dal lunedì al venerdì ...non sono mai stato visitato da nessun medico del lavoro. non mi sono mai stati forniti dpi...non ho mai effettuato corsi di formazione"*

- o stralcio s.i. [redacted]: *" lavoro nel laboratorio di mio marito* (il titolare [redacted] ndr *f.vivo la piano superiore dove è presente un appartamento con delle stanze per dormire...lavoro 3 ore al giorno per 5 giorni a settimana...vengo pagata 11 € l'ora ma l'importo varia in base alle scarpe prodotte... viviamo e mangiamo direttamente negli alloggi adiacenti il laboratorio f a c c i o presente che vengo retribuita in base al numero di scarpe lavorate. Vengo pagata 1.25€ a tomaia. non ho mai fatto visita medicaformazione non ho mai avuti dpi e non ci sono estintori in azienda. "*

- o stralcio s.i. [redacted]: *" faccio le tomaie, la parte superiore delle scarpe, lavoro 4 ore al giorno. produco circa 25 paia di scarpe al giorno e per produrne un paio ci vogliono circa 15 min per ogni tomaia vengo pagata € 1,25...vivo qui, dormo al 1° piano in una stanza non pago per dormire e non mi vengono trattenuti i soldi...lavoro da marzo 2023 ...4 ore al giorno per 5 giorni settimanali non ho mai fatto visita medica formazione non ho avuto dpi e non ci sono estintori in azienda. "*

- o stralcio s.i. [redacted]: *"vivo e lavoro in Villanova D'Ardenghi presso la ditta di mio padre... (* [redacted] titolare ndr *)...sono stato*

assunto il 16/06/2022. lavoro 2/3 ore al giorno per 5 giorni settimanali...a fine mese percepisco un importo di € 600 con bonifico,.non sono mai stati effettuati corsi di formazione per garantire la sicurezza dei lavoratori,..non sono mai stato visitato dal medico dell'azienda...non ho dpi,..vengo di fatto retribuito in base al numero di scarpe lavorate....percepisco 50 cent di € per ogni fibbia rifinita...

Dalla verifica in BD Inps/Inail si accertava che per i dipendenti sopra indicati non erano stati versati per tutto l'anno 2023, né i contributi previdenziali Inps, né quelli assicurativi Inail, essendo stati comunicati agli enti preposti i soli nominativi di 2 lavoratori non ricompresi tra quelli rinvenuti all'atto dell'accesso ispettivo in azienda.
Analoga situazione era riscontrata per l'anno 2022, con l'unica eccezione per il mese di giugno 2022 nel quale sono stati comunicati gli imponibili retributivi dei soli [redacted] (figlio del titolare [redacted]) e [redacted] (moglie del titolare).

Dalle tabelle retributive/contributive emergeva un dato relativo alle somme lorde retributive dei dipendenti che risultava sotto soglia rispetto ai minimi tabellari retributivi previsti dal CCNL cuoio pelli(ad esempio: per l'anno 2022 i 2 dipendenti sopra evidenziati trovati a lavoro in data 7/11/2023, rispettivamente figlio e moglie del titolare, risultano aver lavorato per il solo mese di giugno 2022 per un totale di 13 giorni, percependo una retribuzione di 330 € lordi mensili corrispondenti a 25 € lordi giornalieri; se considerassimo effettivamente le 4 ore giornaliere di lavoro svolte da contratto, la retribuzione sarebbe pari a 6,25 € lordi l'ora, ovvero un importo assolutamente sotto soglia rispetto al CCNL di categoria che prevede un minimo tabellare per operaio di primo livello, quindi neo assunti e non specializzati, pari a 8€ circa orarie).

Inoltre:

- come dichiarato dai dipendenti gli stessi lavorano di fatto a cottimo (procedura vietata incentivando il lavoratore ad una produzione accelerata e continuata nel tempo al fine di avere maggiori guadagni ma pregiudicando le capacità psico fisiche del lavoratore aumentando ed esponendolo ai rischi da lavoro correlato), avendo un guadagno di € 1,25 per tomaia prodotta; -pur avendo dichiarato di lavorare 3 ore giornaliere, il numero dei pezzi dagli stessi dichiarati prodotti superava le ore lavorate dichiarate;
- nonostante avessero dichiarato di lavorare 3 ore sole giornaliere, gli stessi

avevano contestualmente dichiarato di dormire nei locali dormitorio messi a disposizione dall'azienda e di far ritorno nelle loro rispettive abitazioni solamente nel fine settimana;

- il numero delle tomaie prodotte e rimesse alla committente [redacted] Srl presupponeva un lavoro di molto superiore alle ore dichiarate dai dipendenti.

- **Accertamenti sulle curve di carico elettriche della ditta [redacted] - unità operativa di Villanova D'Ardenghi**

Omissis

Il P.M. sottolinea che nell'ambito dei risultati degli accertamenti eseguiti in banca dati ARES- ENEL venivano analizzati gli assorbimenti elettrici della ditta [redacted] dal gennaio 2023 ad ottobre u.s. per l'unità locale di Villanova D'Ardenghi, oggetto d'ispezione. Come risultava dalla tabella, la ditta presentava valori di assorbimenti elettrici maggiori nella fascia F3, corrispondente all'arco orario notturno/domenicale; tali valori erano costantemente maggiori per i mesi da gennaio ad agosto ove i picchi produttivi erano stati maggiori rispetto alla fascia canonica di produzione F1, come riscontrato dalle bolle di consegna relative ai prodotti commissionati dal [redacted] SRL.

Il P.M. evidenzia che "quanto sopra è prassi in quelle realtà ove le condizioni lavorative sono prive di qualsivoglia elemento contrattuale normativamente previsto e la produzione è governata esclusivamente dal numero di ordini da evadere nel minor tempo possibile, nella totale inosservanza della normativa in materia di orario di lavoro, riposi e di quant'altro preveduto dalla contrattazione collettiva. La ragione dell'incremento del consumo energetico (e quindi della produzione) in orario notturno è evidentemente legato all'esigenza di evitare i controlli da parte degli organi di vigilanza che nella maggioranza dei casi avvengono nei giorni e negli orari canonici dalle ore 8 alle ore 17. Quanto accertato è ulteriore conferma, oltre alla presenza di letti e cucina, che a differenza di quanto dichiarato dagli operai le lavorazioni sono spalmate nell'arco dell'intera giornata con picchi di produzione nell'arco notturno. In sintesi: i dipendenti cinesi lavorano molto di notte per evitare controlli".

- **Sugli ambienti di lavoro/abitativi**

L'unità operativa della ditta [redacted] è ubicata all'interno della corte al [redacted] nel comune di Villanova D'Ardenghi (PV). Si accede all'azienda da una porta in metallo dopo la quale vi è il reparto produttivo *(foto 1 e 2)*. Da subito era stata rilevata dagli operanti la promiscuità degli ambienti lavorativi con quelli alloggiativi. Gli ambienti di lavoro presentavano rischi di infortuni/incidenti concreti dovuti alla presenza di materiale infiammabile ed esplodente non correttamente custodito, come colle e solventi utilizzati per la lavorazione del pellame, in prossimità di macchinari alimentati elettricamente con fili elettrici volanti e di lavatrici domestiche utilizzate per il lavaggio degli indumenti del personale regolarmente soggiornante negli ambienti abitativi ricavati all'interno di quelli lavorativi così come si evince dalle planimetrie (riportate nella richiesta a p.28). Numerose derrate alimentari erano rinvenute accattaste vicino sostanze chimiche (cfr. fotografie pp. 27 ,28 ,29 richiesta P.M.).

- **Le violazioni in materia prevenzionistica**

Al termine delle attività ispettive di sopralluogo, veniva contestato al datore di lavoro [redacted], con verbale di prescrizione obbligatoria ex art 20 DLgs758/94, le violazioni di cui al T.U. Salute e Sicurezza D.Lgs 81/08 per :

- art 18c°l per aver omesso di sottoporre a visita medica i propri dipendenti;
- art 36c°le2 per aver omesso di informare i propri dipendenti circa i rischi da lavoro;
- art 37c°le2 per aver omesso di far frequentare idonei corsi di formazioni sui rischi da lavoro;
- art 29c°l per aver omesso di redigere il DVR aziendale;
- art 43c°l per aver omesso idonee misure per la prevenzione incendi nonostante la presenza di materiale infiammabile/esplodente;
- art 63 comb. Disp. 64 c°l per aver adibito a dormitorio parte dei locali produttivi;
- art 225c°l omesse misure di protezione contro agenti chimici;
- art 71c°4 per aver rimosso dispositivi di sicurezza a cucitrici al fine di incrementarne la velocità di produzione.

Considerate le prescrizioni obbligatorie di cui sopra, veniva adottato provvedimento di chiusura dell'unità operativa ai sensi delfart 14c°l del citato T.U. per gravi violazioni in materia di sicurezza; il provvedimento è tuttora in essere, in quanto l'azienda ancora non ha provveduto a redigere il DVR.

- **Il contratto di fornitura tra la [redacted] SPA e [redacted] SRL ed il collegamento con la ditta [redacted]**

A far data dal 30 giugno 2008 è in essere un contratto di appalto tra la committente [redacted] SPA e l'appaltatrice [redacted] SRL con il quale quest'ultima s'impegna a **produrre scarpe da donna in pelle e tessuto a marchio** [redacted]. Dalla documentazione analizzata dalle informazioni acquisite direttamente in sede ispettiva c/o [redacted] SPA emergeva che la predetta committente non aveva ricevuto dal [redacted] SRL nessuna richiesta al di autorizzazione al subappalto così come contrattualmente previsto nell'art 14 del contratto di fornitura. Tantomeno risultava agli atti della committente alcun verbale di audit per verificare la capacità tecnico professionale dell'appaltatrice o altra documentazione attestante i requisiti imprenditoriali e gli effettivi costi di lavoro o, quantomeno, la corretta gestione della sicurezza negli ambienti di lavoro, così come previsto dall'art 14 (cfr pp. 32 e 33 della richiesta ove sono riportati gli stralci dei contratti).
L'opificio ispezionato [redacted] produceva, in assenza di qualsivoglia contratto, tomaie in nome e per conto del [redacted] SRL che a sua volta le rimetteva alla committente [redacted] SPA in virtù del suddetto contratto di fornitura risalente al 30 giugno 2008; in relazione a tale contratto era accertata l'assenza da parte dell'appaltatrice di qualsivoglia autorizzazione al sub appalto, così come previsto dall' art. 14 citato.
Le acquisizioni documentali permettevano di accertare che nei confronti della ditta [redacted] risultava un totale di 405 richieste d'ordine, di cui 266 estrapolate dai bollettari e 139 analizzate su DPT, ricomprese nel periodo dal 2 maggio 2022 al 2 novembre 2023 e commissionate dal [redacted] SRL alla ispezionata [redacted] A titolo esemplificativo il P.M. nella richiesta riproduceva la fotografia dell'ultimo DPT del 2 novembre 2023 relativo alla produzione di n. 88 paia di tomaie [redacted] commissionate dal [redacted] srl alla ditta [redacted].
L'organo proponente espone che in sostanza, la committente [redacted] spa non aveva operato alcun controllo a valle della fornitura, limitandosi a richiedere la sottoscrizione del codice di condotta per i fornitori come parte integrante in allegato B al contratto di fornitura (riportato alla p. 33 della richiesta)

La Procura rappresenta che per l'anno 2023 il [redacted] SRL ha fatturato alla [redacted] SPA € 1.769.644,80 per la produzione di scarpe da donna come da tabella elaborata dall'analisi delle fatture passive [redacted]

SPA (cfr. specchietto a p. 34 della richiesta); la ditta [redacted] emetteva nei confronti della committente [redacted] SRL, nr. 20 fatture per un totale di € 126.417,02.

3. Accertamento ispettivo presso la ditta [redacted] del 27/7/2016 e risultanze investigative (cfr annotazione di P.G. del 16.11.2023)

Il giorno 27 Luglio 2016 personale del Nil nell'ambito di servizi finalizzati al contrasto dello sfruttamento lavorativo di tipo irregolare e clandestino, effettuava un accesso ispettivo presso il laboratorio artigianale sito al [redacted] nel Comune di Caponago (MB), ove esercitava l'attività di **confezionamento di cinture c/terzi** la Ditta individuale denominata [redacted].

All'atto dell'accesso in azienda venivano trovati intenti a svolgere mansioni lavorative di assemblaggio e confezionamento cinture in pelle 21 operai dei quali 17 in nero (di cui 16 clandestini sprovvisti di permesso di soggiorno) e 4 assunti e come sotto meglio elencati:

1. [redacted] nata in Cina il 09 /09/1976 impiegata in nero e clandestina sul T.N;
2. [redacted], nato in Cina il 23/01/1989, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
3. [redacted] nata in Cina il 07/08/1970, impiegata in nero e clandestina sul T.N;
4. [redacted] nata in Cina il 10/02/1987, impiegata in nero e clandestina sul T.N;
5. [redacted], nata in Cina il 24/01/1986, impiegata in nero e clandestina sul T.N;
6. [redacted], nato in Cina il 23/10/1981 impiegato in nero e clandestino sul T.N;
7. [redacted], nato in Cina il 03/01/1983, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
8. [redacted], nato in Cina il 09/09/1989 impiegato in nero e clandestino sul T.N;
9. [redacted], nata in Cina il 19/08/1987, impiegata in nero e clandestina sul T.N;
10. [redacted], nato in Cina il 15/05/1986, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
11. [redacted], nato in Cina il 14/11/1977, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
12. [redacted], nato in Cina il 06/12/1978, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
13. [redacted], nata in Cina il 23/11/1986, impiegata in nero e clandestina sul

T.N;

14. [redacted] nata in Cina il 21/01/1988, impiegata in nero e clandestina sul T.N;
15. [redacted], nato in Cina - EE, il 18/02/1978, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
16. [redacted], nato in Sri Lanka il 17/09/1993, impiegato in nero e clandestino sul T.N.;
17. [redacted], nata in Cina il 17/08/1977, impiegata in nero titolare di permesso di soggiorno;
18. [redacted], nata in Cina il 01/12/1969, impiegata regolarmente;
19. [redacted], nato in Cina- EE il 10/02/1987, impiegato regolarmente;
20. [redacted] nato in Sri Lanka il 14/07/1967, impiegato regolarmente;
21. [redacted] nato in Sri Lanka il 24/06/1981, impiegato regolarmente.

Era inoltre presente all'interno del laboratorio tale [redacted], coniuge convivente della titolare [redacted]. Il predetto, che non risultava impiegato materialmente nella produzione, sovraintendeva alle lavorazioni vigilando l'operato dei lavoratori.

I lavoratori clandestini venivano successivamente tradotti presso il gabinetto fotografico della Compagnia Carabinieri di Vimercate (MB) per tutti gli accertamenti dattiloscopici previsti.
Il controllo veniva esteso a due pertinenze del laboratorio (cfr fotografie riportate alle pp. 38-39- 40), adibite a mensa e dormitorio per i lavoratori irregolarmente impiegati, costituiti da diversi loculi, senza né aria e né luce naturale, ove erano presenti diciassette posti letto con brande e materassi fatiscenti ed antigenici realizzati senza alcun titolo autorizzativo e in difformità d'uso rispetto a quella originariamente preveduta nel catasto comunale come area produttiva.
In considerazione delle riscontrate condizioni igienico sanitarie e di sicurezza dei luoghi ispezionati, sotto minimo etico, veniva chiesto l'intervento del locale Ufficio Tecnico Comunale e della competente A.S.L. di Monza per le attività di competenza in merito alla inagibilità dei luoghi abitativi/lavorativi ricavati in abuso edilizio.
I Funzionari dell'A.S.L. - S.I.A.N. di Monza a seguito di sopralluogo rilevavano le violazioni precedentemente ipotizzate sottoponevano a sequestro i locali adibiti a mensa e le relative derrate alimentari presenti all'interno degli stessi.

4. Accertamento ispettivo presso la ditta [redacted] dell' 8/2/2017 e risultanze investigative (cfr. annotazione di P.G. del 16.11.2023)

In data 8 febbraio 2017 personale del Nil, nell'ambito di un servizio coordinato finalizzato al contrasto dello sfruttamento lavorativo di tipo irregolare e clandestino, effettuava un accesso ispettivo presso il laboratorio artigianale della ditta "[redacted]" sito in Grezzago (MI) [redacted], esercente l'attività di **confezionamento di cinture c/terzi** la cui titolare firmataria risulta essere [redacted], non presente all'atto del controllo.

All'atto dell'accesso venivano reperiti intenti all'assemblaggio di cinture in pelle/cuoio 15 operai di cui 11 in nero (10 clandestini sprovvisti di permesso di soggiorno) e 4 assunti, sotto meglio elencati:

1. [redacted], nata in Cina il 24/06/1986, impiegata in nero e clandestina sul T.N.;
2. [redacted], nato in Cina il 12/05/1986, impiegato in nero e clandestino sul T.N ;
3. [redacted], nata in Cina il 29/01/1989, impiegata in nero e clandestina sul T.N;
4. [redacted], nata in Cina il 10/02/1986, impiegata in nero e clandestina sul T.N;
5. [redacted], nato in Cina il 23/11/1986, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
6. [redacted], nato in Cina il 18/11/1987, impiegata in nero e clandestino sul T.N;
7. [redacted], nato in Cina il 18/02/1978, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
8. [redacted], nato in Cina il 19/09/1972, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
9. [redacted], nato in Cina il 10/05/1986, impiegato in nero e clandestino sul T.N;
10. [redacted], nato in Cina il 21/01/1988, impiegata in nero e clandestino sul T.N;
11. [redacted] nata a Zhejiang (CINA) il 07/07/1980, impiegata in nero in possesso di permesso di soggiorno;
12. [redacted], nata in Cina il 17/08/1977, impiegata regolarmente;
13. [redacted], nata in Cina il 01/12/1969, impiegata regolarmente;
14. [redacted], nato in Cina il 10/02/1987, impiegato regolarmente;
15. [redacted], nato in Cina il 18/04/1977, impiegato regolarmente.

I lavoratori in nero e clandestini, tutti di nazionalità cinese, sentiti in merito all'attività lavorativa svolta con l'ausilio di questionari multilingua, poi tradotto da un interprete, riferivano che per il lavoro prestato venivano retribuiti da [redacted], marito della [redacted], titolare dell'omonimo opificio già oggetto di controllo

nel mese di luglio 2016 (cfr. par. 21)

La predetta [redacted] si riciclava come dipendente, in nero, della ditta [redacted], ma, in concreto, ne coordinava le attività, organizzava il lavoro e dava direttive ai dipendenti, unitamente al di lei marito quale titolari di fatto della ditta [redacted].

I lavoratori clandestini venivano successivamente condotti per gli accertamenti di rito presso il gabinetto fotografico della Compagnia Carabinieri di Vimercate (MB).

Alcuni dei lavoratori clandestini risultavano già essere stati reperiti al lavoro nel precedente controllo del 26/07/2016 presso il "[redacted]". Nel dettaglio i già clandestini della [redacted] trovati anche presso [redacted] erano:

- [redacted] che con Alias [redacted], risultava già censito per la sua irregolare posizione su questo territorio, a seguito di controllo effettuato presso il laboratorio "[redacted]";
- [redacted], che con Alias [redacted], risultava già censito per la sua irregolare posizione su questo territorio, a seguito di controllo effettuato presso il laboratorio "[redacted]";
- [redacted], che con Alias [redacted] risultava già censito per la sua irregolare posizione su questo territorio, a seguito di controllo effettuato presso il laboratorio artigianale [redacted]";
- [redacted], che con Alias [redacted] risultava già censito per la sua irregolare posizione su questo territorio, a seguito di controllo effettuato presso il laboratorio "[redacted]";
- [redacted], che con Alias [redacted], risultava già censito per la sua irregolare posizione su questo territorio, a seguito di controllo effettuato presso il laboratorio [redacted];
- [redacted], che con Alias [redacted] risultava già censito per la sua irregolare posizione su questo territorio, a seguito di controllo effettuato presso il laboratorio [redacted];
- [redacted], che con Alias [redacted] risultava già censito per la sua irregolare posizione su questo territorio, a seguito di controllo effettuato presso il laboratorio [redacted]";
- [redacted], che con Alias [redacted] risultava già censito per la sua irregolare posizione su questo territorio, a seguito di controllo effettuato presso il laboratorio "[redacted]";

La [redacted], sentita a spontanee dichiarazioni in merito al lavoro prestato presso la ditta [redacted], riferiva che era lì a lavorare in sostituzione della cugina [redacted], titolare della ditta, assente perché a metà dicembre 2016 era dovuta tornare in Cina.

Dalla visione della documentazione aziendale ed in particolare dai DPT, emergeva che tutti gli ordini originariamente trasmessi alla [redacted] erano stati girati e lavorati dalla ditta [redacted]

Il P.M. rilevava che le suddette emergenze portavano a ritenere che " la predetta ditta non è altro che il naturale proseguo della ditta [redacted], oramai assoggettata da decine di migliaia di euro di sanzioni a seguito dei controlli ivi operati nel luglio 2016."

- **L'individuazione della società committente la produzione di cinture alle ditte [redacted] e [redacted].**

Dalla documentazione contabile/amministrativa trovata presso i due predetti laboratori cinesi emergeva che le commesse lavorative, consistenti nell'assemblaggio e confezionamento di cinture in pelle e cuoio, era stata affidata alle ditte [redacted] e [redacted] da una società ubicata in Ponte San Pietro (BG), **la [redacted] SRL .**
Dalle bolle di consegna e dalle relative fatture di rimessa delle ditte [redacted] e [redacted] alla [redacted], risultava che il prodotto lavorato consisteva in migliaia di cinture, tra le quali anche quelle a marchio [redacted] (il P.M. riporta a titolo esemplificativo le immagini delle bolle di consegna alla pp. da 45 a 47 della richiesta).
Dall'analisi delle fatture [redacted] SRL emesse dai cinturifici [redacted] e [redacted] era accertato un fatturato totale pari a € 69.527, 28 (il P.M. riportava nella tabella alla p. 48 della richiesta le fatture emesse dai due calzaturifici cinesi tra il gennaio 2016 ed il gennaio 2017).

L'organo proponente osserva che le evidenze investigative dimostravano come " Il prodotto finito
(assemblato e confezionato) rimesso e fatturato alla [redacted] SRL è stato, in concreto, lavorato dai calzaturifici [redacted] e [redacted] utilizzando una forza lavoro costituita per il 75% da lavoratori clandestini (36 totali di cui 27 irregolari)."

- **il contratto di fornitura tra [redacted] spa e [redacted] srl.**

La società [redacted] srl confeziona cinture per numerosi *brand* dell'alta moda nazionale ed internazionale e tra tali *brand* vi era anche la [redacted] spa.
Dalla documentazione acquisita presso la [redacted] spa risultava che la società [redacted] SRL era Punico fornitore accreditato per la produzione di

cinture a marchio [redacted].
Era accertato non solo che la [redacted] SRL non aveva richiesto alcuna autorizzazione alla sub fornitura, ma che la [redacted] aveva attestato alla [redacted] spa di non avvalersi di nessun sub fornitore per la produzione oggetto del contratto di appalto (il P.M. riproduceva alle pp. 49 e 50 della richiesta sia una parte del contratto tra la [redacted] e la [redacted] che la predetta attestazione).

L'organo proponente espone che l'attività investigativa è proseguita con l'assunzione a sit di [redacted], consigliere del CDA della [redacted] spa con procura speciale alla rappresentanza della società, al quale era chiesto in particolare di indicare quali fossero le persone deputate all'individuazione ed alla conseguente stipula dei contratti di fornitura e quali controlli operasse la società per verificarne l'idoneità e l'effettiva capacità produttiva.
Il [redacted] riferiva che la società [redacted] nella fase di accertamento sulle qualità di una società presso la quale esternalizzare la produzione verificava la sola iscrizione alla camera di commercio e che ad occuparsi dei rapporti tra la [redacted] spa e le società alle quali era esternaiizzata la produzione era il direttore di produzione dott. [redacted]

Il P.M. riporta uno stralcio delle sit:
del [redacted]
"Domanda: Può indicare il settore d'impiego produttivo [redacted] S.p.A.?

Risposta: [redacted] S.p.A. si occupa di produzione e commercializzazione di articoli in pelle, di capi di abbigliamento, di calzature e di accessori tessili

Domanda: Può indicare i nomi che ricorda delle imprese presso le quali [redacted] S.p.A. esternalizza la produzione di articoli in pelle e cuoio?
Risposta: l' [redacted] S.p.A. si avvale di fornitori esterni. Relativamente alla produzione di articoli in pelle e cuoio quali borse e portafogli si avvale di Ditte sedenti in Bulgaria, Romania e Cina. Per la produzione delle cinture si avvale della [redacted] S.r.l. di Bergamo, della [redacted] di Lodi, e della [redacted] di Parma, delle quali non ricordo la completa denominazione sociale.

Domanda: Può indicare che documentazione [redacted] S.p.A. ha acquisito c/o acquisisce regolarmente dalle Società presso le quali poi esternalizza le sue produzioni?

Omissis

Domanda: Può indicare con che modalità contrattuali le produzioni vengono esternalizzate presso le predette Società?
Risposta: Le produzioni degli articoli che [redacted] S.p.A. esternalizza presso [e predette Ditte, sono regolate da dei contratti generali di impegno all'esecuzione degli ordini"

Domanda: Può indicare all'interno [redacted] S.p.A. chi è deputato al trattamento dei rapporti con dette Società e chi sottoscrive i relativi contratti e gli ordini di produzione?
Risposta: Ad occuparsi dei rapporti tra l' [redacted] S.p.A. e le Società presso le quali vengono esternalizzate [e predette produzioni il Direttore di Produzione, [redacted] Quest'ultimo firma gli ordini di produzione, mentre i contratti sono sottoscritti ad inizi collaborazione o da me o dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, Dott.ssa [redacted] o da chiunque altro ne abbia il potere all'atto della sottoscrizione." e del [redacted]:

"Domanda: Può indicare a che tipo di controlli vengono sottoposti gli articoli prodotti dalla [redacted] S.r.l. prima di essere destinati alla vendita [redacted] S.p.A.?
Risposta: Gli articoli prodotti dalla [redacted] S.r.l. per l' [redacted] S.p.A. viene trasferita a mezzo corrieri generici e giunta presso questa sede, esaminata prima di essere destinata alla vendita"

Domanda: Può indicare se tali controlli di qualità e/o verifiche di altro tipo, vengono effettuate anche su un eventuale campionatura degli articoli poi prodotti dalla [redacted] S.r.l.? Risposta: Si, controlli dello stesso carattere vengono effettuati, sempre presso questa sede, su una campionatura prodotta dalla [redacted] S.r.l.–,

Omissis

Domanda: Ha qualcos'altro da aggiungere o modificare di quanto già reso?

Risposta: Non ho altro da aggiungere e/o modificare"

Considerazioni finali del P.M.

In base alla descritta ricostruzione dei fatti, la Procura ha esposto le considerazioni (che di seguito si riportano) chiedendo al Tribunale di disporre nei confronti di [redacted] spa l'amministrazione giudiziaria dei beni ex art. 34 D.lvo 159/11, limitatamente ai rapporti con le imprese fornitrici.

"Quanto sopra esposto dimostra, all'evidenza, come la logica della massimizzazione dei profitti rifletta i propri effetti in danno lavoratori collocati a valle della **vera** filiera produttiva.
I lavoratori sfruttati e vessati con retribuzioni altamente inferiori ai minimi contrattuali, impiegati in ambienti di lavoro insalubri, degradati e degradanti; non hanno possibilità di inserirsi nel mercato del lavoro regolare essendo, gli stessi, nella condizione di clandestinità che ne impedisce la regolarizzazione a norma di legge.
Oltre ai costi a valle della produzione, vengono compressi anche i tempi per la produzione ed il ricorso ad altri laboratori è di fatto imposto dall'esigenza di rispettare le consegne al fine di non incorrere nelle pesanti clausole di inadempienza contrattuale.
Se a quanto sopra si aggiunge l'esigenza di creare utili sempre maggiori, ecco che si entra nel cono d'ombra dell'economia sommersa popolata da imprese che cercano di risparmiare

frodando i lavoratori, il fisco e il sistema previdenziale, come di fatto si è accertato con le catene di sub fornitura relative la produzione dei prodotti a marchio [redacted]

Quanto sopra trova riscontro nelle ditte individuali

- [redacted], per la produzione di tomaie [redacted] nei confronti del fornitore accreditato [redacted] SRL;
- nella [redacted] per la produzione di borse [redacted] nei confronti dell'intermediario [redacted] SRL e del fornitore accreditato [redacted] SRL

[redacted] negli opifici [redacted] e [redacted] per la produzione di cinture [redacted]

La responsabilità della committente [redacted] SPA nel favorire una produzione in regime di sfruttamento è assolutamente pacifica dal momento in cui la predetta società non ha mai verificato l'effettiva capacità imprenditoriale delle

appaltatoci; non ha mai effettuato un audit per verificare le condizioni lavorative e gli ambienti di lavoro e, pur venuta a conoscenza di esternalizzazioni produttive, come nel caso dei fornitori [redacted] ed [redacted] SRL, non ha mai richiesto formalmente la verifica della catena dei sub appalti né tantomeno formale richiesta di autorizzazione alla concessione dei sub appalti.

Quanto testé affermato trova riscontro nei confronti della fornitrice [redacted] SRL allorquando, nella mail giunta in data 10 novembre scorso sulla mail istituzionale del Nil , il direttore di prodotto e produzione [redacted] SPA, [redacted] scriveva testualmente: "*..In merito al nostro produttore* [redacted] *Srl, mi preme segnalare che, come già dichiarato in occasione del vostro accesso presso i nostri uffici, siamo venuti a conoscenza indirettamente che lo stesso nel mese di maggio 2023 avesse affidato alcune lavorazioni di alcuni nostri prodotti a una società terza; a nostra richiesta verbale la* [redacted] *srl confermava questo fatto. Così come nella giornata di ieri, 9 novembre 2023, siamo venuti a conoscenza di una lista di nominativi di sub fornitori di cui si avvale il nostro produttore* [redacted] *srl con il quale abbiamo un contratto di compravendita di calzature*....

Sussistono tutti i presupposti per l'applicazione dell'art. 34 D.L.vo 159/2011: dall'attività di indagine sopra descritta emerge, in modo pacifico, un sistema all'interno del quale soggetti gravemente indiziati per il reato di caporalato sfruttano pesantemente il lavoro dei loro connazionali cinesi con conseguente diretto beneficio per il brand di moda [redacted] spa, che omette qualsiasi controllo sulla catena produttiva e non è dotata di alcun modello organizzativo, con ciò agevolando soggetti indagati per il reato di cui all'art. 603 bis c.p. con ciò agevolando i seguenti soggetti indagati per il reato di cui all'art. 603 bis c.p: [redacted] nato in Cina il 12/02/1963, [redacted] nato in Cina il 07/10/1972, [redacted] nata in Cina il 07/07/1980 e [redacted] nata in Cina il 01/09/1973. "

LA VALUTAZIONE DEL TRIBUNALE

Richiamando quanto più sopra esposto in punto di diritto in relazione alla misura dell'amministrazione giudiziaria ex artt. 34 D.lvo 159/11, occorre valutare la ricorrenza nel caso di specie dei presupposti per l'applicazione di tale misura
Alla luce della ricostruzione in fatto della vicenda in esame, emerge la realizzazione da parte dei quattro titolari delle ditte cinesi sopra indicate di condotte illecite riconducibili al reato di cui all'art. 603 bis c.p.. In particolare, l'art. 603 bis al primo comma n. 2 punisce chi *"[...] utilizza, assume o impiega manodopera, anche mediante l'attività di intermediazione di cui al numero 1), sottoponendo i lavoratori a condizioni di sfruttamento ed approfittando del loro stato di bisogno* /.../individuando poi gli indici della condizione di sfruttamento dei lavoratori:
[...] Ai fini del presente articolo, costituisce indice di sfruttamento la sussistenza di una o più delle seguenti condizioni:

1) *la reiterata corresponsione di retribuzioni in modo palesemente difforme dai contratti collettivi nazionali o territoriali stipulati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative a livello nazionale, o comunque sproporzionato rispetto alla quantità e qualità del lavoro prestato;*
2) *la reiterata violazione della normativa relativa all'orario di lavoro, ai periodi di riposo, al riposo settimanale, all'aspettativa obbligatoria, alle ferie;*
3) *la sussistenza di violazioni delle norme in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro;*
4) *la sottoposizione del lavoratore a condizioni di lavoro, a metodi di sorveglianza o a situazioni alloggiative degradanti.*

La giurisprudenza di legittimità con orientamento costante ha statuito che: *"La mera condizione di irregolarità amministrativa del cittadino extracomunitario nel territorio nazionale, accompagnata da situazione di disagio e di bisogno di accedere alla prestazione lavorativa, non può di per sé costituire elemento valevole da solo ad integrare il reato di cui all'art. 603-bis cod. pen. caratterizzato, al contrario, dallo sfruttamento del lavoratore, i cui indici di rilevazione attengono ad una condizione di eclatante pregiudizio e di rilevante soggezione del lavoratore, resa manifesta da profili contrattuali retributivi o da profdi normativi del rapporto di lavoro, o da violazione delle norme in materia di sicurezza e di igiene sul lavoro, o da sottoposizione a umilianti o degradanti condizioni di lavoro e di alloggio* (tra le tante sent. *Sez. 4 n.* 27582 *del* 16/09/2020)

La Corte di Cassazione ha, altresì affermato che: *"Ai fini dell'integrazione del reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro, lo stato di bisogno non va inteso come uno stato di necessità tale da annientare in modo assoluto qualunque libertà di scelta, bensì come una situazione di grave difficoltà, anche temporanea, tale da limitare la volontà della vittima e da indurla ad accettare condizioni particolarmente svantaggiose."* (cfr. sent. *Sez. 4 -, Sentenza n. 24441 del* 16/03/2021).

Nella vicenda in esame, come correttamente argomentato dal P.M., i presupposti per integrare il disposto della norma sopra riportata si riscontrano per tutti e quattro i laboratori cinesi; in altre parole nei confronti dei titolari dei quattro opifici cinesi risulta un quadro indiziario sufficiente in relazione alla contestazione di tale condotta criminosa.
E' chiaramente emersa presso tutti i predetti opifici cinesi la ricorrenza di più indici di sfruttamento dei lavoratori; si è visto infatti che i lavoratori, dei quali diversi in condizione di clandestinità, si trovavano in situazioni abitative degradanti, ricavate all'interno degli stessi luoghi di lavoro, con ambienti abusivi ed insalubri, pericolosi per la loro salute e sicurezza (nei laboratori erano realizzati veri e propri dormitori, in locali che in alcuni casi non avevano destinazione abitativa, privi di adeguata areazione ed in taluni casi di luce naturale, con impianti elettrici "di fortuna e concretamente idonei ad innescare incendi da sovraccarico e corto circuito", con servizi igienici e cucina totalmente inadeguati ed anche del tutto insufficienti rispetto al numero dei posti letto; in diversi casi si è accertato che i generi alimentari erano riposti accanto alle sostanze chimiche usate per le lavorazioni), lavoravano con macchinari sui quali non erano presenti i dispositivi di sicurezza, nonché a contatto con agenti chimici utilizzati per la produzione, che non erano conservati in modo da garantire la sicurezza da contaminazioni, e non erano sottoposti a visite mediche di idoneità al lavoro, né a corsi di formazione, anche per prendere cognizione dei rischi connessi allo svolgimento dell'attività lavorativa.
Inoltre i lavoratori vivendo nei dormitori ricavati all'interno degli opifici erano in sostanza sempre a disposizione del datore di lavoro e di fatto continuamente sorvegliati (si ricorda che in uno dei laboratori era anche presente un impianto di videosorveglianza non autorizzato), con inevitabili riflessi negativi sul rispetto dell'orario di lavoro e dei periodi di riposo, nonché sulla retribuzione (tal proposito si ricorda a titolo esemplificativo come in sostanza l'organizzazione del lavoro per la produzione delle tomaia era a cottimo); si è visto, ad esempio che dalle rilevazioni del consumo energetico effettuate in uno dei laboratori (la ditta [redacted]) emergeva, in sostanza, che il lavoro era svolto anche in orario notturno e nei giorni festivi, con una retribuzione sottosoglia rispetto ai minimi tabellari retributivi previsti dal contratto collettivo, avuto riguardo alle modalità di svolgimento effettivo della prestazione lavorativa.

Negli opifici in questione sono stati rilevati anche il mancato pagamento dei contributi e l'omissione dei costi relativi alla sicurezza sul lavoro. Ricorre anche lo stato di bisogno dei lavoratori, trattandosi di soggetti cinesi, in relazione ai quali è noto che, anche quando non sono clandestini, comunque appartengono alla comunità cinese che (come anche altre comunità straniere) spesso presenta aspetti di chiusura rispetto allo Stato ospitante ed alla sua realtà socio-economica (tanto che spesso tali soggetti pur presenti sul territorio dello Stato da diversi anni non parlano bene neppure la lingua italiana), sicché gli stessi si trovano in condizioni di difficile emancipazione ed inserimento sociale, e dunque in sostanza sono costretti (con particolare riferimento ai soggetti clandestini) o quantomeno fortemente condizionati ad accettare condizioni di lavoro particolarmente svantaggiose che si traducono in un vero e proprio sfruttamento.

Giova ricordare, peraltro, che secondo la giurisprudenza della Suprema Corte affinché sia integrato il reato in esame è sufficiente che gli indici di rilevazione dello sfruttamento siano presenti anche per un solo lavoratore, purché vi sia la reiterazione delle condotte che concretizzano lo sfruttamento che deve essere riferita ad ogni singolo lavoratore (cfr. sent. Sez. 4 -, Sentenza n. 45615 del 11/11/2021).

In particolare, per ciò che concerne la ditta [redacted] (produzione di borse) come condivisibilmente rilevato dal P.M., sono emersi in modo eclatante al momento dell'ispezione gli indici di sfruttamento di cui ai numeri 3 e 4 dell'art. 603 bis c.p. e cioè:

a. **La sussistenza di violazioni delle norme in materia di sicurezza ed igiene sui luoghi di lavoro:** è emerso durante i sopralluoghi che tutti i lavoratori non erano stati sottoposti alla prescritta visita medica di idoneità alla mansione, fatto questo, che di per sé è sufficiente ad esporre i lavoratori a pericoli derivanti dalla loro condizione di salute e che, pertanto, non garantisce il giusto grado di sicurezza; è emersa inoltre la mancata sottoposizione dei lavoratori ai corsi di formazione relativi ai rischi derivanti dalla mansione da svolgere. **Il pericolo per la sicurezza dei lavoratori è poi accresciuto dalla rimozione dei dispositivi di sicurezza dei macchinari, come più sopra evidenziato, oltre che dalla mancata revisione degli estintori e la non corretta custodia dei dispositivi chimici e infiammabili;**

b. **La sottoposizione dei lavoratori a condizioni alloggiative degradanti:** [redacted], infatti, consentiva ai lavoratori di alloggiare all'interno di

"dormitori", compiutamente descritti nei paragrafi dedicati (come più sopra evidenziato, nel corso dell'ispezione sono stati rilevati locali dormitorio, privi dei necessari requisiti di abitabilità e del tutto insalubri, per complessivi 28 posti letto).
Dalla documentazione fotografica relativa allo stato dei luoghi emerge chiaramente, oltre al **profondo stato di degrado della situazione alloggiativa, anche un alto rischio per la salute dei lavoratori, derivante dalla mancanza di conformità abitativa dei luoghi.**

La condizione di assoggettamento dei lavoratori al [redacted] **è dimostrata dal fatto che lo stesso fornisce loro vitto ed alloggio all'interno dei luoghi (abusivi ed insalubri) ove viene svolta l'attività lavorativa; circostanza che, lungi dall'essere una concessione a beneficio del lavoratore, costringere lo stesso, clandestino e non, ad accettare le condizioni di lavoro degradanti, non avendo la possibilità di reperire in altro modo un alloggio idoneo alle esigenze di vita.**
Inoltre, l'alloggiare in area adiacente o compresa all'interno del luogo di lavoro, permette una permanente presenza e disponibilità del lavoratore e quindi un possibile costante impiego nelle lavorazioni.
La vigilanza sul lavoratore può essere inoltre considerata costante, attesa la presenza di un impianto di videosorveglianza non autorizzato. In questo ultimo caso, a nulla rileva che lo stesso sia o meno attivo, poiché, come da pronunce giurisprudenziali, la sola presenza delle telecamere, può essere sufficiente per indurre il lavoratore a credere di essere costantemente monitorato.

In ultimo, e in una prospettiva più ampia, il fenomeno della intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro, oltre che sottoporre i lavoratori a condizioni di sfruttamento e rischio per la loro incolumità, ha significativi riflessi in termini di concorrenza all'interno del mercato del lavoro; le aziende virtuose, infatti, sostengono spese di retribuzione, contribuzione, assicurazione e di gestione della sicurezza che sono del tutto sbilanciate rispetto a chi, come il [redacted], le riduce in modo significativo, creando una concorrenza altamente sleale nei confronti delle prime."

Riguardo alla ditta [redacted] (produzione di tomaie) si osserva che le rilevazioni dei consumi energetici legati allo svolgimento dell'attività produttiva hanno mostrato un sistema di organizzazione del lavoro basato in sostanza sulla

produzione di tomaie a cottimo, nell'ambito del quale la retribuzione è in verità collegata al risultato ottenuto e non alla durata del lavoro; le verifiche effettuate sul consumo di elettricità smentiscono le dichiarazioni dei lavoratori, che hanno sostenuto di lavorare 3 ore al giorno per 5 giorni alla settimana. Del resto, ciò è confermato da quanto è emerso nel corso dell'ispezione degli ambienti di lavoro e abitativi, poiché l'opificio [redacted] (come anche gli altri di cui si è detto) è strutturato in manieratale da fornire vitto ed alloggio al personale dipendente, che ha dichiarato di rientrare nelle rispettive abitazioni il solo fine settimana.
Ma vi è di più atteso che, al chiaro fine di abbattere i costi del lavoro, vengono completamente **evase le imposte dirette** relative al costo dipendenti (contributi, assicurazione infortuni, Irpef, addizionali comunali e regionali ecc..). Inoltre, sono stati completamente **omessi tutti i costi relativi la sicurezza,** sia dei dipendenti che degli ambienti di lavoro, essendo stata rilevata l'omissione delle visite mediche dei lavoratori, della formazione ed informazione, oltre alla mancata redazione del DVR aziendale.
Il **pericolo per la sicurezza dei lavoratori** è poi accresciuto dalla rimozione di dispositivi di sicurezza per la cucitrice pellame oltre che la completa assenza degli estintori e la non corretta custodia dei materiali infiammabili.
Oltre a quanto sopra, ulteriore indice di sfruttamento dei lavoratori è rappresentato dalle condizioni alloggiative dei dipendenti, che appaiono degradate ed insalubri ed espongono i lavoratori a ritmi lavorativi sicuramente non convenzionali.
Non può poi non rilevarsi che il fenomeno della intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro, oltre a sottoporre i lavoratori a condizioni di sfruttamento e rischio per la loro incolumità, ha significativi riflessi in termini di concorrenza all'interno del mercato del lavoro; le aziende virtuose, infatti, sostengono spese di retribuzione, contribuzione, assicurazione e di gestione della sicurezza che sono del tutto sbilanciate rispetto a chi, come [redacted] (,a ciò vale anche per gli altri imprenditori cinesi sopra indicati), le riduce in modo significativo, creando una concorrenza altamente sleale nei confronti delle prime.
In merito alle ditte [redacted] **e** [redacted] **(confezionamento cinture)** va detto che lo stato di bisogno sussiste in modo evidente in primo luogo per tutti i lavoratori clandestini trovati ad espletare mansioni lavorative (per la ditta [redacted] su 21 operai 16 erano clandestini, 17 lavoravano in nero e solo 4 erano assunti; per la ditta [redacted] su 15 operai 10 erano clandestini , 11 lavoravano in nero e solo 4 erano assunti); tali lavoratori sono costretti infatti ad accettare condizioni di lavoro del tutto disagiate , pur di garantirsi una retribuzione che rappresenta la loro fonte di sussistenza.

Si ricorda che la ditta [redacted] era in sostanza la prosecuzione della ditta [redacted] ed

aveva come titolari di fatto [redacted] (che risultava dipendente in nero) e il di lei marito.
Molti dei lavoratori della [redacted] erano passati alla [redacted].
Anche per tali ditte sono emersi in modo evidente indici di sfruttamento quali:
- la sussistenza di violazioni delle norme in materia di sicurezza ed igiene sui luoghi di lavoro; infatti, nel corso degli accertamenti sopra indicati è stato verificato che tutti i sopra indicati lavoratori, considerato il loro status di clandestini, non sono stati sottoposti alla prescritta visita

medica di idoneità alla mansione (circostanza da sola sufficiente a non assicurare ai lavoratori il giusto grado di sicurezza, potendo esporre i lavoratori a pericoli derivanti dalla loro condizione di salute); è stata inoltre accertata la mancata sottoposizione dei lavoratori ai corsi di formazione che diano loro la possibilità conoscere i rischi connessi dalla mansione da svolgere;
- la sottoposizione dei lavoratori a condizioni alloggiative degradanti; [redacted], nella sua qualità di titolare della ditta omonima e titolare di fatto della ditta [redacted], consentiva ai lavoratori di alloggiare all'interno di "dormitori" realizzati abusivamente all'interno degli opifici di produzione.
Da quanto più sopra esposto sullo stato dei luoghi (il P.M. ha inserito anche le fotografie nella richiesta) risulta il grave stato di degrado della situazione alloggiativa, ampiamente difforme dagli standards di sicurezza stabiliti dalla normativa vigente .
Deve inoltre essere evidenziato che l'assoggettamento dei lavoratori clandestini al potere di direzione della predetta [redacted] è dimostrato dal fatto che la stessa fornisce loro vitto ed alloggio, in ambienti degradati ed insalubri, esponendo così i lavoratori a ritmi lavorativi, all'evidenza, non convenzionali, (non avendo detti lavoratori la possibilità di reperire, nelle forme legali, altre dimore per le comuni e basilari esigenze di vita).
Come si è già detto in una prospettiva più ampia, il fenomeno della intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro, oltre che sottoporre i lavoratori a condizioni di sfruttamento e rischio per la loro incolumità, incide, falsandolo, sul mercato del lavoro, che nel caso di aziende virtuose espone le stesse a spese di retribuzione, contribuzione, assicurazione e di gestione della sicurezza del tutto sbilanciate rispetto a chi, come le ditte [redacted] e [redacted], bypassandole in toto, le annulla completamente creando una concorrenza altamente sleale nei confronti di chi assume correttamente il proprio personale ai costi previsti dalla contrattazione collettiva vigente.
Va detto che la circostanza che presso le due ditte di [redacted] e [redacted] siano stati trovati, al momento dell'ispezione, pochi lavoratori intenti a svolgere l'attività non può indurre a differenti considerazioni in ordine alla sussistenza dei

presupposti di cui all'art. 603 bis c.p, atteso che come si è visto in entrambi i laboratori erano molte sia le postazioni di lavoro che i posti letto (peraltro presso la ditta [redacted] vi erano all'interno dell'opificio anche altri soggetti cinesi, alcuni clandestini).

Si riporta quanto risultante dall'annotazione del Comando Carabinieri per la Tutela del Lavoro del 17.11.2023 in merito al deferimento alla A.G. dei titolari degli opifici cinesi di cui sopra si è detto, nonché degli amministratori della soc. [redacted] srl e della [redacted] srl. a seguito delle indagini.

"Dalle risultanze ispettive sulla filiera di produzione dei prodotti a marchio [redacted] venivano deferiti, nelle circostanze di tempo e di luogo di cui alle CNR in riferimento, le sottonotate persone:

- [redacted] Nato in Cina il 12/02/1963, residente in Castano Primo (MI) [redacted] nella sua qualità di Titolare Firmatario ditta omonima di confezione di borse ed altri articoli di pelletteria -C.F. [redacted]- avente sede legale/operativa in Castano Primo (MI) [redacted] - NDR [redacted] del 05/10/2023 AG Busto Arsizio - rgnr non ancora assegnato: Art. 603bis C.P. - intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro;

22c° 12 DLgs 286/98 e ss.mm. - occupazione lavoratore clandestino;

D.Lgs 81/08 artt. 14-18-36-37-63 com disp.64-1-225 - sospensione attività per utilizzo forza lavoro irregolare - mancata visita medica lavoratori-omessa formazione ed informazione - omesse misure prevenzioni incendi e omessa revisione estintori - ambienti di lavoro non conformi ai requisiti di sicurezza - rimozione dispositivi sicurezza -omessa custodia agenti chimici ed infiammabili;

Art 44 lett b DPR 380/01 - abusivismo edile - realizzazione in assenza di titoli di camere dormitorio, sala refettorio;

Art 4 L.300/70 - per aver installato impianto video di controllo in assenza di autorizzazione.

- [redacted] nato in Cina il 07 marzo 1988, residente a Pieve Emanuele in [redacted] sua qualità di Amm.re Unico [redacted] SRL. con sede legale/operativa in

Pieve Emanuele (MI) [redacted] - società dedita alla fabbricazione di articoli da viaggio borse e simili - P.Iva [redacted] - NDR in redazione per le prescrizioni obbligatorie sicurezza - competenza AG Milano;

37-71-omessa formazione - rimozione dispositivi sicurezza macchinari;

Art 4 L.300/70 - per aver installato impianto video di controllo in assenza di autorizzazione.

- [redacted], nato in Cina il 26/05/1990, domiciliato in Trezzano S/N [redacted] Amm.re Unico [redacted] sede in Trezzano sul Naviglio (MI) [redacted] Piva [redacted]
-fabbricazione borse pelletteria ed altri articoli da viaggio - NDR in redazione per le prescrizioni obbligatorie sicurezza competenza AG Milano:
Art 589 C.P. - Proc Pen. 18460/23 RG Mod 21 - AG Milano (PM Arduini) - infortunio mortale del 27/05/2023;
D.Lgs 81/08 arti. 18-43-63 comb disp 64-71 omesse visite mediche - omesse misure prevenzione incendi - ambienti di lavoro non conformi ai requisiti di sicurezza - rimozione dispositivi di sicurezza macchinari;

- [redacted] nato in Cina il 07/10/1972 domiciliato in Castano Prino (MI) [redacted] nella sua qualità titolare firmatario ditta omonima di confezioni in serie di abbigliamento e tomaificio con sede legale in Dairago (MI) [redacted] ed unità operativa in Villanova D'Ardenghi (PV) [redacted] - Piva [redacted] - NDR [redacted] AG Pavia NR RG non assegnato : Art. 603bis C.P. - intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro;
D.Lgs 81/08 artt. 14-18-29-36-37-43-63 comb disp.64-71-225 - sospensione attività per gravi motivi di sicurezza ambienti lavoro - mancala visita medica lavoratori- omessa redazione DVR - omessa formazione ed informazione - omesse misure prevenzioni incendi e omessa revisione estintori - ambienti di lavoro non conformi ai requisiti di sicurezza - rimozione dispositivi sicurezza -omessa custodia agenti chimici ed infiammabili;
Art 44 lett b DPR 380/01 - abusivismo edile-variazione stato d'uso ambienti produttivi in abitativi

- [redacted] nata in Cina il 07/07/1980, residente a Milano - MI in [redacted], nella sua qualità di titolare firmataria della ditta individuale [redacted]" cone sede legale ed operativa in Caponago (MB) [redacted], CF. - [redacted] - [redacted] RG Mod 21 AG Milano (PM Ripamonti):
Art 603 bis C.P. intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro;
Art 12c° 5 D.Lgs 286/98 - favoreggiamento all'immigrazione clandestina; Art 22c° 12 D.Lgs 286/98 - occupazione lavoratori clandestini;
Art 44 lett B DPR 380/01 - abusivismo edile.

- [redacted] nata in Cina il 01/09/1973, residente a Grezzago (MI) [redacted] nella sua qualità di titolare firmataria della ditta [redacted] "con sede legale ed unità

operazione in Grezzago (MI) [redacted] - [redacted] - [redacted] RG Mod 21 AG Milano (PM Ripamonti):
Art 603 bis C.P. intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro;
Art 12c° 5 D.Lgs 286/98 - favoreggiamento all'immigrazione clandestina; Art 22c° 12 D.Lgs 286/98 - occupazione lavoratori clandestini."

Attività agevolatoria della [redacted] spa.

La [redacted] spa svolge la sua attività esternalizzando tutta la produzione, come del resto molte altre case produttrici dei cd brand dei beni di lusso.
Nel caso di specie le risultanze investigative hanno consentito di appurare che sebbene la produzione delle varie categorie di beni sopra indicati (borse, scarpe, cinture ecc.) fosse ufficialmente affidata a società come la [redacted] srl (con la quale la [redacted] spa ha sottoscritto nel maggio del 2018 un contratto generale per la fornitura delle borse modello prima classe; la [redacted] è unico fornitore del modello [redacted]), come il [redacted] srl (con la quale è in essere dal 2008 un contratto per la produzione di scarpe da donna con marchio [redacted]), come la [redacted] srl (con la quale vi è un contratto con la [redacted] in virtù del quale la [redacted] è l'unico fornitore accreditato per la produzione di cinture con marchio [redacted]), senza la possibilità, salvo autorizzazione da parte della [redacted] spa, di sub-appaltare la produzione, in realtà tali beni (o parti di essi come nel caso delle tomaie per le scarpe) erano concretamente prodotti da ditte diverse e segnatamente dai quattro opifici cinesi di cui sopra si è detto, operanti in regime di sfruttamento dei lavoratori.
Presso i quattro opifici cinesi sono stati rinvenuti i beni con marchio [redacted] spa (le borse, le cinture, le tomaie) e l'originalità di tali prodotti è stata confermata dalla stessa [redacted] spa.
Il sistema è stato ricostruito anche grazie alla documentazione relativa alle fatturazioni dagli opifici cinesi alle società appaltatrici della [redacted] spa e dalle società appaltatrici alla [redacted] spa (nel caso della [redacted] vi era un passaggio intermedio, la ditta cinese [redacted] fatturava alla soc. [redacted] srl e questa alla [redacted] srl, ma la produzione effettiva era dal laboratorio cinese alla [redacted] spa) ed alla documentazione di trasporto, che ha disvelato come la produzione della merce a marchio [redacted] spa fosse realizzata in concreto dai predetti opifici cinesi.
Non risulta alcuna autorizzazione chiesta alla [redacted] dalle citate società appaltatrici per i sub- appalti ai cinesi (da notare che non vi era alcun contratto scritto tra la società appaltatrice ed i laboratori cinesi) e ciò nonostante espresse previsioni in tal senso contenute nei contratti tra la [redacted] spa e le predette

società a cui ufficialmente era affidata la produzione delle categorie dei beni sopra indicati, ed in alcuni casi attestazioni da parte delle società appaltatrici, come nel caso della [redacted] srl o della [redacted] srl, di non avvalersi di nessun sub fornitore per la produzione oggetto del contratto di appalto.
La vicenda fotografata dalle indagini relativa alle quattro ditte cinesi è in verità un campanello di allarme sintomatico di una più estesa e diffusa organizzazione della produzione.
Non si tratta di fatti episodici o limitati a singole partite di prodotti, ma di un sistema di produzione generalizzato e consolidato, tenuto conto che tale modus operandi è stato riscontrato non solo in relazione a differenti categorie di beni (borse, cinture, scarpe ecc), ma si ripete, quantomeno dal 2016 sino ai più recenti accertamenti dello scorso autunno.
Inoltre dalla documentazione (fatture e documenti di trasporto) emerge sia l'entità della produzione affidata ai laboratori cinesi (così ad esempio come si è visto nel periodo dal 2 maggio 2022 al 2 novembre 2023 nei confronti della ditta [redacted] è stato accertato un totale di 405 richieste da parte del [redacted]), sia il ricarico applicato alla produzione dei beni (così ad esempio come si è visto nel periodo dal 2 maggio 2022 al 2 novembre 2023 la ditta cinese [redacted] ha emesso fatture nei confronti [redacted] per un totale di 126.417,02 ed il [redacted] ha fatturato alla [redacted] per l'anno 2023 1.769.644,80; o ancora ad esempio il prezzo di produzione di una borsa bauletto grande presso la ditta cinese [redacted] pari ad euro 22, subisce un ricarico di 25 euro nella fatturazione dalla [redacted] ed un ulteriore ricarico di 38 euro nella fatturazione da [redacted] alla [redacted]). Si ricorda che Lamministratore della [redacted], [redacted] ha dichiarato di rifornirsi regolarmente dalla ditta [redacted] affinchè produca in nome e per conto della [redacted] le borse, i marsupi ed accessori modelli prima classe di [redacted] e che a sua volta la [redacted] riceve la commessa per la produzione di tali beni dalla [redacted]: per tutte tali commesse ([redacted]/ ditta [redacted] e [redacted]/ [redacted] non vi è alcun contratto scritto).

Il meccanismo è stato colposamente alimentato dalla società che non ha mai verificato la reale capacità imprenditoriale delle società appaltatrici, alle quali affidare la produzione (il [redacted], consigliere del CDA della [redacted] con procura speciale alla rappresentanza della società ha riferito che era solo verificata l'iscrizione alla Camera di Commercio), non ha mai effettuato ispezioni o audit per appurare in concreto le reali condizioni lavorative e gli ambienti di lavoro (sicché si osserva a titolo esemplificativo che l'allegato B e cioè il codice di condotta del fornitore allegato al contratto con il [redacted] srl, in assenza di un efficace sistema di verifica e

controllo rimane pura forma) e ciò neppure quando in epoca recente la [redacted] è venuta a conoscenza delle esternalizzazioni produttive, come nel caso della [redacted] srl e della [redacted] srl (si vedano le sit sopra riportate del direttore del prodotto e della produzione [redacted]); anche in tale frangente la società non ha mai richiesto formalmente la verifica della catena dei sub-appalti, né ha mai fatto formale richiesta di autorizzazione alla concessione di subappalti, né effettuato altri accertamenti.
Del resto, la società [redacted] spa non ha neppure mai redatto modelli organizzativi e gestionali come riferito dalla d.ssa [redacted]i, responsabile dell'ufficio legale della società.

Il sistema descritto ha, all'evidenza, l'obbiettivo dell'abbattimento dei costi e della massimizzazione dei profitti attraverso l'elusione delle norme penali e giuslavoristiche, è stato perpetrato nel tempo.

La condotta agevolatoria in esame - in quanto connessa in modo strutturale ed endemico all' organizzazione della produzione da parte della società [redacted] nonché funzionale a realizzare una massimizzazione dei profitti, anche a costo di instaurare stabili rapporti con soggetti dediti allo sfruttamento dei lavoratori - si presenta come condotta stabile e perdurante nel tempo, integrando appieno il presupposto indicato dalla norma.

In altre parole è fuor di dubbio che la società non abbia mai effettivamente controllato la catena produttiva, verificando la reale capacità imprenditoriale delle società con le quali stipulare i contratti di fornitura e le concrete modalità di produzione dalle stesse adottate e che sia rimasta inerte pur venendo a conoscenza dell' esternalizzazione di produzioni da parte delle società fornitrici, omettendo di assumere iniziative come la richiesta formale della verifica della filiera dei sub-appalti o di autorizzazione alla concessione dei sub appalti, sino alla rescissione dei legami commerciali, con ciò realizzandosi, quantomeno sul piano di rimprovero colposo determinato dall'inerzia della società, quella condotta agevolatrice richiesta dalla fattispecie ex art. 34 D.Lvo 159/2011 per l'applicazione della misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria.

Sul piano delle concrete modalità esecutive della misura, ritiene il Collegio, richiamando il criterio di proporzionalità fra situazione concretamente accertata ed applicazione della misura di prevenzione patrimoniale (principio recentemente richiamato dalla Corte Costituzionale con la sentenza interpretativa di rigetto del 27 febbraio 2019 numero 24) che l'attuale formulazione dell'art. 34 comma terzo D.Lvo 159/2011 consenta un intervento nella gestione societaria non implicante

necessariamente l'impossessamento totale dell'attività di impresa e l'assunzione integrale dei poteri di gestione, prevedendosi la facoltà e non l'obbligo per l'amministratore giudiziario di esercitare "i poteri spettanti agli organi di amministrazione e altri organi sociali secondo le modalità stabilite del Tribunale" con una dizione letterale che demanda, dunque, al Tribunale la valutazione in ordine alle concrete modalità di intervento, in esito ad una valutazione ponderata del grado di infiltrazione delittuosa e del settore societario contaminato in rapporto alle dimensioni della società e tenendo conto comunque, della necessità di salvaguardare la continuità aziendale ed i livelli occupazionali.

Osserva il Tribunale, che nel caso in esame, avuto riguardo allo specifico settore dei rapporti con le società fornitrici, nel quale sono emerse le criticità sopra indicate, procedendosi nei confronti di un' impresa pienamente operativa, rappresentativa del cd "Made in Italy" tanto apprezzato all'estero, ed avente rilevanti dimensioni, in applicazione del principio guida di proporzionalità, possa modularsi la misura in modo sì da assicurare il controllo da parte del Tribunale sugli organi gestori - per esempio per sostituire i componenti della governance e degli organi di controllo, ove necessario, e per adeguare i presidi di controllo interno -, ma lasciando il normale esercizio di impresa in capo agli organi di amministrazione societaria.

In particolare, l'intervento dell'amministratore, ove possibile d'intesa con gli organi amministrativi della società, dovrà essere finalizzato, secondo le attività specificatamente riportate nella parte dispositiva, ad analizzare i rapporti con le imprese fornitrici in corso in modo da evitare che la filiera produttiva si articoli attraverso appalti e sub appalti con realtà imprenditoriali che adottino le illecite condizioni di sfruttamento dei lavoratori di cui all'art. 603 bis c.p. ed a rimuovere, ove necessario, i rapporti contrattuali tuttora in essere con soggetti direttamente o indirettamente collegati a tali realtà imprenditoriali; ad adottare un modello organizzativo previsto dal D. Lvo 231/2001 idoneo per prevenire fattispecie di reato di cui all'art. 603 bis c.p.; ancora a rafforzare i presidi di controllo interno e quelli relativi alle verifiche reputazionali dei fornitori dell'azienda.

Il Tribunale si riserva di rimodulare ed espandere l'intervento e le facoltà dell'amministratore giudiziario ove la misura, con le modalità adottate, non risulti sufficientemente efficace.

P.Q.M.

visto l'art.34 D.Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017

dispone

l'amministrazione giudiziaria nei confronti della società [redacted] **S.P.A., a socio unico, in persona del legale rappresentante con sede legale** [redacted]**, per un periodo di anni 1(uno);**

nomina

- quale Giudice Delegato alla procedura la d.ssa Giulia Cucciniello;

- quali Amministratori Giudiziari - in considerazione delle dimensioni dell'azienda - il dott. Marco Misto con studio in viale Abbruzzi n. 81, telefono 02/92875111 r.a. 02/92875112 e l'avvocata Ilaria Ramoni con studio in Milano via Colonnetta n. 2, telefono 02/87165411 i quali all'atto di accettazione dell'incarico faranno pervenire al Tribunale un'autocertificazione in merito agli incarichi di amministrazione giudiziaria in corso di svolgimento, al mancato superamento della soglia dei tre incarichi in corso (art. 35 comma 2 come modificato, dalla legge 161/2017) ed all'insussistenza delle cause di incompatibilità (art 35 comma 3) ovvero di potenziale conflitto di interessi;

non dispone

allo stato la trascrizione del presente provvedimento ai sensi dell'art. 34 comma 4 D.Lvo 159/2011 in relazione a beni immobili o ad altri beni soggetti a pubblica registrazione non sussistendo allo stato una effettiva immissione in possesso di beni aziendali;

dispone

che l'ufficio di Amministrazione Giudiziaria:

1) entro trenta giorni dall'esecuzione del presente provvedimento, presenti al Giudice delegato una relazione particolareggiata che tenga conto delle attività da svolgere sotto indicate:

► esaminare l'assetto della società con particolare riferimento al modello organizzativo e gestionale redatto ex art. 6 II comma D. Lg. 231/2001 (e dunque con particolare cura nella valutazione della idoneità del modello *"a prevenire reati della specie di quello verificatosi"*) nello specifico settore di intervento della misura (rapporto con le società fornitrici, verifica concreta della filiera produttiva) in fattispecie ex art. 603 bis c.p.;

► esaminare le iniziative attuate dalla società a seguito del provvedimento di

prevenzione con particolare riferimento alla composizione degli organi amministrativi e di vigilanza interna (sindaci, componenti degli organismi di controllo) ed alla politica contrattuale intrapresa nei confronti delle società fornitrici;

2) nel corso dell'incarico provveda a:

► assicurare la propria costante presenza nella società con accessi ripetuti per incontri e riunioni con il management della società secondo le necessità, in relazione alle tematiche riguardanti l'oggetto della misura di prevenzione;

► intrattenere stabili rapporti con gli amministratori della società e con il personale direttivo nello specifico settore di intervento;

► rivedere tutti i contratti in essere nel settore delle società fornitrici a partire da quelli stipulati con la [redacted] srl, con [redacted] srl., con la [redacted] srl, verificando la corretta osservanza delle regole normalmente adottate dal settore legale di mercato in relazione all'oggetto della misura di prevenzione e segnalando elementi sintomatici di situazioni analoghe anche con riferimento ad altre società fornitrici della [redacted] spa, nonché rilasciare nulla osta alle risoluzioni contrattuali e alla stipula di nuovi contratti di fornitura inerenti il settore oggetto della misura di prevenzione, oltre la soglia di 10.000,00 euro previa interlocuzione con il Tribunale;

3) in previsione della prima udienza e comunque della scadenza del termine della procedura

provveda a:

► esprimere valutazione circa l'atteggiamento assunto dalla società dopo l'adozione del provvedimento di prevenzione, considerando se la procedura, grazie soprattutto alla fattiva collaborazione della società, ha portato all'adozione di provvedimenti utili a prevenire fatti come quelli accertati, anche attraverso una rivisitazione degli assetti organizzativi interni rapportati alle carenze di internal audit riscontrate al momento dell'accesso.

delega

per l'esecuzione la Procura della Repubblica di Milano richiedente, con facoltà di subdelega, anche in relazione alle necessità investigative;

fissa

per la discussione **l'udienza del 9 aprile 2024 ore 9,30** che sarà tenuta nell'Aula Misure di Prevenzione del Palazzo di Giustizia in Milano, piano III, lato Manara, nominando difensore d'ufficio della società [redacted] Spa, l'avv.to [redacted]

[redacted] del foro di Milano con studio in Milano [redacted], con facoltà di nominare un difensore di fiducia;

dispone

che il presente provvedimento sia notificato, a cura dell'organo proponente, mediante consegna di copia integrale con la relativa relata, almeno dieci giorni prima di quello fissato per la discussione di cui sopra a:

- soggetti da considerarsi terzi nella procedura e segnatamente a : **socio unico [redacted] SPA in persona del legale rappresentante, con sede legale a Roma, [redacted]; C.F.: [redacted];**

dispone

darsi avviso, nel termine suddetto, al Pubblico Ministero, agli Amministratori Giudiziari ed al difensore;

avvisa

le parti che possono prendere cognizione in Cancelleria degli atti e dei documenti.

Milano, 15.1.2024

TRIBUNALE DI MILANO
Sezione Autonoma Misure di Prevenzione

Decreto n. 127/2024

Il Tribunale riunito in Camera di Consiglio nelle persone dei Magistrati:
Fabio Roia Pres. Giulia Cucciniello Rel.
nel procedimento di prevenzione ex art. 34 C.A. ha emesso il seguente

DECRETO

nei confronti di:

[redacted] S.P.A. in persona del legale rappresentante prò tempore con sede legale in Milano alla [redacted];

assista e difesa di fiducia dagli avv.ti [redacted] e [redacted], entrambi del foro di Milano e presenti all'udienza;

nel quale è stata citata come terza, in quanto socio unico, la società [redacted] SPA in persona del legale rappresentante, con sede legale a Roma, [redacted]; C.F.: [redacted];

- lette le relazioni depositate degli amministratori giudiziari Dott. Marco Misto ed avv. Ilaria Ramoni del 28 febbraio 2024, del 4 aprile 2024 (depositata il 5 aprile 2024), del 20 maggio 2024 (depositata il 21
maggio 2024), del 9 luglio 2024 e quella conclusiva dell'8 ottobre 2024 (depositata il 10 ottobre 2024), nella quale è stato espresso parere favorevole alla revoca della misura;

- letta la memoria difensiva depositata il 14.10.2024;

- sentite le conclusioni delle parti all'udienza del 17.10.2024, ove è stata chiesta da sia dal PM che dalla Difesa la revoca della misura;

OSSERVA

Applicazione della misura

Con decreto emesso in data 15.1.2024, eseguito il 17.1.2024 questo Tribunale ha disposto la misura dell'amministrazione giudiziaria nei confronti della società [redacted] **S.P.A** ex art. 34 dlgs. n. 159/2011.

La misura è stata disposta su proposta della Procura della Repubblica di Milano depositata in data 21.11.2023, con la quale l'organo proponente ha dato conto dell'emersione a seguito di una complessa ed articolata attività di indagine, effettuata mediante accertamenti ispettivi, sequestri, assunzioni di sit, esame dei documenti, dell'esistenza di un meccanismo di sfruttamento delle condizioni di lavoro nell'ambito della catena di produzione riconducibile a diversi brand della moda cd di lusso operante secondo il seguente schema :

- le case di moda affidano, mediante contratti di appalto, l'intera produzione a società committenti terze, con completa esternalizzazione dei processi produttivi; l'azienda appaltatrice dalle case di moda dispone soltanto nominalmente di adeguata capacità produttiva, potendo di fatto provvedere alla sola campionatura del materiale e non alla produzione dell'intera linea ed in particolare; tali aziende possono competere sul mercato solo esternalizzando le commesse ad opifici cinesi, riuscendo ad abbattere i costi grazie all'impiego di manodopera spesso irregolare e clandestina;

- i conduttori di fatto dei laboratori cinesi: a) reclutano connazionali stretti nella morsa della clandestinità e comunque nella ridotta possibilità di emancipazione nel territorio italiano; b) spesso ricevono istruzioni sulla produzione direttamente dalla società appaltatrice.

Nel caso di specie l'organo proponente ha esposto che la responsabilità della committente [redacted] SPA nel favorire una produzione in regime di sfruttamento era pacifica e dovuta a colposi difetti nell'ambito dell'organizzazione imprenditoriale, dovuti ad un fallace sistema di controllo della catena produttiva, in una realtà caratterizzata dall'esternalizzazione da parte di [redacted] spa di tutta la produzione

In particolare era stata riscontrata l'assenza di un modello organizzativo e di sistemi di verifica dell'effettiva capacità imprenditoriale delle imprese appaltatrici (come nel caso dei fornitori [redacted] ed [redacted] SRL), con l'accertamento in concreto della forza lavoro, degli ambienti di lavoro, delle condizioni lavorative, dell'autonomia nella

produzione ovvero della necessità per tali imprese appaltatrici di affidare a loro volta la produzione a sub appaltatori; l'attività investigativa aveva consentito di appurare che la società [redacted] spa non aveva neppure mai richiesto formalmente la verifica della catena dei sub appalti, né tantomeno la formale autorizzazione alla concessione dei sub appalti.

La Procura ha rappresentato che proprio a valle della catena produttiva, presso i sub fornitori si era riscontrata la sussistenza di una realtà di sfruttamento dei lavoratori integrante gli estremi di cui all'art. 603 bis c.p. e segnatamente nelle ditte individuali:

- [redacted], per la produzione di tomaie "[redacted]" nei confronti del fornitore accreditato [redacted] SRL;
- nella [redacted] per la produzione di borse "[redacted]" nei confronti dell'intermediario [redacted] SRL e del fornitore accreditato [redacted] SRL;

[redacted]negli opifici [redacted] e [redacted] per la produzione di cinture "[redacted].

L'organo proponente ha sottolineato che, in verità, si trattava di un sistema diffuso, risalente nel tempo e collaudato, rispondente alla logica della massimizzazione dei profitti:

"I lavoratori sfruttati e vessati con retribuzioni altamente inferiori ai minimi contrattuali, impiegati in ambienti di lavoro insalubri, degradati e degradanti; non hanno possibilità di inserirsi nel mercato del lavoro regolare essendo, gli stessi, nella condizione di clandestinità che ne impedisce la regolarizzazione a norma di legge.

Oltre ai costi a valle della produzione, vengono compressi anche i tempi per la produzione ed il ricorso ad altri laboratori è di fatto imposto dall'esigenza di rispettare le consegne al fine di non incorrere nelle pesanti clausole di inadempienza contrattuale.

Se a quanto sopra si aggiunge l'esigenza di creare utili sempre maggiori, ecco che si entra nel cono d'ombra dell'economia sommersa popolata da imprese che cercano di risparmiare frodando i lavoratori, il fisco e il sistema previdenziale, come di fatto si è accertato con le catene di sub fornitura relative la produzione dei prodotti a marchio [redacted]."

Il Tribunale ha disposto la misura, adottando un modulo che non ha previsto il totale impossessamento dell'azienda da parte degli Amministratori nominati dal Tribunale.

In particolare il Tribunale ha osservato:

"Alla luce della ricostruzione in fatto della vicenda in esame, emerge la realizzazione da parte dei quattro titolari delle ditte cinesi sopra indicate di condotte illecite

riconducibili al reato di cui a l'art. 603 bis c.p.. Nella vicenda in esame, come correttamente argomentato dal P.M., i presupposti per integrare il disposto della norma sopra riportata si riscontrano per tutti e quattro i laboratori cinesi; in altre parole nei confronti dei titolari dei quattro opifici cinesi risulta un quadro indiziario sufficiente in relazione alla contestazione di tale condotta criminosa.

E' chiaramente emersa presso tutti i predetti opifici cinesi la ricorrenza di più indici di sfruttamento dei lavoratori; si è visto infatti che i lavoratori, dei quali diversi in condizione di clandestinità, si trovavano in situazioni abitative degradanti, ricavate all'interno degli stessi luoghi di lavoro, con ambienti abusivi ed insalubri, pericolosi per la loro salute e sicurezza (nei laboratori erano realizzati veri e propri dormitori, in locali che in alcuni casi non avevano destinazione abitativa, privi di adeguata areazione ed in taluni casi di luce naturale, con impianti elettrici "di fortuna e concretamente idonei ad innescare incendi da sovraccarico e corto circuito", con servizi igienici e cucina totalmente inadeguati ed anche del tutto insufficienti rispetto al numero dei posti letto; in diversi cosisi è accertato che i generi alimentari erano riposti accanto alle sostanze chimiche usate perle lavorazioni), lavoravano con macchinari sui quali non erano presenti i dispositivi di sicurezza, nonché a contatto con agenti chimici utilizzati per la produzione, che non erano conservati in modo da garantire la sicurezza da contaminazioni, e non erano sottoposti a visite mediche di idoneità al lavoro, né a corsi di formazione, anche per prendere cognizione dei rischi connessi allo svolgimento dell'attività lavorativa.

Inoltre i lavoratori vivendo nei dormitori ricavati all'interno degli opifici erano in sostanza sempre a disposizione del datore di lavoro e di fatto continuamente sorvegliati (si ricorda che in uno dei laboratori era anche presente un impianto di videosorveglianza non autorizzato), con inevitabili riflessi negativi sul rispetto dell'orario di lavoro e dei periodi di riposto, nonché sulla retribuzione (tal proposito si ricorda a titolo esemplificativo come in sostanza l'organizzazione del lavoro per la produzione delle tomaia era a cottimo); si è visto, ad esempio che dalle rilevazioni del consumo energetico effettuate in uno dei laboratori (la ditta Dong Daxue) emergeva, in sostanza, che il lavoro era svolto anche in orario notturno e nei giorni festivi, con una retribuzione sottosoglia rispetto ai minimi tabellari retributivi previsti dal contratto collettivo, avuto riguardo alle modalità di svolgimento effettivo della prestazione lavorativa. Negli opifici in questione sono stati rilevati anche il mancato pagamento dei contributi e l'omissione dei costi relativi alla sicurezza sul lavoro.

Ricorre anche lo stato di bisogno dei lavoratori, trattandosi di soggetti cinesi, in relazione ai quali è noto che, anche quando non sono clandestini, comunque appartengono alla comunità cinese che (come anche altre comunità straniere) spesso presenta aspetti di chiusura rispetto allo Stato ospitante ed alla sua realtà socio-

economica (tanto che spesso tali soggetti pur presenti sul territorio dello Stato da diversi anni non parlano bene neppure la lingua italiana), sicché gli stessi si trovano in condizioni di difficile emancipazione ed inserimento sociale, e dunque in sostanza sono costretti (con particolare riferimento ai soggetti clandestini) o quantomeno fortemente condizionati ad accettare condizioni di lavoro particolarmente svantaggiose che si traducono in un vero e proprio sfruttamento.

La [redacted] *spa svolge la sua attività esternalizzando tutta la produzione, come del resto molte altre case produttrici dei cd brand dei beni di lusso.*
Nel caso di specie le risultanze investigative hanno consentito di appurare che sebbene la produzione delle varie categorie di beni sopra indicati (borse, scarpe, cinture ecc.) fosse ufficialmente affidata a società come la [redacted] *srl (con la quale la* [redacted] *spa ha sottoscritto nel maggio del 2018 un contratto generale per la fornitura delle borse modello prima classe: la* [redacted] *è unico fornitore del modello* [redacted]*), come* [redacted] *srl (con la quale è in essere dal 2008 un contratto per la produzione di scarpe da donna con marchio* [redacted]*), come la* [redacted] *srl (con la quale vi è un contratto con la* [redacted] *in virtù del quale la* [redacted] *è l'unico fornitore accreditato per la produzione di cinture con marchio* [redacted]*), senza la possibilità, salvo autorizzazione da parte della* [redacted] *spa, di sub-appaltare la produzione, in realtà tali beni (o parti di essi come nel caso delle tomaieper le scarpe) erano concretamente prodotti da ditte diverse e segnatamente dai quattro opifici cinesi di cui sopra si è detto, operanti in regime di sfruttamento dei lavoratori.*
Presso i quattro opifici cinesi sono stati rinvenuti i beni con marchio [redacted] *spa (le borse, le cinture, le tomaie) e l'originalità di tali prodotti è stata confermata dalla stessa* [redacted] *spa.*
Il sistemo è stato ricostruito onche grazie alla documentazione relativo alle fatturazioni dagli opifici cinesi alle società appaltatrici della [redacted] *spa e dalle società appaltatrici alla* [redacted] *spa (nel caso della* [redacted] *vi era un passaggio intermedio, la ditta* [redacted] *fatturava alla soc.* [redacted] *srl e questa alla* [redacted] *srl, ma la produzione effettiva era dal laboratorio cinese alla* [redacted] *spa) ed alla documentazione di trasporto, che ha disvelato come la produzione della merce a marchio* [redacted] *spa fosse realizzata in concreto dai predetti opifici cinesi.*
Non risulta alcuna autorizzazione chiesta alla [redacted] *dalle citate società appaltatrici per i sub- appalti ai cinesi (da notare che non vi era alcun contratto scritto tra la società appaltatrice ed i laboratori cinesi) e ciò nonostante espresse previsioni in tal senso contenute nei contratti tra la* [redacted] *spa e le predette società a cui*

ufficialmente era affidata la produzione delle categorie dei beni sopra indicati, ed in alcuni casi attestazioni da parte delle società appaltatrici, come nel caso della [redacted] *srl o della* [redacted] *srl, di non avvalersi di nessun sub fornitore per la produzione oggetto del contratto di appalto.*

La vicenda fotografata dalle indagini relativa alle quattro ditte cinesi è in verità un campanello di allarme sintomatico di una più estesa e diffusa organizzazione della produzione.

Non si tratta di fatti episodici o limitati a singole partite di prodotti, ma di un sistema di produzione generalizzato e consolidato, tenuto conto che tale modus operandi è stato riscontrato non solo in relazione a differenti categorie di beni (borse, cinture, scarpe ecc), ma si ripete, quantomeno dal 2016 sino ai più recenti accertamenti dello scorso autunno.

Inoltre dalla documentazione (fatture e documenti di trasporto) emerge sia l'entità della produzione affidata ai laboratori cinesi (così ad esempio come si è visto nel periodo dal 2 maggio 2022 al 2 novembre 2023 nei confronti della ditta [redacted] *è stato accertato un totale di 405 richieste da parte del* [redacted] *, sia il ricarico applicato alla produzione dei beni (così ad esempio come si è visto nel periodo dal 2 maggio 2022 al 2 novembre 2023 la ditta cinese* [redacted] *ha emesso fatture nei confronti del* [redacted] *per un totale di 126.417,02 ed il* [redacted] *ha fatturato alla* [redacted] *per l'anno 2023 1.769.644,80; o ancora ad esempio il prezzo di produzione di una borsa bauletto grande presso la ditta cinese* [redacted] *pari ad euro 22, subisce un ricarico di 25 euro nella fatturazione dalla* [redacted] *a* [redacted] *ed un ulteriore ricarico di 38 euro nella fatturazione da* [redacted] *alla* [redacted] *).*

Si ricorda che l'amministratore della [redacted] *, ha dichiarato di rifornirsi regolarmente dalla ditta* [redacted] *affinchè produca in nome e per conto della* [redacted] *le borse, i marsupi ed accessori modelli prima classe di* [redacted] *e che a sua volta la* [redacted] *riceve la commessa per la produzione di tali beni dalla* [redacted] *: per tutte tali commesse (* [redacted] */ ditta* [redacted] */* [redacted] *non vi è alcun contratto scritto).*

Il meccanismo è stato colposamente alimentato dalla società che non ha mai verificato la reale capacità imprenditoriale delle società appaltatrici, alle quali affidare la produzione (il [redacted] *, consigliere del CDA della* [redacted] *con procura speciale alla rappresentanza della società ha riferito che era solo verificata l'iscrizione alla Camera di Commercio), non ha mai effettuato ispezioni o audit per appurare in concreto le reali condizioni lavorative e gli ambienti di lavoro (sicché si osserva a titolo esemplificativo che l'allegato B e cioè il codice di condotta del fornitore allegato al contratto con il* [redacted] *srl, in assenza di un efficace sistema di verifico e controllo rimane*

pura forma) e ciò neppure quando in epoca recente la [redacted] è venuta a conoscenza della esternalizzazioni produttive, come nel caso della [redacted] srl e della [redacted] srl (si vedano le sit sopra riportate del direttore del prodotto e della produzione [redacted]):

anche in tale frangente la società non ha mai richiesto formalmente la verifica della catena dei sub-appalti, né ha mai fatto formale richiesta di autorizzazione alla concessione di sub-appalti, né effettuato altri accertamenti.

Del resto la società [redacted] spa non ha neppure mai redatto modelli organizzativi e gestionali come riferito dalla d.ssa [redacted], responsabile dell'ufficio legale della società.

Il sistema descritto ha, all'evidenza, l'obbiettivo dell'abbattimento dei costi e della massimizzazione dei profitti attraverso delusione delle norme penali e giuslavoristiche, è stato perpetrato nel tempo.

La condotta agevolatoria in esame - in quanto connessa in modo strutturale ed endemico all' organizzazione della produzione da parte della società [redacted] nonché funzionale a realizzare una massimizzazione dei profitti, anche a costo di instaurare stabili rapporti con soggetti dediti allo sfruttamento dei lavoratori - si presenta come condotta stabile e perdurante nel tempo, integrando appieno il presupposto indicato dalla norma.

In altre parole è fuor di dubbio che la società non abbia mai effettivamente controllato la catena produttiva, verificando la reale capacità imprenditoriale delle società con le quali stipulare i contratti di fornitura e le concrete modalità di produzione dalle stesse adottate e che sia rimasta inerte pur venendo a conoscenza dell' esternalizzazione di produzioni da parte delle società fornitrici, omettendo di assumere iniziative come la richiesta formale della verifica della filiera dei sub-appalti o di autorizzazione alla concessione dei sub appalti, sino alla rescissione dei legami commerciali, con ciò realizzandosi, quantomeno sul piano di rimprovero colposo determinato dall'inerzia della società, quella condotta agevolatrice richiesta dalla fattispecie ex art. 34 Divo 159/2011 per l'applicazione della misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria.

"

Perimetro di intervento delineato nel provvedimento del Tribunale

Per quanto riguarda le modalità della misura, il Tribunale, come si è accennato, in esito ad un giudizio di bilanciamento tra le esigenze di bonifica della società sottoposta all'amministrazione giudiziaria e quelle di continuità dell'operatività aziendale, ha adottato un modulo che prevede non il totale impossessamento

dell'azienda da parte degli Amministratori nominati dal Tribunale, ma un affiancamento degli organi della procedura a quelli societari *"finalizzato, secondo le attività specificatamente riportate nella parte dispositiva, ad analizzare i rapporti con le imprese fornitrici in corso in modo da evitare che la filiera produttiva si articoli attraverso appalti e sub appalti con realtà imprenditoriali che adottino le illecite condizioni di sfruttamento dei lavoratori di cui all'art. 603 bis c.p. ed a rimuovere, ove necessario, i rapporti contrattuali tuttora in essere con soggetti direttamente o indirettamente collegati a tali realtà imprenditoriali; ad adottare un modello organizzativo previsto dal D. Lvo 231/2001 idoneo per prevenire fattispecie di reato di cui all'art. 603 bis c.p.; ancora a rafforzare i presidi di controllo interno e quelli relativi alle verifiche reputazionali dei fornitori dell'azienda."*

Il Tribunale nell'individuare le linee dell'intervento ha disposto:

"che l'ufficio di Amministrazione Giudiziaria:

1) entro trenta giorni *dall'esecuzione del presente provvedimento, presenti al Giudice delegato una relazione particolareggiata che tenga conto delle attività da svolgere sottoindicate:*

► *esaminare l'assetto della società con particolare riferimento al modello organizzativo e gestionale redatto ex art. 6 II comma D. Lg. 231/2001 (e dunque con particolare cura nella valutazione della idoneità del modello "a prevenire reati della specie di quello verificatosi") nello specifico settore di intervento della misura (rapporto con le società fornitrici, verifica concreta della filiera produttiva) in fattispecie ex art. 603 bis c.p.;*

► *esaminare le iniziative attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione con particolare riferimento alla composizione degli organi amministrativi e di vigilanza interna (sindaci, componenti degli organismi di controllo) ed alla politica contrattuale intrapresa nelconfronti delle società fornitrici;*

2) nel corso dell'incarico provveda a:

► *assicurare la propria costante presenza nella società con accessi ripetuti per incontri e riunioni con il management della società secondo le necessità, in relazione alle tematiche riguardanti l'oggetto della misura di prevenzione;*

► *intrattenere stabili rapporti con gli amministratori della società e con il personale direttivo nello specifico settore di intervento;*

► *rivedere tutti i contratti in essere nel settore delle società fornitrici a partire da*

quelli stipulati con la [redacted] srl, con [redacted] srl., con la [redacted] srl, verificando la corretta osservanza delle regole normalmente adottate dal settore legale di mercato in relazione all'oggetto della misura di prevenzione e segnalando elementi sintomatici di situazioni analoghe anche con riferimento ad altre società fornitrici della [redacted] spa, nonché rilasciare nulla osta alle risoluzioni contrattuali e alla stipula di nuovi contratti di fornitura inerenti il settore oggetto della misura di prevenzione, oltre la soglia di 10.000,00 euro previa interlocuzione con Il Tribunale;

3) In previsione della prima udienza e comunque della scadenza del termine della procedura provveda a :

► *esprimere valutazione circa l'atteggiamento assunto dalla società dopo l'adozione del provvedimento di prevenzione, considerando se la procedura, grazie soprattutto alla fattiva collaborazione della società, ha portato all'adozione di provvedimenti utili a prevenire fatti come quelli accertati, anche attraverso una rivisitazione degli assetti organizzativi interni rapportati alle carenze di internal audit riscontrate al momento dell'accesso."*

Quella esposta in sintesi era la situazione iniziale dalla quale si è partiti.

Gli Amministratori Giudiziari sono stati nominati nelle persone del dott. Marco Misto e dell'avv. Ilaria Ramoni.

Svolgimento del procedimento

Sul piano procedimentale si è proceduto con il rito camerale ex art. 666 co. IV c.p.p., normalmente applicato per tutte le misure di prevenzione personali e patrimoniali (udienza in camera di consiglio che può diventare pubblica a richiesta del soggetto proposto per la misura) all'evidente fine di consentire un ampio contraddittorio in merito all'andamento della misura applicata. Il procedimento si è svolto in quattro udienze, quella iniziale del 9 aprile 2024, del 22 maggio 2024, del 10 luglio 2024 e quella conclusiva del 17 ottobre 2024. In tutte le udienze sono stati sentiti gli amministratori giudiziari che hanno dato conto, riportandosi alle relazioni depositate prima di ogni udienza, nel contraddittorio delle parti, dell'andamento e della realizzazione del programma prescrizionale e del raggiungimento degli obbiettivi indicati.

La difesa nell'ultima udienza ha esposto la memoria conclusiva, nella quale ugualmente è stato ricostruito il percorso di adeguamento della società.

Attuazione del programma prescrizionale e raggiungimento degli obbiettivi ivi indicati

Di seguito si riassumeranno e riporteranno i passaggi più pregnanti delle relazioni degli amministratori giudiziari, dalle quali, va detto sin d'ora, emerge una risposta della società all'applicazione della misura caratterizzata da un'effettiva, profonda e concreta presa di coscienza da parte del management delle criticità rilevate e da una conseguente operatività, improntata alla massima collaborazione e disponibilità nei confronti degli amministratori giudiziari, nel senso di dare una ferma e pronta risposta nell' adozione e predisposizione di tutti quegli strumenti di organizzazione aziendale, che consentissero il definitivo superamento delle problematiche rilevate, mettendo la società in condizioni di proseguire la sua attività in un'ottica di produttività sostenibile con riduzione reale e significativa del rischio del reiterarsi di analoghe vicende.
Giova sin da subito evidenziare che gli amministratori giudiziari hanno dato atto sin dall'inizio dello svolgimento del loro incarico di un contatto con il management, con i legali della società e e con i consulenti costante e pressochè giornaliero, caratterizzato "*da fattiva collaborazione e comprensione della ratio della misura*" e con instaurazione di un dialogo franco e diretto nell'esclusivo interesse della procedura e dell'efficiente continuità aziendale.

Tutto ciò, è bene sottolinearlo, nonostante il fatto che [redacted] spa sia stata la prima società del cd "comparto moda" ad essere attinta dalla misura dell'amministrazione giudiziaria ex art 34 C.A. (ndr è noto che diversi mesi dopo anche altri due brand della moda cd di lusso sono stati destinatari della stessa misura) e che le conseguenti ed inevitabili notizie di stampa apparse e aventi carattere nazionale abbiano creato qualche problema e qualche malessere, che avrebbero potuto minare tale clima di fattiva collaborazione.

Nella prima relazione ex art. 36 C.A. del 28.2.2024 gli amministratori giudiziari hanno dato conto della realtà aziendale e del suo funzionamento (cfr. da pp. 12 a 24) redigendo alla luce di ciò il programma di intervento nell'ambito delle coordinate delineate dal Tribunale.

Si riporta di seguito il programma prescrizionale:

1. Predisposizione e adozione del modello organizzativo 231/2001, con particolare attenzione alla valutazione dell'idoneità dello stesso a prevenire reati della

medesima specie di quelli individuati in seno al decreto n. 151/2023 con particolare riferimento all'art. 603 bis c.p. (rapporto con le società fornitrici, verifica concreta della filiera produttiva);

2. nomina, di concerto con gli amministratori giudiziari, dei componenti l'Organismo di Vigilanza e della relativa attività;
3. revisione, di concerto con gli amministratori giudiziari, dei componenti il Collegio Sindacale e della relativa attività;
4. revisione della politica contrattuale intrapresa nei confronti delle società appaltatrici terze;
5. revisione dell'organigramma e dell'assetto organizzativo, in una necessaria prospettiva di recepimento delle nuove procedure aziendali conseguenti le procedure derivanti dall'adozione del modello 231/2001;
6. inserimento di una nuova risorsa nell'organigramma aziendale che si occupi esclusivamente della compliance aziendale;
7. pianificazione degli accessi in azienda da parte degli amministratori giudiziari nonché consultazione della documentazione necessaria; predisposizione di incontri e riunioni ad hoc con il legale rappresentante, i responsabili di funzione e gli organi di controllo della Società;
8. comunicazione con congruo anticipo all'amministrazione giudiziaria delle decisioni dell'organo gestorio e degli altri organi sociali inerenti le tematiche che impattano sulla misura di prevenzione in oggetto;
9. monitoraggio e condivisione con gli amministratori giudiziari per tutta la durata della procedura degli indici economici, finanziari e patrimoniali, oltre all'evoluzione delle commesse pendenti, per verificare l'impatto della misura sull'attività di impresa;
10. coadiuzione degli amministratori giudiziari nel presidio delle aree interessate dalle fattispecie sottese alla misura per impedire la reiterazione di condotte contestate dall'autorità proponente con particolare riferimento a quelle indicate nel decreto attuativo dell'amministrazione giudiziaria;
11. fattispecie di reato ricollegabili, in particolare, alla puntuale e concreta verifica dei fornitori con cui la Società intrattiene rapporti (con particolare attenzione alle prescrizioni contenute
    nel decreto n. 151/2023). Una volta che l'organo gestorio avrà approvato il modello 231/2001, gli scriventi ne constateranno l'efficace attuazione mediante alcuni test sperimentali su specifici presidi funzionali alla prevenzione dei reati presupposto previsti dal D. L.vo 231/2001, con particolare attenzione a quelli che hanno determinato la misura di prevenzione;
12. istituzione di presidi interni e metodologie di controllo per garantire efficacia e

terzietà delle funzioni aziendali rispetto alle condotte contestate dall'autorità proponente per prevenire la consumazione di attività censurabili simili a quelle richiamate dalla misura di prevenzione e istituzione di presidi interni e metodologie di controllo adeguate a garantire la tempestiva rilevazione del rispetto, anche nel tempo, di quanto previsto dal predetto Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo;

13 . formazione del personale dipendente in merito a quanto previsto al punto precedente;

14 . effettuazione di specifiche interviste ai responsabili di funzione anche di concerto con i professionisti incaricati dalla società alla redazione del Modello 231;

15 . revisione del modello whistleblowing e anticorruzione e delle relative politiche di attuazione;

16 . revisione, sotto la vigilanza degli amministratori giudiziari, di tutti i contratti in essere con società giuridiche terze in regime di appalto o con contratti di fornitura o di compravendita a seconda della diversa linea di prodotto, verificando la corretta osservanza delle regole normalmente adottate nel settore legale di mercato;

17 . rilasciare preventivo nulla osta alle risoluzioni contrattuali ed alla stipula di nuovi contratti di fornitura riguardanti il settore oggetto della misura di prevenzione, oltre la soglia di € 10.000 e previa interlocuzione con il Tribunale;

18 . cronoprogramma relativo alle concrete azioni da espletare.

Gli amministratori giudiziari hanno evidenziato che: "che la società, con l'assistenza dei legali e dei consulenti, ha già pianificato un cronoprogramma della attività da porre in essere per il superamento delle prescrizioni contenute nel decreto n. 1/2024 ed ha altresì impostato, nell'ottica di avviare sin da subito ed in attesa della definizione della procedura di accreditamento fornitori, una prima iniziale verifica su tutti i fornitori italiani."

In tale relazione gli amministratori hanno rilevato una serie di carenze nell'organizzazione aziendale ed i primi immediati rimedi adottati dalla società, quali, a titolo esemplificativo l'incarico ad un consulente esterno per la relazione del MOG previsto dal D.lgs n. 231/2001, l'introduzione di una nuova funzione di *compliance* e *Internal Audit*.

In particolare, nella relazione si legge:

"PRELIMINARI ASPETTI DI RILIEVO EMERSI NEL CORSO DELLE VERIFICHE E PRIMI RIMEDI ADOTTATI

Modello di gestione e controllo

In merito al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e all'OdV si rileva:

- la non esistenza del Modello 231;
- la non presenza di un OdV;
- la mancanza di adeguati protocolli di comportamento adottati a presidio dello specifico settore di interventi della misura in fattispecie ex art. 603 bis c.p.;
- la mancata statuizione di principi di comportamento, protocolli di controllo generali, protocolli di controllo specifici idonei a mitigare i rischi connaturati ai rapporti in essere appaltatori/subappaltatori;
- l'assenza di attività di monitoraggio aventi ad oggetto la gestione dei rapporti con appaltatori/ subappaltatori anche in relazione a fattispecie ex art. 603 bis c.p..

Circa l'operato degli organi di amministrazione e controllo si registra:

- la carenza di attenzione alle tematiche concernenti il sistema di controllo interno ex D.lgs 231/2001, come si evince dalla mancata adozione del Modello, dalla mancata finalizzazione e approvazione di talune procedure ed in particolare quella attinenti alle procedure di selezione, accreditamento e controllo dei fornitori anche volte alla prevenzione del reato di cui all'art. 603 bis c.p..

Primi rimedi adottati

La Società in data 07.02.2024 ha formalmente incaricato lo Studio legale tributario [redacted]), con sede a Milano, quale consulente esterno a cui affidare il progetto di compliance al D.lgs. n.231/2001 e Modello qualifica e gestione dei Fornitori ed esecuzione Due Diligence, comprensivo della redazione del codice etico, del modello anticorruzione e della revisione del modello Whistleblowing adottato nel dicembre 2023 (cfr. all. n. 3).

In particolare, il progetto di Compliance si articolerà in due Moduli.

Modulo 1: risk assessment, gap analysis, action pian, MOG 231 e Odv, informazione e formazione. Per l'udienza del 9 aprile 2024, il team composto da tre professionisti, prevede il completamento delle azioni del modulo quantomeno in bozza ed è prevista l'approvazione MOG231 e nomina OdV da parte del CdA perfine aprile anche alla luce

degli eventuali rilievi che potranno emergere nel corso dell'udienza camerale.

Modulo 2: modello qualifica e gestione fornitori (disegno e definizione di un modello di qualifica e gestione dei fornitori in grado di individuare, valutare e definire strategie di risposta adeguate rispetto ai rischi derivanti dall'esposizione a rapporti con i fornitori, a partire dalla fase di qualifica fino alla gestione contrattuale degli stessi) e due diligence per la valutazione del rischio del parco fornitori (esecuzione due diligence su circa n. 40-50 fornitori). Per l'udienza del 9 aprile 2024, il team composto da altri tre professionisti, prevede il completamento delle azioni previste dal modulo.

Le fasi dell'intero processo di elaborazione del Modello 231 saranno presidiate dagli scriventi, che provvederanno a monitorare il processo e i relativi elaborati, interagendo sia con EY che con i legali della Società, che con il management aziendale.

Procedure di accreditamento dei fornitori

Con specifico riferimento alla regolamentazione dei rapporti con i fornitori ovvero con gli appaltatori/ subappaltatori/subcontraenti, da una analisi preliminare dei processi aziendali e della documentazione fornita dalla Società emerge:

- l'assenza di presidi atti a garantire tanto una puntuale valutazione (tecnica, economica e reputazionale) dei fornitori (c.d. *due diligence)* quanto la predisposizione di un albo dei fornitori;
- la carenza di procedimentalizzazione di un *iter* di qualificazione (tecnica, economica e reputazionale) dei fornitori, prodromico alla redazione di un elenco dei soggetti ritenuti idonei a garantire il soddisfacimento dei fabbisogni della Società, ivi includendo i subappaltatori che abbiano superato il processo di valutazione sia con esito positivo sia con esito negativo.

Primi rimedi adottati

Vista la mancanza di un albo fornitori e di una qualsiasi formale procedura di accreditamento, è stata provvisoriamente predisposta, nelle more della costruzione della procedura vera e propria, una preliminare procedura di accreditamento dei fornitori che sarà oggetto di ulteriore valutazione e revisione con il supporto di [redacted] come più sopra specificato. Gli scriventi anche in questo caso, hanno presidiato sia la procedura provvisoria e presidieranno l'intero processo di creazione e adozione della procedura, compreso l'istituzione dell'albo fornitori, ponendo in essere le

necessarie attività di controllo e verifica. È invece da implementare *ex novo* il presidio

atto a garantire il rispetto della emananda procedura, l'alimentazione e

manutenzione dell'albo fornitori. Conferimento di incarico a [redacted]

[redacted] S.p.A. ha conferito incarico allo Studio [redacted] per la redazione di un modello 231/2001.

In data 23.02.2024, gli scriventi incontravano, insieme alla Società e ai suoi legali, i consulenti incaricati onde avere un aggiornamento circa lo stato dell'attività, in allegato alla presente relazione gli scriventi producono la presentazione del progetto realizzato da [redacted].

I consulenti hanno riferito di aver concluso l'attività preliminare di esame e di pianificazione e che, in parallelo, hanno avviato l'attività di definizione del contenuto del Modello e hanno definito un calendario di incontri con il personale dipendente di tutte le funzioni a "rischio" al fine di raccogliere più informazioni utili possibile.

I consulenti hanno strutturato una *time-line* di lavoro in modo tale da consentire la conclusione della predisposizione di (bozza) MOG 231 in tempo utile per l'udienza del 09.04.2024.

Nel seguito un sunto delle indicazioni fornite dai consulenti nominati:

MODULO 1 svolgimento delle analisi relative ai rischi specifici connessi all'attività svolta, redazione del MOG 231 e nomina OdV;

MODULO 2 interviste e verifiche specifiche delle esigenze per l'individuazione dei controlli da eseguire sui fornitori.

Organizzazione Aziendale

La preliminare analisi della struttura aziendale ha fatto emergere quanto segue:

-l'assenza nell'organigramma della Società di una funzione di compliance, di risk management e/o di controllo interno, anche a prescindere dal presidio della corretta applicazione del Modello 231 e della gestione dei flussi informativi con l'OdV;
-l'assenza di una funzione organizzativa a presidio del processo di accreditamento dei fornitori e del mantenimento del relativo albo.

Primi rimedi adottati

La Società ha discusso l'introduzione di una nuova funzione di Compliance e Internai Audit, che sarà responsabile delle attività di *assessment* del rischio di non conformità e dei relativi presidi di controllo, dell'implementazione del Compliance Framework in termini di cultura aziendale, programmi di compliance, comunicazione e formazione, monitoraggio e reporting. La figura alla quale attribuire tale funzione verrà selezionata o tra personale già in organico o verrà selezionata in un professionista esterno. L'Amministrazione Giudiziaria monitorerà l'intero processo."

Il clima di armonica collaborazione creatosi grazie all'impegno degli amministratori giudiziari, dei legali e del management della società oltre a quello dei consulenti ha consentito l'elaborazione di un cronoprogramma serrato e condiviso relativo ai passaggi da compiere per l'applicazione del programma prescrizionale

Nella 1ª integrazione/aggiornamento della relazione del 4 aprile 2024 (depositata poco prima della prima udienza) gli amministratori giudiziari hanno esposto che il progetto di *Compliance*, come già detto nella prima relazione, si articolava in due moduli:

Modulo 1: *risk assessment, gap analysis, action pian*, MOG 231 e Odv, informazione e formazione;

Modulo 2: modello qualifica e gestione fornitori (disegno e definizione di un modello di qualifica e gestione dei fornitori in grado di individuare, valutare e definire strategie di risposta adeguate rispetto ai rischi derivanti dall'esposizione a rapporti con i fornitori, a partire dalla fase di qualifica fino alla gestione contrattuale degli stessi) e *due diligence* per la valutazione del rischio del parco fornitori (esecuzione *due diligence* su n. 46).

In relazione al modulo 1 gli amministratori hanno dato conto che "in data 2 aprile 2024 è stata completata la bozza del modello 231 Parte Generale e Parte Speciale nonché dell'appendice normativa, del Codice Etico del Codice di Condotta dei Fornitori nonché della nuova Procedura *Whistleblowing*. È stata anche definita in bozza la descrizione del Processo di Qualifica e Monitoraggio dei Fornitori" precisando che dall'esame delle bozze emergeva "come grande spazio è stato dedicato alla tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori nonché delle condizioni di lavoro in genere e ciò soprattutto con riferimento al Codice etico e al Codice di Condotta dei Fornitori."

Gli amministratori hanno aggiunto che entro al fine di aprile 2024 sarebbe stato approvato il MOG 231, vi sarebbe stata la nomina dell'Organismo di Vigilanza.

Entro la fine di aprile era anche previsto il termine di formazione interna ai dipendenti sul MOG 231 e di formazione esterna sempre sul MOG 231.

In relazione alla parte speciale del MOG 231 è stato precisato che: "Rispetto alle ipotesi iniziali l'attività di *due diligence* si completi nella sua totalità tra metà maggio 2024 e metà giugno 2024 con una prima *franche* di fornitori strategici già verificati entro la fine di aprile 2024. Le specifiche ispezioni in loco verranno, invece, terminate verosimilmente entro giugno 2024 per l'Italia e a seguire per i fornitori esteri."

In relazione alla creazione dell'organismo di vigilanza: "Con riferimento alla composizione del costituendo OdV, la società, anche a seguito di confronto con gli Amministratori Giudiziari, ha optato per una composizione di tre membri, di cui uno interno (la nuova risorsa esperta in compliance ex d. lgs. n. 231/2001) e due esterni da individuarsi tra professionisti esperti in organizzazione aziendale e diritto penale dell'impresa. Al termine della procedura di selezione e prima della formalizzazione, la società sottoporrà agli Amministratori Giudiziari i curricula dei professionisti selezionati così da poterne effettuare ogni opportuna verifica sia in termini di competenza professionale per il ruolo da ricoprire sia in termini reputazionali."

Gli amministratori hanno evidenziato: "che vista la mancanza di un albo fornitori e di una qualsiasi formale procedura di accreditamento, è stata provvisoriamente predisposta, nelle more della costruzione della procedura vera e propria, una preliminare procedura di accreditamento dei fornitori."

In particolare in attesa della definizione della procedura di qualifica e monitoraggio dei fornitori (la cui bozza era già terminata nel mese di aprile dal consulente [redacted]) la società ha chiesto ai fornitori [redacted] e [redacted] srl (il rapporto con il fornitore [redacted] srl era stato già risolto nel 2020) "l'aggiornamento dello stato della produzione e dava formale comunicazione del mancato rispetto di clausole contrattuali e, in particolare, della mancata osservanza del divieto di subappalto della fornitura. In data 23.01.2024 [redacted] S.r.l. riscontrava la predetta comunicazione confermando che quasi tutta la produzione era svolta internamente ad eccezione di alcune lavorazioni minori (per volume) che non potevano essere eseguite internamente per mancanza degli appositi macchinari Analoghe comunicazioni sono state inviate in data 19.02.2024 anche a tutti gli altri fornitori di [redacted] S.p.A. italiani... onde avviare raccolta documentale anche in ordine a

tali soggetti in attesa di conclusione procedura accreditamento fornitori."

Gli amministratori giudiziari, già nella relazione in esame, hanno valorizzato la circostanza che sin dalla conclusione del primo accesso programmato presso il fornitore [redacted] srl, il management della società manifestava la volontà di interrompere il rapporto contrattuale con la [redacted] srl essendo in sostanza venuto meno il rapporto di fiducia rispetto a questo fornitore a seguito delle emergenze che hanno condotto all'applicazione della misura ex art. 34 C.A.. Gli amministratori hanno messo in evidenza come tale scelta imprenditoriale fosse significativa della chiara volontà della società di dare una netta svolta rispetto al passato e di liberarsi di fornitori che non erano più considerati affidabili rispetto alla garanzia di svolgere la produzione al proprio interno o comunque attraverso dei sub-fornitori che garantissero l'applicazione di condizioni di lavoro tali da evitare lo sfruttamento dei lavoratori.

Nella relazione sul punto si legge: la decisione di interrompere il rapporto in parola comporta grandi sacrifici per la società. Infatti, ad oggi, [redacted] S.p.A. non ha ancora individuato fornitore italiano a cui poter affidare la produzione sino ad ora affidata a [redacted] che, pertanto, dovrà essere affidata a produttore estero. Ciò comporterà la perdita dell'indicazione di provenienza "Made in Italy" per i prodotti realizzati da [redacted] (e, dunque, la perdita del "Made in Italy" sulle borse della collezione continuativa - [redacted] S.p.A. non avrà più borse fatte in Italia - e sulla c.d. *"Icon bag"* stagionale che, con ogni probabilità non sarà più prodotta). Inoltre, i ridottissimi tempi necessari per l'approvvigionamento dei prodotti in parola (principalmente collezione continuativa, si veda paragrafo 3.2.1. - punto *"conto lavoro"*) e la necessità di rivolgersi a fornitore estero (la società ha, per le vie brevi, comunicato di aver individuato una rosa di possibili fornitori con sede in Bulgaria), con ogni probabilità comporterà un aggravio dei costi della società. Oneri che potrebbero aumentare ulteriormente a causa dalla necessità di riprodurre i cartamodelli dei vari prodotti che non sono di proprietà di [redacted].Tutti i cartamodelli dei prodotti in parola, infatti, si trovano presso la sede produttiva di [redacted] e, quindi, il nuovo produttore dovrà ricevere ogni singola borsa (una per ogni tipo) e smontarla, per ricavarne il cartamodello (di ogni componente del prodotto), realizzare le fustelle e definire il cartamodello definitivo. Il tutto nei tempi molto ristretti che sono propri in particolare del "mercato della moda".In tale contesto, [redacted] S.p.A. invierebbe i prossimi studi da prototipare al nuovo fornitore verosimilmente entro la metà di aprile 2024.

Sebbene "non a costo zero", la [redacted] S.p.A. ha manifestato con fermezza la volontà di interrompere il rapporto commerciale oggi pendente, con la precisazione

che l'interruzione non può essere immediata al fine di evitare eventuali contestazioni del fornitore, indicando come termine di rientro dell'ultima merce in produzione tra il 15 e il 30 settembre 2024 (con previsione dell'ultimo ordine inviato a giugno 2024 su prototipi già costruiti da [redacted]).

Considerato il rilievo di tale decisione, la stessa è stata sottoposta ad apposita delibera del C.d.A. della società."

Nella 2ª integrazione/aggiornamento della relazione ex art. 36 C.A. del 20 maggio 2024 (depositata poco prima della seconda udienza) gli amministratori giudiziari hanno rappresentato gli ulteriori e significativi passi fatti dalla società.

In relazione al MOG 231:

Avuto riguardo al primo Modulo, in data 14.05.2024 il CdA della società:

-deliberava l'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001 costituito dai seguenti documenti (allegati alla relazione):

1. MOG 231 - Parte Generale;
2. MOG 231 - Parte speciale;
3. Codice etico;
4. Codice di condotta dei fornitori e
5. Procedura whistleblowing.

■ nominava l'Organismo di Vigilanza; erano nominati per tre anni i due membri esterni nelle persone di professionisti esperti rispettivamente in organizzazione aziendale e in diritto penale dell'impresa:

La Società deliberava, altresì, di procedere all'assunzione con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato di una nuova figura professionale da adibire esclusivamente alla funzione *Internal Audit* con competenze anche in tema di *compliance*. Funzione di nuova creazione in quanto prima non esistente.

In tale relazione si legge:

"All' OdV sono stati affidati i compiti di:

- vigilare sull'osservanza delle prescrizioni del Modello attraverso la definizione di un piano delle attività finalizzato anche alla verifica della rispondenza tra quanto astrattamente previsto dal Modello ed i comportamenti concretamente tenuti dai soggetti obbligati al suo rispetto;

- verificare l'adeguatezza e l'efficienza del Modello;
- svolgere periodica attività ispettiva e di controllo, di carattere continuativo e a sorpresa;
- monitorare il periodico aggiornamento del sistema di identificazione, mappatura e classificazione delle attività sensibili;
- rilevare gli eventuali scostamenti comportamentali che dovessero emergere dall'analisi dei flussi informativi ai quali sono tenuti i responsabili delle varie funzioni;
- promuovere l'attivazione di eventuali procedimenti disciplinari di cui al par. 4 del Modello;
- promuovere le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello, nonché per la formazione del personale e la sensibilizzazione dello stesso all'osservanza dei principi contenuti nel Modello.

Con riferimento alla disciplina delle segnalazioni di cui al Decreto *Whistleblowing*, vengono poi affidati all'OdV i seguenti compiti:

- vigilare sulla tempestiva adozione dei canali di segnalazione interna e sulla loro rispondenza al Decreto Whistleblowing;

- vigilare sull'avvenuta adozione delle procedure interne sul Whistleblowing che debbano prevedere tra gli altri il divieto di ritorsione e l'adozione di un sistema disciplinare;

- vigilare sull'effettività e sull'accessibilità dei canali di segnalazione.

Per l'espletamento delle attività di verifica all'OdV è stato attribuito un budget di € 10.000,00. "

In tale relazione gli amministratori giudiziari hanno dedicato ampio rilievo al processo di qualifica e monitoraggio fornitori costituente il secondo modulo del progetto di *compliance*, proprio per la centralità e l'importanza della procedura in questione.

"Il secondo modulo del progetto di *compliance* (Modulo 2: modello qualifica e gestione fornitori e *due diligence* è dedicato al disegno e definizione di un modello di qualifica e gestione dei fornitori in grado di individuare, valutare e definire strategie di risposta adeguate rispetto ai rischi derivanti dall'esposizione a rapporti con i fornitori, a partire dalla fase di qualifica fino alla gestione contrattuale degli stessi.

Stante l'oggetto della misura *de qua* si è data particolare rilevanza alla stesura di nuove procedure relative alla regolamentazione dei rapporti con i fornitori ovvero con gli appaltatori/subappaltatori/subcontraenti.

Lo Studio [redacted], ha terminato la bozza della descrizione della procedura che poi dovrà essere sviluppata e testata. Già nella fase di studio e preliminare alla stesura vera e propria l'obiettivo comune è stato quello di rendere la procedura quanto più aderente alla struttura Societaria e alle finalità dell'Amministrazione Giudiziaria. E ciò al precipuo scopo non solo di prevenire fattispecie come quelle verificatesi nello specifico settore di intervento della misura ma anche in settori ad essa collegati come nel caso delle ricorrenti evasioni fiscali, retributive e contributive.

Stante la centralità e l'importanza della procedura in esame, si ritiene opportuno illustrare nuovamente in apposito paragrafo le linee guida che designeranno la procedura nel suo complesso.

Parimenti a quanto è stato effettuato per la definitiva adozione del Modello 231, gli scriventi stanno costantemente presidiando e monitorando le fasi di verifica delle procedure, compresa la creazione dell'albo fornitori, interagendo con i dipendenti responsabili della società e proponendo, laddove necessario, modifiche alle stesse per renderle da un lato maggiormente effettive alla prevenzione di quanto posto alla base della misura di prevenzione e dall'altro pienamente attuabili dall'attuale organizzazione aziendale.

Nel contempo, sempre all'interno di questo modulo, si sta procedendo alla valutazione del rischio del parco fornitori già in essere attraverso apposita *due diligence* di cui si dirà oltre.

Come più sopra esposto, è stata definita, suscettibile di ulteriori modifiche, la descrizione del nuovo processo di qualifica e monitoraggio fornitori.

La procedura, nella sua versione definitiva, si proporrà di regolare le fasi, le attività e i controlli relativi al processo di qualificazione dei fornitori (potenziali o già contrattualizzati), al fine di garantire che gli stessi abbiano le capacità di soddisfare gli standard qualitativi e di onorabilità richiesti dalla Società.

La presente descrizione del processo e futura nuova procedura, si inserisce nel più ampio sistema organizzativo aziendale della [redacted] Spa e si ispira ai principi contenuti nel modello redatto, seppur ancora in bozza, ai sensi del D.lgs. n. 231/01.

Il processo *de quo*, individua tre momenti principali:

- la fase di qualifica;
- la fase di contrattualizzazione;
- la fase di monitoraggio.

Tutte le fasi, poi, si distinguono a seconda che i fornitori siano provenienti dall'Italia o dall'Estero.

Comune a tutte le fasi vi è, poi, il momento fondamentale della cd. *"Verifica disclosure subfornitori"-ndr* si rinvia alle pp. da 23 a 26 della relazione.

Ancora proseguendo sul funzionamento della suddetta verifica nella relazione si legge:

"Con riferimento alla *"Verifica disclosure subfornitori"*, momento che assume particolare importanza per la misura in oggetto, occorre specificare quanto segue.

Nella procedura proposta è previsto che al fornitore verrà richiesta, da parte dell'ufficio produzione, la capacità produttiva ovvero se lo stesso sarà in grado di adempiere agli ordini di produzione in via autonoma o con l'ausilio di subfornitori. Qualora il fornitore dichiari di non essere in grado di adempiere autonomamente agli ordini di produzione, gli verrà richiesta la c.d. *«Disclosure subfornitori»*, cioè la dichiarazione della presenza di subfornitori che lo supportano nell'attività produttiva svolta. Tale *disclosure* dovrà comprendere una descrizione dettagliata delle lavorazioni affidate a tali subfornitori.

Nel caso in cui il fornitore si avvalga di subfornitori dovrà presentare una richiesta di autorizzazione all'utilizzo di subfornitori, la quale verrà esaminata dalla funzione *Internal Audit/Compliance*. Il fornitore si assume la piena responsabilità di raccogliere, esaminare e verificare la documentazione relativa ai subfornitori, nonché garantire, attestare e certificare che i propri subfornitori attuali e futuri rispettino i requisiti di *compliance* previsti per il fornitore in ambito contributivo e fiscale, previdenziale/ giuslavoristico, salute e sicurezza dei luoghi di lavoro e igiene.

Il fornitore procederà con la *disclosure e* con la comunicazione dei dati anagrafici dei subfornitori di cui intende avvalersi nell'attività produttiva svolta.

L'ufficio produzione effettua la richiesta, al fornitore, dell'attestazione di *compliance* dei subfornitori di cui intende avvalersi. Tale attestazione comprende la dichiarazione circa il rispetto di tutti i requisiti richiesti dalle normative in vigore nella giurisdizione in cui il subfornitore opera, con particolare riguardo alle normative in ambito contributivo e fiscale, previdenziale/giuslavoristico, salute e sicurezza dei

luoghi di lavoro e igiene.

A seguito della richiesta, il fornitore provvederà alla raccolta e al relativo invio delle attestazioni di *compliance* e delle autodichiarazioni dei suoi subfornitori, all'ufficio produzione che trasmetterà le autodichiarazioni alla funzione *Internoi Audit/Compliance*.

La funzione *Internoi Audit/Compliance* verifica la documentazione ricevuta relativa ai subfornitori e comunica l'esito di tali verifiche all'ufficio produzione/referente del contratto.

In caso di esito positivo, l'ufficio produzione/referente del contratto approva la subfornitura.

Qualora, invece, la documentazione presentata dal fornitore non dovesse risultare completa è prevista la possibilità di richiedere nuovamente la documentazione mancante creando un *iter* reiterativo di richiesta documentale. Qualora *l'iter* reiterativo di richiesta documentale non dovesse concludersi entro il periodo di tempo concordato (verosimilmente 15 giorni), la subfornitura non verrà approvata e il subfornitore inserito in *Black list*. Ove il fornitore non fosse in grado di produrre la documentazione richiesta la stessa potrà essere reperita direttamente in sede di *audit on site*.

Due Diligence

L'attività di *due diligence*, prevista, come detto, anch'essa nel modulo 2 del progetto di *compliance*, si ritiene sia fondamentale sia per verificare in modo approfondito gli attuali fornitori di Alviero Martini Spa e testarne l'affidabilità anche in campo reputazionale, sia perché le verifiche effettuate si ritiene siano necessariamente utili e prodromiche alla definizione del processo di qualifica e monitoraggio fornitori per come sopra descritto.

In considerazione della misura che ha colpito la società, la [redacted] intende infatti instaurare un efficace rete di controlli sulla filiera e *supply chain* collegata.

La realtà della società richiede analisi sulla filiera in Italia, Ue ed extra UE, con diverse tipologie di rischi da gestire (integrità, fiscali, salute e sicurezza, giuslavoristico e previdenziale). Con tipologia di fornitori differenti, principalmente conto vendita e conto lavoro. Tenendo conto di tutti questi fattori l'approccio che sta utilizzando la società è quello *risk based* strutturato in diverse fasi.

I fornitori che si stanno testando sono 46 di cui 34 italiani e 12 esteri. Di quelli esteri una parte sono UE (Bulgaria, Romani e Spagna) e altri sono extra UE (Cina, India, Tunisia e Turchia).

Le attività di *Due Diligence* sono state avviate il 15 aprile 2024 sui fornitori italiani suddivisi in due gruppi di priorità.

Le verifiche sui fornitori italiani di priorità 1 termineranno per fine maggio 2024 sia con riferimento alle verifiche di livello 1 (integrità/reputazionali) che di livello 2 (fiscali/tributarie/previdenziali/salute e sicurezza...).

Le verifiche sui fornitori italiani di priorità 2 termineranno per fine giugno 2024 sia con riferimento alle verifiche di livello 1 (integrità/reputazionali) che di livello 2 (fiscali/tributarie/previdenziali/salute e sicurezza...).

Le verifiche sui fornitori esteri (UE ed extra UE), come già evidenziato nella precedente relazione, verranno effettuate inizialmente solo sul livello 1 (integrità e reputazionali) e poi verificate caso per caso a seconda della legislazione dei Paesi di provenienza. Tali verifiche termineranno anch'esse entro la fine di giugno 2024.

Nel mese di giugno 2024 inizieranno le prime verifiche di livello 3 (ispezioni in loco) su dieci fornitori italiani che si prevede termineranno entro la fine di luglio 2023. A seguire, anche in relazione al livello di collaborazione mostrato dai fornitori, si attiveranno le restanti verifiche di livello 3.

Di seguito si elencano, suddivise per 4 gruppi, le diverse tipologie di verifiche a cui sono già stati sottoposti i fornitori. Si specifica che le verifiche verranno effettuate sia tramite l'utilizzo di fonti aperte che tramite l'utilizzo di specifiche banche dati di *compliance* e reputazionali nonché banche dati giuridiche, oltre che con la richiesta diretta di documentazione e ispezioni in loco. Ad esclusione che per le verifiche di integrità, per i fornitori esteri è stato ipotizzato di effettuare le verifiche di *compliance* a valle delle ispezioni in loco.

<u>Verifiche di integrità:</u>

- analisi struttura societaria: analisi visura camerale;
- indicatori reputazionali/comp//once e notizie di illeciti relative a: sfruttamento dei lavoratori, immigrazione clandestina, reati contro la Pubblica Amministrazione, reati contro il patrimonio, reati per finalità di terrorismo e reati in materia HSE;

- sentenze civili, penali e amministrative;
- notizie di stampa negativa sui soggetti in analisi;
- indicatori Fraud: partita iva inesistente, status non attivo, codice ATECO incoerente, data in costituzione recente, amministratori soci con età sospetta, frequenti variazioni nella composizione degli amministratori, basso numero di dipendenti, frequenti modifiche di indirizzo, sede legale o sede direzionale/operativa/secondaria in paesi terzi ad alto rischio, forma giuridica semplificata, assetto proprietario anomalo (presenza di trust fiduciari nella catena dei soci);
- indicatore Credit&Financial: patrimonio netto negativo, PFN/EBITDA elevato (>4%), utile negativo, calo vendite ultimi 3 anni, interdipendenza economica del fornitore.

Verifiche in ambito giuslavoristico e previdenziale:

- DURC;
- modello di pagamento contributi DM10 mensile (1 mese);
- copia auto CCNL applicato;
- liquidazione INAIL (premio annuale e rischio dipendenti) e avvenuto invio telematico;
- elenco lavoratori totali (cfr.modello 770) con dichiarazioni riportante cod. ID Card e eventuali permessi di soggiorno: di cui numero lavoratori che lavorano su ordini AM (se possibile), di cui elenco lavoratori assunti (UNILAV), e lavoratori con altri contratti e quali;
- per ogni dipendente assunto: denunce effettuate all'INPS (UNIEMENS) e comunicazione dell'assunzione al centro per l'impiego (driver per le analisi: premio INAIL basso rispetto a rischio dipendente, bassa percentuali dipendenti assunti rispetto a totale dipendenti, alto fatturato totale (da dichiarazione IVA) rispetto al numero dipendenti totali).

Verifiche in ambito fiscale:

- dichiarazione IRES e IRAP e ricevute di presentazione (1-3 anni);
- DURE;
- dichiarazione 770 e ricevuta di presentazione;
- dichiarazione annuale IVA e ricevuta di presentazione;
- dichiarazioni LIPE trimestrali (4 LIPE) e ricevuta di presentazione per quadratura con dichiarazioni

IVA;

- auto dichiarazione di eventuale pendenza di ruoli tributari;
- Liquidazioni periodiche IVA (12 liquidazioni) sostituibile con un mastrino contabile erario c/IVA al 31/12 e Modelli di pagamento F24 (se Iva a debito).

Verifiche in ambito salute e sicurezza:

- certificato descrizione alla camera di commercio;
- documenti di valutazione dei rischi (DVR);
- organigramma della sicurezza;
- autocertificazione su idoneità tecnico professionale;
- autocertificazione su avvenuta formazione e addestramento;
- autocertificazione di avvenuta sorveglianza sanitaria (visite mediche);
- elenco principali macchinari utilizzati per la produzione.

Sullo specifico ambito delle verifiche gli Amministratori Giudiziari, nel corso di apposite riunioni, hanno evidenziato la necessità di inserire ulteriore apposita documentazione in particolare in tema di autocertificazione di carichi tributari pendenti (quali e se oggetto o non oggetto di rateizzazione) e autocertificazione inerente la compensazione dei crediti di imposta (con particolare riferimento a crediti ricerca e sviluppo, formazione 4.0, beni strumentali 4.0, covid 19 e superbonus 110%).

Parimenti in tema di indicatori Fraud e Credit&Financial, di cui si allega prospetto, gli Amministratori Giudiziari hanno proposto di inserire appositi indicatori e indici di bilancio volti a individuare in anticipo:

- appaltatori che non producono direttamente i prodotti finiti in quanto questi sono procurati mediante contratti di subappalto in cui il fornitore appaltatore del contratto principale è contemporaneamente subappaltante del contratto derivato stipulato con subappaltatore ovvero
- appaltatori che sostengono costo del lavoro in misura non sufficiente all'adeguata remunerazione dei lavoratori addetti all'attività produttiva.

A tal fine abbiamo proposto ad [redacted] di calcolare alcuni indici di bilancio utilizzando, come esposto nel Conto Economico ex art. 2425 c.c., i seguenti dati di bilancio:

- B6: Costi della produzione - per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci;
- B7: Costi della produzione - per servizi;
- B9: Costi della produzione - per il personale,
- Totale dei Costi della produzione

e rapportando opportunamente tra loro i predetti importi e, così, individuando i tre seguenti indici di bilancio:

1) Costi della produzione per materie prime / Totale dei Costi della produzione;
2) Costi della produzione per servizi / Totale dei Costi della produzione;
3) Costi della produzione per il personale / Totale dei Costi della produzione e
4) Costi della produzione per il personale / Costi della produzione per servizi, che, al fine della migliore lettura e comprensione, sono espressi in valori percentuali.

Analisi metodologica degli indici proposti

L'indice *"Costo della produzione per il personale /Totale dei costi operativi"* esprime l'incidenza del costo del personale sul totale dei costi operativi ovvero quelli collegati all'attività produttiva (da distinguere da quelli collegati al funzionamento della società).

Se il valore assunto da tale indice è elevato significa che il fornitore esegue con la propria struttura operativa la maggior parte dell'attività produttiva senza doversi avvalere dell'attività di soggetti terzi. Naturalmente la presenza di subfornitori non è di per sé condotta vietata o illegittima ma questa circostanza deve essere esplicitata affinché l'appaltante possa compiere tutti gli opportuni controlli non solo sull'appaltatore-fornitore ma anche su tutta la filiera dei subappaltatori-subfornitori.

Se il valore assunto da tale indice è basso significa che il fornitore esegue con la propria struttura operativa solo una parte modesta dell'attività produttiva dovendosi avvalere di soggetti terzi per lo svolgimento dell'ulteriore attività. Pertanto, in tale ipotesi, sarà necessario approfondire l'analisi calcolando i seguenti indici:

- *"Costi della produzione per servizi / Totale dei costi operativi" e*
- *"Costi per l'acquisto di materie prime, semilavorati e prodotti finiti / Totale dei costi operativi"*. L'elevato valore assunto dall'indice *"Costi della produzione per servizi/Totale dei costi operativi"* significa che l'appaltatore-fornitore si avvale, quale subappaltante, dell'attività produttiva di subappaltatori- subfornitori ovvero dei servizi che l'insufficienza della struttura produttiva interna *(in house)*

impone di far acquistare da società terze *(out house)*; in bilancio, i costi per servizi sono rilevati nella voce B7 di Conto Economico *ex* art. 2425 c.c.. Al contrario, un basso valore di tale indice significa che l'appaltatore-fornitore si avvale poco, quale subappaltante, dell'attività produttiva di subappaltatori-subfornitori.

L'elevato valore assunto dall'indice *"Costi per materie prime, semilavorati o prodotti finiti / Totole dei costi operativi"* significa che l'appaltatore-fornitore destina una parte rilevante dei costi operativi all'acquisto di materie prime o prodotti finiti che potrebbero essere stati fatti produrre da soggetti terzi. Tuttavia, l'elevata incidenza potrebbe anche dipendere da elevata qualità delle materie prime che potrebbe essere particolarmente costosa, quale, a mero titolo esemplificativo, la selleria in pelle di autoveicoli di lusso; in bilancio, il costo è desumibile dall'ammontare dei costi per l'acquisto di materie prime, semilavorati e prodotti finiti esposta nella voce B6 di Conto Economico *ex* art. 2425 c.c..

Il collegio degli amministratori giudiziari ha concordato [redacted] di introdurre i predetti indici al fine di verificare, unitamente agli altri numerosi indici già previsti, l'accreditabilità dei fornitori; EY, sentiti gli scriventi, ha ritenuto di adottare quale soglia di riferimento di questi indici il valore del 50% del totale dei costi della produzione.

Tuttavia, gli scriventi fanno rilevare che l'attività svolta da ciascuno dei fornitori della società non è omogenea a causa di:

diversità organizzativa interna (conto lavoro e/o

conto vendita); localizzazione geografica del

produttore (Italia o UE o extra UE o Asia) e

dimensioni del fornitore (piccole, medie o grandi).

Pertanto, questi indici e i valori di riferimento idonei a segnalare situazioni di allerta effettiva e non "falsi positivi" saranno oggetto di analisi e proficuo confronto con [redacted] prima della prossima udienza durante il mese di giugno, in occasione della quale gli indicatori in parola e la struttura dei vari fornitori sarà analizzata insieme alla società e ai suoi consulenti.

Peraltro, sino alla data odierna, gli scriventi hanno calcolato i valori assunti dai predetti indici per n. 13 fornitori già oggetto di analisi da parte di [redacted] che qui di seguito sono ordinati in base alla percentuale crescente assunta dall'indice "Costo del

personale / Totale dei costi di produzione"

Nella 3 integrazione/aggiornamento del 9 luglio 2024 (depositata poco prima dell'udienza) gli amministratori hanno ribadito il positivo andamento del percorso applicativo della misura.

Quanto all'interruzione del rapporto commerciale con la [redacted] srl: "In data 05.07.2024, [redacted] informava gli scriventi che la consegna degli ultimi pezzi ordinati al fornitore in parola è previsto per il 18.07.2024, in anticipo sulle precedenti stime."

Quanto al progetto di *Compliance* articolato con la creazione ed attuazione dei due Moduli del MOG 231, si dava conto del termine della formazione sul MOG 231: " in data 27 giugno 2024 ed ha coinvolto tutte le funzioni aziendali sia con formazione di carattere generale che con formazione specifica volta ad approfondire i profili di rischio 231 legati all'operatività delle funzioni interessate".

In merito all'ODV la società assumeva con decorrenza dall' 1.8.2024 la nuova risorsa da adibire alla funzione di *Internal Audit*, con competenze anche in tema di *Compliance*, ed il 2 agosto si teneva l'incontro con gli amministratori giudiziari; nella relazione si legge: " Nella sua composizione finale, quindi, l'OdV sarà composto da tre membri, due esterni e uno interno all'azienda come deliberato dopo confronto con gli Amministratori Giudiziari. L'ODV si è riunito la prima vota in data 06.06.2024 e in tale occasione si è proceduto ad approvare il regolamento di funzionamento dell'organismo. Parimenti in data 26.06.2024 si è riunito per la prima volta il Collegio Sindacale nella sua nuova composizione (ndr a seguito delle dimissioni per ragioni personali del precedente Collegio sindacale) e, in data 09.07.2024, si è tenuto apposito incontro tra gli Amministratori giudiziari e il suddetto Collegio.

In merito all'attività di Due Diligence gli amministratori giudiziari hanno evidenziato: "La realtà della società richiede analisi sulla filiera in Italia, Ue ed extra UE, con diverse tipologie di rischi da gestire (integrità, fiscali, salute e sicurezza, giuslavoristico e previdenziale). Con tipologia di fornitori differenti, principalmente conto vendita e conto lavoro. Tenendo conto di tutti questi fattori l'approccio che sta utilizzando la società è quello *risk based* strutturato in diverse fasi. I fornitori che si stanno testando sono 46 di cui 34 italiani e 12 esteri. Di quelli esteri una parte sono UE (Bulgaria, Romania e Spagna) e altri sono extra UE (Cina, India, Tunisia e Turchia).

Le attività di *Due Diligence* sono state avviate il 15 aprile 2024 sui fornitori italiani suddivisi in due gruppi di priorità. Le verifiche sui fornitori italiani sono

definitivamente terminate in data 8 luglio 2024 sia con riferimento alle verifiche di livello 1 (integrità/reputazionali) che di livello 2 (fiscali/tributarie/previdenziali/ salute e sicurezza...). Le verifiche sui fornitori esteri (UE ed extra UE), come già evidenziato nelle precedenti relazioni, sono state effettuate solo sul livello 1 (integrità e reputazionali) e poi verificate caso per caso a seconda della legislazione dei Paesi di provenienza. Conseguentemente le verifiche di livello 1 e 2 sui fornitori italiani è terminata.Un primo gruppo di audit con ispezioni in loco di livello 3 saranno effettuate prima della chiusura estiva dell'azienda, prevista per il 9 agosto, per poi terminare nel mese di settembre."

Nella relazione è stato sottolineato che in data 05.07.2024 veniva pubblicata in Gazzetta Ufficiale Europea la direttiva (Ue) 2024/1760 del 13 giugno 2024, la c.d. *Corporate sustainability due diligence directive*, chiamata anche *Supply chain act*, con l'obiettivo di garantire la sostenibilità di tutte le "fasi" di cui è costituita la catena del valore di produzione – nel caso di specie: azienda di moda, fornitori e subfornitori –, ricomprendendo nel suo ambito di applicazione tutte le attività di procurement, produzione e distribuzione ed imponendo una gestione responsabile dell'impatto ambientale e sociale e quindi tutti gli aspetti rientranti sotto la sigla E.S.G. *"environmental, social, and governance"*.

Gli amministratori hanno inteso mettere in evidenza che: "Sebbene tali norme, ad oggi, per limiti dimensionali, non si applichino ad [redacted], i principi cardine introdotti dalla Direttiva in esame sono già stati posti alla base del MOG 231 appena approvato dalla società e si auspica siano adottati da tutti i grandi player del settore e che, a cascata, siano adottati anche da tutti i soggetti collocati sulla filiera."

Nella 4^A integrazione di aggiornamento dell'8 ottobre 2024 (depositata prima dell'udienza), gli amministratori giudiziari hanno dato conto dell' attuazione e verifica positiva del programma prescrizionale, evidenziando come la società non solo aveva dato una risposta "efficace e propositiva" alle prescrizioni, ma dopo un iniziale momento di inevitabile "criticità aziendale" aveva colto la vicenda in esame come l'occasione per maturare una più profonda sensibilità aziendale anche in termini di cultura e promozione della legalità che *"si estende a tutta la supply chain"*.

Gli amministratori giudiziari esprimevano quindi parere favorevole ad una revoca anticipata della misura.

Nella relazione è stata valorizzata la piena collaborazione dimostrata non solo dalla società, ma anche dai legali e dai consulenti per il raggiungimento della finalità della procedura.

In particolare.

Vi è stata la totale: "interruzione dei rapporti con [redacted] In anticipo sulle precedenti stime e nei seguenti passaggi:

- luglio: ultima consegna del prodotto finito da ordini di produzione;
- 29 luglio: ritiro dei campioni che erano stati lasciati in conto visione;
- 2 agosto: ritiro semilavorati (portachiavi) e ritiro materiali avanzati (tessuti, pelli, accessori), previa visita del direttore produzione. ";

Si è proceduto alla realizzazione ed attuazione del MOG 231 con il modulo 1 ed il modulo 2, con il termine della fase informativa: "La fase informativa si è conclusa sia per quanto riguarda i rapporti interni con i dipendenti - avuto riguardo in particolare al nuovo modello 231, al nuovo modello *whistleblowing*, insediamento O.d.V. e apposita mail per comunicare con l'Organismo - sia per quanto riguarda la fase esterna avvenuta anche per il tramite di pubblicazione sul proprio sito internet di MOG 231, codice etico, codice condotta fornitori, procedura *whistleblowing* con indicazione del *link* di accesso al relativo canale di segnalazione."

Si sono tenute le prime riunioni del nuovo Collegio Sindacale e del nuovo ODV.

In merito al secondo modulo del progetto di *compliance*, dedicato alla definizione di un modello di qualifica e gestione dei fornitori in grado di individuare, valutare e definire strategie di risposta adeguate rispetto ai rischi derivanti dai rapporti con i fornitori, a partire dalla fase di qualifica fino alla gestione contrattuale degli stessi, nella relazione si legge: "Stante l'oggetto della misura di prevenzione si è data particolare rilevanza alla stesura di nuove procedure relative alla regolamentazione dei rapporti con i fornitori ovvero con gli appaltatori/subappaltatori/subcontraenti. L'attività prevista nel modulo si è conclusa nel rispetto delle tempistiche previste nel cronoprogramma condiviso tra i sottoscritti Amministratori Giudiziari e la società. E stata definita la procedura di accreditamento e selezione fornitori, si è conclusa la due diligence su tutti i n. 41 fornitori della società, è stata definita la procedura delle verifiche on site dei fornitori italiani e quella relativa ai fornitori esteri. Sono state altresì effettuate le previste verifiche on site su fornitori e subfornitori.
Nelle precedenti relazioni si è dato atto del lavoro di affiancamelo e monitoraggio svolto proprio al fine di rendere la procedura il più rispondente possibile alle finalità della misura di prevenzione anche in settori ad essa collegati come nel caso delle ricorrenti evasioni fiscali, retributive e contributive, senza perdere però di vista la necessaria semplificazione dei processi aziendali. Ovviamente elaborando un

processo che fosse aderente alla reale struttura societaria e che fosse sufficientemente solido da resistere a momenti di possibili criticità e anche in assenza dell'affiancamento del Tribunale."

Si è dato conto anche della definizione e procedimentalizzazione della modalità di effettuazione degli *audit on site* sia per la Società che per i suoi fornitori e subfornitori e del termine della fase di *due diligence*, unitamente agli *audit on site*, ai quali, nella relazione, è stato dedicato un apposito paragrafo che si ritiene di riportare.
"Agli *audit on site* hanno, di massima e compatibilmente all'organizzazione generale, preso parte il Direttore di [redacted] Spa, il Direttore produzione di [redacted] S.p.A., la Responsabile *compliance*, i consulenti [redacted], i legali della società e gli Amministratori Giudiziari.

Gli *audit on site* vengono eseguiti con le seguenti modalità sia per i fornitori italiani che per quelli esteri:

-intervista datore di lavoro e RSPP/RLS, sottoponendo un'apposita check list da compilare e fornita in italiano/inglese e cinese (cfr. check list in all. n. 5);

-evidenze documentali richieste al supporto dell'obiettivo della verifica e/o di eventuali approfondimenti;

-accesso e visione dei locali aziendali nei quali si svolge l'attività lavorativa

Durante le ispezioni effettuate (cfr. esiti DD in all. n. 6) è stato possibile intervistare il datore di lavoro e il RSPP/RLS su temi centrali in tema di salute e sicurezza sul lavoro ed è inoltre stato possibile richiedere chiarimenti e acquisire documentazioni integrativa non pervenuta in sede di verifica di secondo livello (LUL, cedolini paga), accedere ai locali di produzione, visionare le macchine utilizzate durante le lavorazioni dal personale ed i magazzini di stoccaggio delle merci.

Quasi tutti i soggetti intervistati hanno dimostrato un atteggiamento collaborativo durante l'intera ispezione e sono state tendenzialmente soddisfatte le richieste di approfondimento e di integrazione documentale. In alcuni casi si è riscontrata difficoltà alla comprensione delle domande poste che hanno avuto pronta risposta nel successivo contatto diretto con il commercialista della società. In un caso, invece, la poca comprensione era dovuta alla scarsa conoscenza della lingua italiana, motivo per cui la check list è stata tradotta anche nelle lingue inglese e cinese.

Occorre anche precisare che per i fornitori di dimensioni ridotte o per quelle operanti all'estero taluni spunti di controllo riportati nelle check list potrebbero non risultare applicabili, questa circostanza è dovuta alle caratteristiche dimensioni della società e a disposizioni normative vigenti nel paese di operatività del fornitore estero.

L'attività di ispezione in loco della società è in continuo aggiornamento e implementazione, a tale proposito si dà atto che sono già stati programmati autonomamente da [redacted].p.A. ulteriori audit on site su altri dieci fornitori e nel periodo previsto dal 17 ottobre al 4 dicembre 2024. "

Gli amministratori giudiziari hanno riportato gli esiti delle verifiche svolte (cfr. pp. da 23 a 29)

Il Pubblico Ministero, in esito all'audizione degli amministratori giudiziari, ha chiesto la revoca della misura sottolineando la fattiva e pronta risposta della società, che "in tempi brevissimi si è dotata di un sistema organizzativo" che consentiva realmente e con uno schema flessibile di verificare il sistema e la catena di produzione. Il P.M. ha dato atto dell'importanza del clima di collaborazione instaurato dagli amministratori giudiziari e dalla società.

La difesa ha depositato per l'udienza del 17 ottobre 2024 una corposa memoria nella quale ha dettagliatamente ripercorso l'origine ed il contesto che ha portato all'applicazione della misura, dando conto delle caratteristiche del mercato nel quale si muove la [redacted] spa, le iniziative assunte dalla società per la risoluzione delle criticità rilevate dal Tribunale e per fornire una risposta il più efficace possibile. La difesa ha sottolineato come la società si sia attivata per la concreta e fattiva attuazione del programma prescrizionale, affrontando anche passaggi particolarmente sofferti, in un clima comunque di piena collaborazione con gli amministratori giudiziari.
La difesa ha concluso chiedendo la revoca della misura.

VALUTAZIONI CONCLUSIVE DEL TRIBUNALE

Ritiene il Tribunale che le conclusioni delle parti meritino accoglimento e che la misura in atto possa essere revocata.

Sulla base di quanto rappresentato nelle relazioni degli Amministratori Giudiziari e da ultimo nella memoria della difesa, deve prendersi atto della reazione totalmente positiva della Società [redacted] spa alla misura dell'amministrazione giudiziaria, in termini di fattiva collaborazione con gli organi della procedura e di concreti interventi adottati ai fini dell'attuazione del programma prescrizionale e del superamento delle criticità.

L'adozione e la concreta attuazione del Modello 231, l'organizzazione e l'applicazione delle procedure relative al controllo fornitori, l'istituzione dell'ODV, la risoluzione del rapporto con un fornitore come la [redacted] srl, non certo di secondario rilievo, rivelatosi "a rischio" (solo per citare alcuni dei rimedi adottati dalla società nell'ambito dell'adeguamento al piano prescrizionale), in tempi, peraltro, estremamente rapidi, sono tutti elementi che danno conto di un atteggiamento positivo della Società che, dopo il primo impatto con la misura ed con i suoi organi, ha saputo reagire nel modo corretto, cogliendo nella misura un'occasione di miglioramento e di rinnovamento, riscoprendo ed adottando iniziative importanti, in condivisione con gli amministratori giudiziari, nella prospettiva di prevenire il ripetersi di fenomeni come quelli che hanno dato origine all'amministrazione giudiziaria.

La dedizione degli amministratori giudiziari, che con costante e pressochè quotidiana presenza hanno accompagnato la società nel percorso di risposta alla misura, la collaborazione piena e senza riserve offerta dai legali della società e dal management della stessa, hanno reso possibile la messa a punto di una riorganizzazione aziendale, di presidi di controllo e di procedure per la selezione dei fornitori significative della sensibilità degli organi di vertice della società ai temi della legalità e di modelli di produzione imprenditoriale più sostenibili.

La società ha dimostrato una profonda comprensione della ratio della misura, intesa, dopo un primo momento di inevitabile impatto critico, come un'occasione per dotarsi di strumenti di cabotaggio interno, volti ad evitare la reiterazione di vicende analoghe e di riscoperta di una cultura della legalità estesa a tutta la catena produttiva. La tempestiva realizzazione di un piano di *compliance* in condivisione con gli amministratori giudiziari, il rispetto del cronoprogramma previsto per la sua attuazione sono sintomatici della fermezza con la quale la società ha perseguito l'obbiettivo di superamento delle criticità rilevate. Come osservato dagli

amministratori giudiziari nell'ultima relazione di aggiornamento ad oggi la società ha completato con esito positivo tutti gli step previsti nel progetto di compliance, ed ha maturato una piena e completa autonomia; significativo un episodio verificatosi lo scorso mese di agosto quando la società ha autonomamente verificato un subfornitore, non dando poi il nulla osta per il suo utilizzo.

Va detto che tutto quanto sopra esposto è stato realizzato senza che vi fossero ripercussioni negative sul fatturato della società. Come chiarito dagli amministratori giudiziari: "Il fatturato è in crescita, c'è stato un piccolo calo nei mesi di luglio e agosto, ma complessivamente rispetto a ciascun mese dell'anno 2023 è in crescita. C'è una permutazione qualitativa, le vendite in Italia sono in calo, però il franchising Italia è in crescita per cui è quasi compensato, la crescita del fatturato è data dall'incremento delle vendite estere".

Il rispetto di tutte le prescrizioni formulate e, soprattutto, la velocità nella loro concreta realizzazione - rapidità garantita anche grazie al costante e prezioso impegno degli amministratori giudiziari ed al clima di collaborazione creatosi tra gli organi della procedura, la società con i suoi legali ed i consulenti- impongono f immediata revoca della misura di prevenzione, da adottarsi anteriormente rispetto al termine di durata di dodici mesi originariamente previsto con il decreto applicativo, essendo intervenuto un pieno allineamento della società a tutti gli obiettivi individuati dal Tribunale

Poiché la proposta di applicazione della misura di prevenzione patrimoniale è stata avanzata in data 19.01.2023 quindi dopo l'entrata in vigore della legge di riforma del testo antimafia 161/2017, deve trovare applicazione la disposizione oggi prevista dall'art. 7 comma 10 quinquies che pone, in caso di accoglimento anche parziale della proposta, il pagamento delle spese processuali a carico del soggetto proposto.
Si tratta invero di una norma inserita nel titolo I del corpo normativo dedicato alle misure di prevenzione personali, ma che evidenzia una portata sistematica generale, quindi estensibile anche alle misure di prevenzione patrimoniali le quali possono avere anche un'applicazione congiunta o disgiunta rispetto alla categoria delle misure di prevenzione personali, sia con riferimento al principio processuale generale della soccombenza sia in relazione ad una interpretazione di tipo teleologica che non può consentire che interventi finalizzati ad un generale ripristino di legalità anche aziendale, con conseguente immediato riflesso positivo anche e soprattutto sul soggetto giuridico colpito dalla misura, siano sopportati

dall'Erario. Nella ipotesi di richiesta di applicazione della misura di prevenzione patrimoniale di cui all'art. 34 D.Lvo 159/2011 appare poi evidente che il riferimento al l'accogli mento o meno della proposta da parte dell'organo legittimato debba essere cristallizzato nel primo momento decisorio del Tribunale individuabile soltanto con l'accettazione o meno della richiesta, non potendosi dare evidentemente rilievo agli esiti finali, anche se, come in questo caso, positivi della misura adottata.

P.Q.M.

Visto l'art. 34 comma VI D.Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017

revoca

la misura del l'amministrazione giudiziaria disposta nei confronti di [redacted] spa con decreto n. 1/24 emesso in data 15.1.2024 e dichiara chiusa la procedura di prevenzione.

Visto l'art. 7 co 10 quinquies D.Lvo 159/2011 come modificato dalla Legge 161/2017

PONE

a carico di [redacted] spa le spese del procedimento.

DISPONE

la trasmissione di copia del presente decreto al Pubblico Ministero in sede.

Manda la Cancelleria per la notificazione del presente decreto alle parti e agli Amministratori giudiziari dott. [redacted] ed avv. [redacted]

Milano, così deciso all'udienza del 17 ottobre 2024 .

Il Giudice estensore

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

Adunanza 13 maggio 2025

Omissis.

I. LE PARTI

1. La società Christian Dior Couture S.A. (di seguito, "Dior SA"), in qualità di professionista, ai sensi dell'articolo 18, lettera *b*), del Codice del consumo, gestisce il sito *internet* https://www.dior.com/it (di seguito, "Sito Dior"), sul quale è possibile acquistare, principalmente, articoli di abbigliamento, accessori, prodotti tessili, calzature e relativi accessori. Dior SA fa capo al Gruppo LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE (di seguito, "Gruppo LVMH").

2. La società Christian Dior Italia S.r.l. (di seguito, "Dior Italia"), in qualità di professionista, ai sensi dell'articolo 18, lettera *b*), del Codice del consumo, è attiva nel commercio, vendita e *marketing*, e nella creazione e produzione, principalmente, di articoli di abbigliamento, accessori, prodotti tessili, calzature e relativi accessori. Dior Italia è controllata al 100% da Dior SA.

II. La società Manufactures Dior S.r.l. (di seguito, "MD" e, congiuntamente con Dior SA e Dior Italia, "Dior" o "Professionisti"), in qualità di professionista, ai sensi dell'articolo 18, lettera *b*), del Codice del consumo, è attiva nello sviluppo, creazione, produzione e vendita, principalmente, di calzature e articoli di pelletteria, prodotti di abbigliamento e relativi accessori. MD è controllata al 100% da Dior Italia.LA PRATICA COMMERCIALE

4. Il procedimento concerne la condotta dei Professionisti consistente nell'aver reso dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale non veritiere. Ciò in quanto Dior, secondo la prospettazione dell'avvio di istruttoria, avrebbe affidato, direttamente o indirettamente, la produzione di alcuni dei suoi articoli di pelletteria a opifici che impiegavano manodopera con salari inadeguati, orari di lavoro oltre i limiti di legge e condizioni sanitarie e di sicurezza insufficienti, in contrasto con le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale adottate.

III. LE RISULTANZE DEL PRDCEDIMENTD

I.1. L'iter del procedimento

5. In relazione alle condotte descritte, è stato comunicato l'avvio del procedimento istruttorio n. PS12805 a Dior Italia e MD in data 16 luglio 2024 e a Dior SA in data 19 luglio 2024.

6. Contestualmente alla comunicazione di avvio, al fine di acquisire elementi conoscitivi utili alla valutazione della pratica commerciale in esame, è stata formulata una richiesta di informazioni ai Professionisti, ai sensi dell'articolo 27, commi 3 e 4, del Codice del consumo e dell'articolo 12, comma 1, del Regolamento.

7. In data 16 e 17 luglio 2024 sono stati svolti accertamenti ispettivi presso alcune sedi di Dior Italia e di MD, sua controllata.

8. In data 25 luglio 2024 i Professionisti hanno risposto a una richiesta di informazioni formulata nel corso delle attività ispettive.

9. In data 26 luglio 2024 Professionisti hanno chiesto una proroga dei termini per chiedere la riservatezza e lo stralcio della documentazione acquisita nel corso delle attività ispettive, rispondere alle richieste di informazioni, presentare memorie difensive nonché eventuali impegni. In data 5 settembre 2024, inoltre, i Professionisti hanno chiesto un'ulteriore proroga dei termini per chiedere la riservatezza e lo stralcio della documentazione acquisita nel corso delle attività ispettive e per rispondere alle richieste di informazioni e presentare memorie difensive.

10. I Professionisti hanno avuto accesso agli atti del procedimento in data 5 settembre 2024, hanno risposto alla richiesta di informazioni in data 1° ottobre 2024 e sono stati sentiti in audizione in data 28 ottobre 2024 e 3 febbraio 2025.

11. Inoltre, in data 1° ottobre 2024 e 24 gennaio 2025 i Professionisti hanno presentato memorie infra-procedimentali e, in data 25 ottobre 2024, hanno presentato una proposta di impegni, integrata[1], nella versione definitiva e consolidata, in data 12 marzo 2025, ai sensi dell'articolo 27, comma 7, del Codice del consumo e dell'articolo 9 del Regolamento nonché dell'articolo 10 del Nuovo Regolamento.

12. In data 20 marzo 2025 è stata comunicata alla Parte la chiusura della fase istruttoria ai sensi dell'articolo 17, comma 1, del Nuovo Regolamento.

13. In data 3 aprile 2025 è stata trasmessa alla *Direction Générale de la Concurrence de la Consommation et de la Répression des Fraudes* francese una richiesta, ai sensi del Decreto Legislativo 9 aprile 2003, n. 70, di attuazione della

Direttiva 2000/31/CE relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società di informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno, per chiederle se intendesse adottare provvedimenti rispetto alla condotta oggetto del procedimento.

14. In data 28 aprile 2025 è stata trasmessa alla Commissione europea e alla *Direction Générale de la Concurrence de la Consommation et de la Répression des Fraudes* francese una comunicazione di notifica dell'intenzione di adottare un provvedimento rispetto alla condotta oggetto del procedimento, ai sensi dell'articolo 5, comma 3, lettera *b*), del Decreto Legislativo 9 aprile 2003, n. 70, di attuazione della Direttiva 2000/31/CE.

15. In data 9 maggio 2025 è pervenuto il parere dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.

I.2. Gli impegni dei Professionisti

16. Con nota pervenuta da ultimo, nella versione definitiva e consolidata, in data 12 marzo 2025, i Professionisti hanno presentato la seguente proposta di impegni, ai sensi dell'articolo 27, comma 7, del Codice del consumo e dell'articolo 10 del Nuovo Regolamento, trasmettendone la versione non confidenziale in data 4 aprile 2025.

Impegno I - *"Modifiche al sito di Dior per aumentare la trasparenza in merito alla sostenibilità nella Filiera Produttiva"*

Dior si impegna a modificare la pagina del proprio sito *internet* dedicata alla sostenibilità (*https://www.dior.com/it_it/fashion/news-savoir-faire/folder- novita-ed-eventi/dior-sustainability*) precisando il contenuto delle dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale. In particolare, Dior si impegna a intervenire sulle informazioni relative, tra l'altro, all'organizzazione della produzione di MD, agli *standard* etici e legali imposti ai fornitori e al funzionamento del sistema di *audit* di MD.

[1] *Successivamente ad integrazioni del 30 ottobre 2024 e 7 marzo 2025.*

Rispetto all'organizzazione della produzione, Dior, tra l'altro, indicherà:

— di far ricorso a laboratori terzi, riportando i criteri di selezione, valutazione e controllo applicati;

— che tali laboratori sono soggetti a *audit* regolari;

— che ove un laboratorio dovesse violare gli *standard* etici e legali imposti da Dior, i Professionisti interverranno con la massima severità attivando tutti gli strumenti contrattuali a loro disposizione.

Con riguardo al tenore delle dichiarazioni etiche rese, i Professionisti indicheranno, tra l'altro, che:

— *"il perseguimento degli obiettivi di responsabilità sociale di Dior è un percorso di, ed in, costante progressione e perfezionamento, a maggior ragione quando coinvolge soggetti terzi"*;

— MD *"si impegna a selezionare e controllare regolarmente i propri laboratori e fornitori con l'obiettivo di ridurre il rischio di possibili violazioni della legislazione di riferimento e dei principi etici imposti con le Condizioni Generali di Acquisto e il Codice di Condotta dei Fornitori"*;

— *"in caso di* non-compliance, *MD reagisce prontamente chiedendone l'immediata interruzione al laboratorio o fornitore terzo interessato o, nei casi più gravi, risolvendo il rapporto contrattuale con quest'ultimo"*.

Infine, con riferimento ai controlli presso i laboratori della propria filiera produttiva, Dior:

— riporterà il numero di *audit* svolti nel corso di ciascun anno solare a partire dal 2025;

— indicherà la tipologia di *audit* svolto; e

— darà conto degli esiti di tali *audit* in forma aggregata, *"indicando in particolare (a) quanti* audit *hanno portato a un esito positivo (caratterizzato dall'assenza di rilievi o, comunque, da rilievi solamente marginali) e (b) quanti hanno invece portato a un esito non soddisfacente e hanno pertanto richiesto la tempestiva adozione di azioni volte a sanare le irregolarità riscontrate"*.

Tale impegno sarà attuato entro due mesi dalla notifica del presente provvedimento.

Impegno II - *"Rafforzamento dell'attuale processo di selezione e* audit *dei fornitori di MD"*

Dior si impegna a rafforzare il proprio processo di selezione e *audit* dei fornitori di MD, in primo luogo introducendo delle nuove tipologie di *audit* in aggiunta a quelle esistenti e, inoltre, creando un nuovo reparto all'interno di MD per gestire e supervisionare tale attività di *auditing* che comprende anche i piani rimediali eventualmente imposti ai fornitori. Ancora, Dior si impegna a sviluppare una piattaforma digitale interna per caricare, archiviare e monitorare *"tutti i dati e documenti necessari a verificare il rispetto da parte dei laboratori degli* standard *etici e legali applicabili"*. Infine, i Professionisti si impegnano ad aggiornare la Condizioni Generali di Acquisto al fine di *"rendere ancora più chiari e trasparenti i diritti e doveri dei fornitori e dei sub-fornitori di MS, inclusi quelli in materia di rispetto della legalità e degli* standard *etici"* nonché a modificare la composizione dell'Organismo di Vigilanza 231 e del Collegio Sindacale.
Tale impegno sarà attuato entro due mesi dalla notifica del presente provvedimento.

Impegno III - *"Sostegno attivo alla promozione degli* standard *etici nella filiera produttiva del* made in Italy"

Dior si impegna a supportare specifiche iniziative *"volte all'identificazione delle vittime di sfruttamento lavorativo e all'accompagnamento verso percorsi dedicati di protezione, formazione, assistenza e inclusione socio- lavorativa, che vadano a beneficio di tutti quei lavoratori esposti a condizioni di impiego irregolari (ivi inclusi quelli dei laboratori delle varie filiere produttive di settore coinvolte nelle indagini della Procura e Tribunale di Milano, a prescindere dal* brand *di riferimento e/o dallo circostanza che una qualsiasi autorità abbia o meno avviato un procedimento istruttorio), purché regolarmente presenti sul territorio e quindi in grado di prestare legittimamente la propria attività ('Iniziative')"*.
A tal fine, Dior:

a) *"individuerà una o più organizzazioni o enti, di natura pubblica o privata, indipendenti da Dior e di comprovata esperienza e competenza, che si facciano carico di predisporre ed attuare progetti concreti per realizzare le Iniziative"*;

b) otterrà dai soggetti di cui al punto precedente l'impegno a eseguire una rendicontazione periodica delle attività svolte e degli esiti concreti conseguiti e a garantire un'ampia partecipazione alle Iniziative;

c) finanzierà le Iniziative con una somma pari a due milioni di euro, da erogarsi

entro un periodo massimo di cinque anni dalla chiusura del presente procedimento. Rispetto a tale somma Dior non chiederà alcun beneficio fiscale.
Per dare concreta attuazione a tale impegno, Dior invierà entro quattro mesi dalla notifica del presente procedimento una relazione *"volta a illustrare: (i) le specifiche Iniziative di destinazione delle somme sopra indicate, (ii) le organizzazioni o gli enti promotrici delle stesse; (iii) gli importi destinati a ciascuna singola Iniziativa e (iv) la tempistica di corresponsione degli importi"*.

Impegno IV – Istituzione di una nuova funzione aziendale

Dior si impegna a istituire presso MD una nuova funzione aziendale - *"che riporterà in ultima istanza a Christian Dior Couture S.A. al fine di garantire l'indipendenza del proprio operato rispetto alle attività produttive basate in Italia"* – con i compiti di:

— *"verificare e monitorare l'osservanza del Codice di Condotta di LVMH, del Codice di Condotta dei Fornitori di LVMH e della normativa applicabile da parte di MD e delle sue controllate (comprese le* joint ventures*);*

— *segnalare periodicamente all'Organismo di Vigilanza 231 di MD eventuali violazioni o carenze delle procedure esistenti;*

— *partecipare quale membro permanente del Comitato Valutazione Fornitori di MD nella procedura di qualifica degli stessi;*

— *supportare MD nell'esecuzione degli* audit *sui fornitori (eventualmente anche mediante la sua partecipazione diretta agli stessi) al fine di garantirne una piena adesione agli obiettivi di* compliance *aziendale;*

— *supportare MD nella piena e corretta attuazione del proprio modello 231, di concerto con l'Organismo di Vigilanza, eseguendo controlli interni e adottando tutte le procedure e i protocolli che si riveleranno utili alla riduzione dei rischi reato e al perseguimento dei valori etici promossi da Dior e dal Gruppo LVMH;*

— *redigere un rapporto annuale sulle attività svolte nei 12 mesi precedenti, di cui verrà fornita copia all'AGCM almeno 30 giorni prima della relativa adozione"*.
Tale impegno sarà attuato entro tre mesi dalla notifica del presente provvedimento.

Impegno V - Formazione interna e esterna

"Dior organizzerà almeno due volte l'anno seminari ad hoc *destinati alle funzioni interne attive in Italia che si occupano del* marketing*, di comunicazione e media, aventi a oggetto la normativa a tutela dei consumatori e la prassi applicativo dell'AGCM, con un* focus *specifico sulle dichiarazioni commerciali in materia di* standard *etici e sull'importanza di rispettare gli* standard *legali ed etici in tutta la filiera.*

Dior si impegna altresì a organizzare almeno due volte l'anno attività di formazione in favore dei fornitori esterni e dei relativi sub-fornitori tese a illustrare in dettaglio la disciplina in materia di diritto del lavoro e sicurezza sul lavoro nonché i principi etici previsti dal Codice di Condotta dei Fornitori, così contribuendo alla più ampia diffusione della conoscenza di queste materie da parte della propria Filiera Produttiva".

Tale impegno sarà attuato entro tre mesi dalla notifica del presente provvedimento.

IV. PARERE DELL'AUTORITÀ PER LE GARANZIE NELLE COMUNICAZIONI

17. Poiché la pratica commerciale oggetto del presente provvedimento è stata diffusa attraverso la rete *internet*, in data 11 aprile 2025 è stato richiesto il parere all'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, ai sensi dell'articolo 27, comma 6, del Codice del consumo.

18. Con delibera n. 108/25/CONS del 30 aprile 2025 pervenuta in data 9 maggio 2025, la suddetta Autorità ha espresso il proprio parere, limitando le proprie valutazioni all'attitudine dello specifico mezzo di comunicazione, utilizzato per diffondere la pratica commerciale, a incidere e amplificare l'eventuale ingannevolezza e/o scorrettezza della medesima pratica.

19. In particolare, la suddetta Autorità, considerato che *"il mezzo di comunicazione e acquisto utilizzato, in relazione al servizio offerto dalle Società, risulta idoneo a sviluppare un significativo impatto sui consumatori che, sulla base delle informazioni lette nei siti/app utilizzati dalle Società, potrebbero essere indotti ad assumere una decisione commerciale che altrimenti non avrebbero preso, così sviluppando in concreto la piena potenzialità delle modalità di promozione e vendita utilizzate"*, ha ritenuto che *"nel caso di specie* Internet *sia uno strumento di comunicazione idoneo a influenzare significativamente la realizzazione della pratica commerciale rispetto alla quale è richiesto il parere a questa Autorità".*

V. VALUTAZIONE DEGLI IMPEGNI

20. L'Autorità ritiene che gli impegni proposti dai Professionisti, valutata la loro ammissibilità alla luce delle circostanze del caso di specie e di quanto emerso all'esito degli accertamenti ispettivi, siano idonei a sanare i possibili profili di illegittimità della pratica commerciale contestata nella comunicazione di avvio del 9 luglio 2024, considerato che tengono conto di tutti i profili oggetto del procedimento e sono risolutivi delle relative problematiche. Su di un piano generale, si osserva che a fronte di dichiarazioni etico-sociali diffuse da una società, le quali sono idonee ad agganciare un numero di consumatori sempre crescente, attratto dai valori sociali promossi dal *brand*, lo *standard* di diligenza richiesto dalla disciplina consumeristica impone l'adozione di comportamenti volti a dare concreta e positiva attuazione agli impegni etici assunti, oltre il mero rispetto delle prescrizioni normative[2].

21. In primo luogo, risultano idonee le misure di cui all'Impegno I, dal momento che i Professionisti si impegnano ad aumentare la precisione delle informazioni relative alla filiera produttiva per articoli di pelletteria, stabilita in Italia, modificando la pagina del sito *internet* www.dior.com dedicata alla sostenibilità. Ciò avverrà attraverso l'indicazione, tra l'altro: (i) degli impianti produttivi di MD, delle modalità di gestione della produzione (sia interna che tramite laboratori esterni); (ii) degli *standard* etici e legali imposti ai fornitori e (iii) del numero di *audit* svolti, con i relativi esiti (in forma aggregata) e dell'adozione di eventuali azioni correttive. Tali misure consentono di circostanziare e precisare le informazioni sulla sostenibilità rese da Dior nei confronti dei consumatori, aumentandone chiarezza, accuratezza e specificità, coerentemente con i principi applicabili alle dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale, delineati dalla Commissione europea nei citati Orientamenti.

[2] Come indicato dalla Commissione europea negli Orientamenti sull'interpretazione e sull'applicazione della direttiva 2005/29/CE, *"[i] professionisti devono [...] usare cautela nelle loro* ***dichiarazioni etiche e relative alla responsabilità sociale delle imprese****, che possono riguardare vari aspetti dei loro metodi operativi, ad esempio le condizioni di lavoro"* [...]. Tali dichiarazioni, infatti, *"sono diventate uno strumento di* marketing *utilizzato per rispondere alle crescenti aspettative dei consumatori riguardo al rispetto, da parte dei professionisti, delle norme etiche e sociali"* e *"possono influire sulla decisione di natura commerciale di un consumatore che deve scegliere tra due prodotti concorrenti di pari prezzo e qualità analoga."* (cfr. C/2021/9320 – GU C 526 del 29.12.2021, §. 2.3, enfasi originale).

22. Al contempo, con la misura di cui all'Impegno II, i Professionisti si impegnano, da un lato, a rafforzare le verifiche e i controlli/*audit* sui fornitori, anche creando un nuovo reparto aziendale dedicato alla gestione degli *audit* e una piattaforma digitale a ciò dedicati, e, dall'altro lato, ad aggiornare le Condizioni Generali di Acquisto, la composizione dell'Organismo di Vigilanza 231 e il Collegio Sindacale di MD.

23. Inoltre, attraverso le misure di cui all'Impegno IV, verrà creata un'ulteriore nuova funzione aziendale all'interno di MD, essenzialmente avente il compito di verificare e monitorare l'osservanza da parte di MD e delle sue controllate del Codice di Condotta di LVMH, del Codice di Condotta dei Fornitori di LVMH e della normativa applicabile da parte di MD, operando a stretto contatto con l'Organismo di Vigilanza di cui al D.lgs. n. 231/2001, segnalando allo stesso eventuali violazioni, e riportando in ultima istanza a Dior SA.

24. Di particolare rilevanza sono le misure di cui all'Impegno III, con le quali i Professionisti si impegnano a sostenere economicamente iniziative volte all'identificazione delle vittime di sfruttamento lavorativo e all'accompagnamento verso percorsi dedicati di protezione, formazione, assistenza ed inclusione socio-lavorativa. Ciò in quanto tali iniziative avranno come beneficiari lavoratori esposti a condizioni irregolari di impiego e includeranno i lavoratori delle varie filiere produttive di settore coinvolte in indagini della Procura e del Tribunale di Milano. A tal fine, Dior si impegna a sostenere economicamente le suddette iniziative, con la somma di due milioni di euro in cinque anni, e a ottenere dai promotori delle stesse una rendicontazione periodica delle attività svolte e degli esiti concreti conseguiti, anche con riferimento al numero di lavoratori interessati per ciascun anno di esecuzione dei relativi progetti.

25. Infine, in tale quadro articolato di misure, assume rilievo anche l'Impegno V con il quale, con l'obiettivo di far conoscere maggiormente ai propri fornitori e subfornitori la disciplina in materia di diritto del lavoro e sicurezza sul lavoro nonché i principi etici previsti dal Codice di Condotta dei Fornitori di LVMH, Dior si impegna a svolgere almeno due volte l'anno attività di formazione in loro favore. Inoltre, Dior si impegna a svolgere anche al proprio interno, in favore delle funzioni attive in Italia che si occupano del *marketing*, di comunicazione e media, attività di formazione, almeno due volte l'anno, aventi a oggetto la normativa a tutela dei consumatori e la prassi applicativa dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, con un *focus* specifico sulle dichiarazioni commerciali in materia di *standard* etici e sull'importanza di rispettare tali *standard* in tutta la filiera.

26. Alla luce delle suesposte considerazioni, si ritiene che gli impegni presentati soddisfino i requisiti previsti dall'articolo 27, comma 7, del Codice del

consumo.

RITENUTO, pertanto, che gli impegni presentati delle società Christian Dior Couture S.A., Christian Dior Italia S.r.l. e Manufactures Dior S.r.l., nei termini sopra indicati, siano idonei a far venir meno i possibili profili di scorrettezza delle pratiche commerciali oggetto di istruttoria;

RITENUTO di disporre l'obbligatorietà dei suddetti impegni nei confronti delle società Christian Dior Couture S.A., Christian Dior Italia S.r.l. e Manufactures Dior S.r.l.;

RITENUTO, pertanto, di poter chiudere il procedimento senza accertare l'infrazione;

DELIBERA

a) di rendere obbligatori ai sensi dell'articolo 27, comma 7, del Codice del consumo e dell'articolo 10, comma 2, lettera *a)*, del Nuovo Regolamento, nei confronti delle società Christian Dior Couture S.A., Christian Dior Italia S.r.l. e Manufactures Dior S.r.l. gli impegni dalle stesse presentati, nella loro versione definitiva in data 12 marzo 2025, come descritti nella dichiarazione allegata, che costituisce parte integrante del provvedimento;

b) di chiudere il procedimento senza accertare l'infrazione, ai sensi dell'articolo 27, comma 7, del Codice del consumo e dell'articolo 10, comma 2, lettera *a*), del Nuovo Regolamento;

c) che le società Christian Dior Couture S.A., Christian Dior Italia S.r.l. e Manufactures Dior S.r.l. informino l'Autorità dell'avvenuta attuazione degli impegni entro centoventi giorni dalla data di pubblicazione della presente delibera e, successivamente, presentino una relazione entro il trentuno gennaio dei successivi cinque anni dall'adozione della presente delibera, per dar conto delle attività svolte, degli esiti concreti conseguiti nonché della corresponsione degli importi, relativamente all'Impegno III.

Ai sensi dell'articolo 10, comma 3, del Nuovo Regolamento, il procedimento potrà essere riaperto d'ufficio, laddove:

a) i Professionisti non diano attuazione agli impegni assunti;

b) si modifichi la situazione di fatto rispetto a uno o più elementi su cui si fonda la decisione;

c) la decisione di accettazione di impegni si fondi su informazioni trasmesse dalla Parte che siano incomplete, inesatte o fuorvianti.

Ai sensi dell'articolo 27, comma 12, del Codice del consumo, in caso di inottemperanza alla presente delibera, l'Autorità applica la sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 a 10.000.000 euro. Nei casi di reiterata inottemperanza, l'Autorità può disporre la sospensione dell'attività di impresa per un periodo non superiore a trenta giorni.

Il presente provvedimento sarà notificato ai soggetti interessati e pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
Serena Stella

IL PRESIDENTE
Roberto Rustichelli

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

Adunanza 29 luglio 2025

Omissis.

I. LE PARTI

1. La società Giorgio Armani S.p.A. (di seguito, "GA"), in qualità di professionista, ai sensi dell'articolo 18, lettera *b*), del Codice del consumo, è attiva nella creazione, fabbricazione, distribuzione e vendita di articoli di abbigliamento, calzature, articoli di pelletteria e succedanei, nonché prodotti per l'arredamento. GA gestisce il sito *internet* https://armanivalues.com/it/ ("Sito Armani Values") nonché il sito *internet* https://www.armani.com/it ("Sito Armani"), su cui è possibile fare acquisti *online*. Nel 2024 GA ha realizzato un fatturato pari a [*omissis*] milioni di euro.

2. La società G.A. Operations S.p.A. (di seguito, "GAO" e, congiuntamente con GA, "Gruppo Armani", "Armani" o "Professionisti"), in qualità di professionista, ai sensi dell'articolo 18, lettera *b*), del Codice del consumo, è attiva nella produzione e nel commercio di articoli di abbigliamento, calzature, articoli di pelletteria e succedanei, nonché prodotti per l'arredamento. GAO è controllata al 100% da GA. Nel 2024 GAO ha realizzato un fatturato pari a [*omissis*] milioni di euro e il Gruppo Armani ha realizzato un fatturato pari a [*omissis*] milioni di euro.

3. Codacons - Coordinamento delle associazioni per la difesa dell'ambiente e dei diritti degli utenti e dei consumatori, in qualità di segnalante.

II. LA PRATICA COMMERCIALE

4. Il procedimento concerne la condotta dei Professionisti consistente nell'aver reso dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale risultate non veritiere, idonee a influire sulle decisioni di natura commerciale dei consumatori. Ciò in quanto - diversamente dalle predette dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale - Armani avrebbe affidato, direttamente o indirettamente, la produzione di alcuni dei suoi articoli a opifici, anche abusivi, che impiegano

manodopera con salari inadeguati, orari di lavoro oltre i limiti di legge e condizioni sanitarie e di sicurezza insufficienti, in contrasto con le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale adottate.

5. Tali dichiarazioni sono contenute innanzitutto nel cd. "Codice Etico" e in diversi altri documenti e dichiarazioni riguardanti in particolare la responsabilità sociale e l'insieme di valori che il Gruppo Armani ha scelto di adottare, pubblicati sul Sito Armani Values.

6. Il Codice Etico, pubblicato sul Sito Armani Values, prevede, tra le altre cose, che:

- *"[i]l Gruppo Giorgio Armani [...] conduce le sue attività in modo etico, con integrità morale e correttezza e perseguendo le finalità statutarie nel rispetto della sua missione aziendale"*;
- *"[l]e esigenze analizzate dal presente Codice non sono solo di ordine legale ed economico ma sono dettate da un preciso impegno sociale e morale che GA assume [...] GA opera nella legalità e vigila affinché tutti i soggetti obbligati al rispetto di questo Codice osservino le leggi e le altre norme degli ordinamenti vigenti evitando che commettano reati e qualsiasi altro tipo di illecito"*[2];
- *"GA cerca di promuovere lo sviluppo sociale, economico e occupazionale nel rispetto degli standard e dei diritti internazionalmente riconosciuti in materia di tutela dei diritti fondamentali, non discriminazione, tutela dell'infanzia, divieto di lavoro forzato, tutela dei diritti sindacali, salute e sicurezza sul luogo di lavoro, orario di lavoro e retribuzione"*;
- *"GA imposta i rapporti con clienti, fornitori e collaboratori esclusivamente sulla base di criteri di fiducia, qualità, competitività, professionalità, rispetto delle regole di una leale concorrenza. In particolare, GA si aspetta che la selezione dei fornitori e dei collaboratori e gli acquisti di beni e servizi avvengano esclusivamente sulla base di parametri obiettivi di qualità, convenienza, prezzo, capacità, efficienza toli da permettere di impostare un rapporto fiduciario con detti soggetti, evitando accordi con fornitori di dubbia reputazione nel campo, ad esempio, del rispetto dell'ambiente, delle condizioni di lavoro e/o dei diritti umani. [...] GA si attende che fornitori e collaboratori adottino comportamenti legali, etici e in linea con gli standards e i principi internazionalmente accettati in materia di trattamento dei propri dipendenti e lavoratori. [...] Comportamenti diversi possono essere considerati grave inadempimento ai doveri di correttezza e buona fede nell'esecuzione del contratto, motivo di*

lesione del rapporto fiduciario e giusta causa di risoluzione dei rapporti contrattuali".

7. Il Codice Etico Armani è rivolto anche ai fornitori terzi, nel senso che il Gruppo Armani ritiene questi obbligati al suo rispetto: "[s]*ono altresì destinatari obbligati del Codice i consulenti, i fornitori, i partner delle iniziative commerciali di GA e chiunque svolga attività in nome e per conto di GA o sotto il controllo della stessa*"[5].

8. Inoltre, sul Sito Armani Values il Gruppo Armani dichiara:

- "*Persone, Pianeta, Prosperità - Penso che la moda possa contribuire al rinnovamento in atto riallineandosi ai bisogni reali delle persone, nel rispetto dei beni comuni da tutelare: il tessuto sociale e l'ambiente*" (v. immagine *infra*)

- attraverso un video, che "[q]*uesta* [...] *è la storia di capi che sono modi di essere e che generano valori autentici* [...]. *Di ago e filo che cuciono insieme persone diverse nel rispetto reciproco.* [...] *verso un futuro più responsabile* [...] *un nuovo modo di essere sostenibili.* [...] *Questa è la storia in cui l'etica diventa estetica. È la storia di chi crede nel futuro e ci insegna a ridisegnarlo* [...]";
- "[i]*n quanto espressione di una visione precisa fin nel minimo dettaglio, lo stile Armani è uno stile nel senso autentico del termine: un modo di essere e di porgersi, fatto certamente di abiti e accessori, ma anche di modi, gesti, attenzioni e atteggiamenti; uno stile che va oltre la somma delle parti che lo compongono, e che va ben al di là di ciò che si indossa. Convinto che etica ed estetica debbano coincidere, Giorgio Armani attraverso lo stile esprime valori duraturi e fondamentali* [...]" (v. immagini *infra*).

III. LE RISULTANZE DEL PROCEDIMENTO

III.1. L'iter del procedimento

9. In data 16 luglio 2024, è stato comunicato l'avvio del procedimento istruttorio n. PS12793 a GA e GAO.

10. Contestualmente alla comunicazione di avvio, al fine di acquisire elementi conoscitivi utili alla valutazione della pratica commerciale in esame, è stata formulata una richiesta di informazioni ai Professionisti, ai sensi dell'articolo 27, commi 3 e 4, del Codice del consumo e dell'articolo 12, comma 1, del Regolamento. In data 16 luglio 2024, sono stati svolti accertamenti ispettivi presso alcune sedi di GA e GAO.

11. In data 25 luglio 2024, è stato comunicato l'avvio del procedimento istruttorio n. PS12793 al Codacons.

12. In data 26 luglio 2024, i Professionisti hanno chiesto una proroga dei termini per chiedere la riservatezza della documentazione acquisita nel corso delle attività ispettive (al 6 settembre 2024), rispondere alle richieste di informazioni e presentare memorie difensive (al 20 settembre 2024) nonché eventuali impegni (al 30 ottobre 2024).

13. In data 26 luglio 2024, i Professionisti hanno presentato altresì istanza di audizione, accolta in data 7 agosto 2024.

14. In data 5 settembre 2024, i Professionisti hanno avuto accesso agli atti del procedimento.

15. In data 6 settembre 2024, i Professionisti hanno presentato un'istanza di stralcio e riservatezza di alcuni documenti acquisiti nel corso delle attività ispettive.

16. In data 17 settembre 2024, Professionisti hanno chiesto un'ulteriore proroga dei termini per rispondere alle richieste di informazioni e presentare memorie difensive (al 30 settembre 2024).

17. In data 30 settembre 2024, i Professionisti hanno depositato osservazioni in replica alla comunicazione di avvio del procedimento e hanno risposto alla richiesta di informazioni.

18. In data 3 ottobre 2024, i Professionisti hanno depositato un'istanza di riservatezza riguardante le osservazioni in replica alla comunicazione di avvio del procedimento e la risposta alla richiesta di informazioni.

19. In data 30 ottobre 2024, i Professionisti hanno depositato una proposta di impegni ai sensi dell'articolo 27, comma 7, del Codice del consumo e

dell'articolo 9 del Regolamento.

20. In data 26 novembre 2024, l'Autorità ha deliberato di non accogliere gli impegni.

21. In data 28 novembre 2024, è stata inviata una richiesta di informazioni alla Procura della Repubblica di Milano in merito agli atti della stessa sul procedimento penale relativo alla procedura di amministrazione giudiziaria di GA. Tale richiesta di informazioni è stata riscontrata in data 16 gennaio 2025 con l'invio della documentazione richiesta.

22. In data 3 dicembre 2024, i Professionisti hanno chiesto di definire la data in cui poter essere ascoltati in audizione, che è stata fissata al 16 gennaio 2025; in seguito, i Professionisti hanno chiesto di modificare la data dell'audizione, che è stata infine fissata al 26 febbraio 2025. In tale occasione Armani ha rappresentato la necessità di esporre le proprie difese nell'ambito di un'audizione davanti al Collegio.

23. In seguito all'audizione, in data 13 marzo 2025 i Professionisti hanno depositato una nota, allegando un parere e un'indagine di mercato in relazione ai fatti oggetto del procedimento.

24. In data 16 aprile 2025, Armani ha presentato un'istanza di riservatezza in merito alla nota, ai documenti alla stessa allegati nonché al verbale dell'audizione del 26 febbraio precedente.

25. In data 30 aprile 2025, è stata inviata ai Professionisti e al Codacons la comunicazione di contestazione degli addebiti ai sensi dell'articolo 17, comma 1, del Nuovo Regolamento.

26. In data 7 maggio 2025, i Professionisti hanno chiesto una proroga dei termini per presentare controdeduzioni scritte in replica alla comunicazione di contestazione degli addebiti (al 10 giugno 2025) e di *"poter esporre le proprie argomentazioni difensive anche nell'ambito di un'audizione davanti al Collegio"*.

27. In data 14 maggio 2025, l'Autorità ha rappresentato ai Professionisti che il Nuovo Regolamento non prevede lo svolgimento di un'audizione di fronte al Collegio e, al fine di garantire il più ampio esercizio del diritto di difesa, ha accolto l'istanza di proroga dei termini per presentare controdeduzioni scritte al 10 giugno 2025.

28. In data 15 luglio 2025 è pervenuto il parere dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.

III.2. Le evidenze acquisite

29. Le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale adottate dal Gruppo Armani - sopra riportate - sono contenute innanzitutto nel cd. "Codice Etico", sul Sito Armani Values e in diversi altri documenti e dichiarazioni etiche riguardanti la responsabilità sociale (oltreché ambientale) nonché l'insieme di valori che il Gruppo Armani ha scelto di adottare, pubblicati sul medesimo sito *internet*.

III.2.A. Rilevanza delle dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale

- Al fine di comprendere l'importanza delle tematiche di sostenibilità per il Gruppo Armani, si consideri che la versione attuale del Sito Armani Values è stata lanciata il 22 aprile 2022, dandone notevole enfasi mediatica tramite un'articolata strategia di comunicazione, consistente in: un comunicato stampa, in cui il Gruppo Armani afferma che:
  i. il sito sarebbe "*an exploration and a retracing of the values that have always underpinned the designer's stylistic direction and entrepreneurial decisions, and which form part of the Group's DNA. Values linked to fashion and beyond because for Armani, aesthetics is the reflection of ethics and responsible choices are made at every level: business strategy, corporate structure, personnel, governance and production*";
  ii. "*Armani/Values [...] also includes a complete timeline that starts from the foundation of the company in 1975, as well as all the programmes and commitments made on issues such as sustainability, ethical decisions and agreements*";
- un'intervista sul Corriere della Sera (a sei colonne) al sig. Giorgio Armani (Presidente di GA e detentore del 99,9% del capitale sociale di GA) in cui i concetti espressi nel comunicato stampa appena menzionato sono ribaditi ed è enfatizzato l'impegno assunto:
  i. "[s]*ostenibilità, è ora di agire. Così vogliamo dare l'esempio*";
  ii. termini come *green*, ecologia o sostenibilità "[s]*ono le parole del momento e a volte diventano slogan di facciata. Ora si devono utilizzare facendo qualcosa di concreto*";
  iii. "[u]*n approccio alla moda democratico e inclusivo, ma anche un concetto di moda capace di generare valore e creare lavoro. La nostra è una posizione privilegiata e dove c'è privilegio ci deve*

essere anche responsabilità".

30. Inoltre, alcune testate *online* molto note, come Vogue, il 22 aprile 2022 riportavano la strategia sulla sostenibilità di Armani come segue.

31. Peraltro, da un punto di vista fattuale, si osserva che nel Bilancio di Sostenibilità 2022 il Gruppo Armani afferma quanto segue:

- "[n]*el corso del 2022 l'OdV non ha riscontrato alcun fenomeno di accertata o presunta corruzione da parte dei soggetti che lavorano all'interno o per conto del Gruppo Armani. Parimenti, non si sono verificati casi di non conformità a leggi e regolamenti o episodi di discriminazione*" (pag. 21) (dichiarazione analoga - "[n]*el 2023 non si sono verificati casi significativi di non conformità a leggi e regolamenti*"- si trova nel Bilancio di Sostenibilità 2023);
- "[l]*'applicazione di modelli di produzione sempre più sostenibili è punto di riferimento imprescindibile nello sviluppo delle attività di monitoraggio e promozione della cultura ESG che il Gruppo porta avanti con i fornitori per la creazione di benefici reciproci e condivisi*" (pag. 100);
- "[t]*ali iniziative confermano l'impegno del Gruppo a operare costantemente per assicurare il rispetto dei diritti umani, sia internamente sia lungo l'intera catena di fornitura. Le attività del Gruppo sono oggetto di verifiche circa il rispetto dei diritti umani e le valutazioni d'impatto, con particolare attenzione agli aspetti produttivi, dove il rischio potenziale di episodi di lavoro minorile o lavoro forzato e obbligato è più elevato*" (pag. 100);
- "[i]*l Gruppo Armani si interfaccia con un bacino di fornitori consolidato nel tempo* [...] *il Gruppo si avvale delle competenze di partner operanti in tutto il mondo, con prevalenza nelle seguenti aree geografiche: Italia, dove si concentra il maggior numero di fornitori, Europa, bacino del Mediterraneo e Asia. Tale distribuzione rappresenta una scelta strategica di rilievo per il Gruppo, che considera la prossimità della filiera un fondamentale vantaggio per il monitoraggio e la collaborazione costante, anche in ottica di gestione dei rischi e delle opportunità*" (pagg. 100-101);
- "[d]*urante il 2022, il Gruppo Armani ha rafforzato il processo di analisi dei rischi in ottica ESG nella propria filiera produttiva. Tale analisi ha prodotto una mappatura che ha consentito di individuare le priorità di monitoraggio ESG della catena del valore*" (pag. 103);

– *"[a]nalisi del Living Wage - A partire dal secondo semestre del 2022, il Gruppo ha incluso, nelle attività standard di monitoraggio dei propri fornitori di 1° e 2° livello a livello globale, un'attività puntuale di raccolta dei dati salariali delle aziende oggetto di audit. Per rafforzare ulteriormente l'analisi, il Gruppo ha aderito a WageIndicator Foundation - un'organizzazione globale, indipendente*

e senza scopo di lucro che raccoglie, analizza e condivide informazioni su salari effettivi, salari minimi, salari di sussistenza, leggi sul lavoro, contratti di lavoro occasionale, con lavoratori autonomi e accordi collettivi – la cui missione è quella di garantire una maggiore trasparenza del mercato del lavoro in tutto il mondo per i lavoratori, i datori di lavoro, le istituzioni e la società civile" (pag. 103);

– *"[a]desione all'International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry - Al fine di rafforzare il monitoraggio della catena del valore e il supporto a iniziative multistakeholder, nel 2022, il Gruppo Armani ha aderito a "International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry"* (pag. 104).

32. Il Gruppo Armani ha anche pubblicato un documento in inglese, relativo al 2019 e denominato "Modern Slavery Statement", tuttora disponibile sul Sito Armani Values, volto a illustrare le misure adottate al fine di garantire *"l'assenza di qualsiasi forma di 'schiavitù moderna, lavoro forzato e traffico di esseri umani' all'interno della propria organizzazione e lungo la propria catena di fornitura"*. Tale documento indica che, al 31 dicembre 2019, le attività produttive del Gruppo Armani si svolgevano in 7 siti, in Italia e Hong Kong, che collaborano e monitorano i fornitori del gruppo (esclusi i fornitori di servizi) attraverso *audit* volti a verificare il rispetto dei principi di responsabilità sociale e dei diritti umani e fondamentali dei lavoratori. Più in generale, il *Modern Slavery Statement* [Dichiarazione sulla Moderna Schiavitù] conferma l'impegno del Gruppo Armani al rispetto dei valori già menzionati da parte dei fornitori, anche con specifico riferimento alle attività svolte in Italia:

– *"the Armani Group drew up the Sustainability Plan in which the Group declares its commitment to the United Nations Sustainable Development Goals by specifically raising the quality standards for suppliers of Armani by 2030"* (pag. 2);

– *"the Armani Group has adopted specific policies to safeguard the transparent and responsible conduct of its value chain and create lasting collaborations with suppliers"* (pag. 2); e

– *"[m]oreover, a* ***supply chain greatly localized in Europe constitutes an***

asset also from a social responsibility standpoint, as it allows easier control by the Italian parent company. Specifically, in Italy,

employee working conditions are regulated by the National Collective Labour Agreements (CCNL) in place, which are set down at national level between the trade unions and the associations representing the firms. The CCNL governs, in terms of pay and statutory requirements, the privileges, assurances and responsibilities of all employees belonging to a particular industry, such as guaranteed minimum wages, working hours, holidays, seniority *care, overtime treatment, holidays and night work (with overtime treatment), the duration of the trial period and notice period, sick leave, maternity leave, accident leave and the disciplinary code*" (pag. 5).

33. In alcuni scambi *e-mail* interni ad Armani, sulle dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale, si legge:

- in un appunto del dicembre 2021: [*omissis*];
- e, in uno scambio *e-mail* interno dell'ottobre 2022:

  "[e]ssere *in ascolto e attivi con l'esterno per cogliere in anticipo le opportunità e implementare efficacemente al nostro interno le strategie, credo rappresenti un buon modo per innalzare il livello di percezione del Brand. Il coltivare buone relazioni (tecniche) con i nostri stakeholder e catturare dai tavoli di lavoro il meglio, è senz'altro un modo efficace...cosi come anche parlare con le gli studenti nelle università...sono tutte azioni concrete che fanno parte anche di una "strategia" di comunicazione che porta a se il principio base dell'informare correttamente al fine di* ***aumentare la percezione positiva del brand dal punto di vista della sostenibilità****...e dal punto di vista commerciale...portare i[l] cliente a fare acquisti consapevoli anche dei 'valori' veicolati attraverso i nostri prodotti*".

III.2.B. La procedura di amministrazione giudiziaria

34. In data 27 febbraio 2024, la *Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano* ha chiesto al *Tribunale di Milano - Sezione autonoma misure di prevenzione* di disporre l'amministrazione giudiziaria ai sensi dell'articolo 34, d.lgs. n. 159/2011 nei confronti di GAO ("Richiesta di Amministrazione Giudiziaria").

35. In data 3 aprile 2024, il *Tribunale di Milano - Sezione autonoma misure di prevenzione* ha disposto l'amministrazione giudiziaria di GAO ai sensi dell'articolo 34, d.lgs. n. 159/2011, *"limitatamente ai rapporti con le imprese fornitrici"*, per un periodo di un anno, sul presupposto specifico della *"ricorrenza di sufficienti indizi*

per ritenere che il libero esercizio di determinate attività economiche [...] abbia carattere ausiliario e agevolatorio rispetto all'attività di persone nei confronti delle quali è stata proposta o applicata una misure di prevenzione ovvero di persone sottoposte a procedimento penale per taluno dei seguenti delitti: [...] intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro ex art. 603-bis c.p.".

36. Come noto, ai sensi dell'articolo 34, comma 2, del d.lgs. n. 159/2011, l'amministrazione giudiziaria è adottata per un periodo non superiore a un anno, prorogabile di sei mesi, al fine di sostenere e aiutare le imprese amministrate a rimuovere le situazioni di fatto e di diritto che hanno determinato la misura. *"Entro la data di scadenza dell'amministrazione giudiziaria [...], il tribunale, qualora non disponga il rinnovo del provvedimento, delibera in camera di consiglio la revoca della misura disposta"*, ai sensi dell'articolo 34, comma 4, del d.lgs. n. 159/2011.

37. Nella Richiesta di Amministrazione Giudiziaria si legge che le indagini hanno portato alla luce un sistema per cui l'esternalizzazione della produzione di borse e accessori in pelle a soggetti terzi senza svolgere adeguati controlli, avrebbe consentito da parte di tali soggetti terzi di perpetuare illeciti consistenti nello sfruttamento dei lavoratori e, da parte del Gruppo Armani, di abbattere i costi per la produzione. In particolare:

- *"[l]a richiesta trae origine da accertamenti di Polizia Giudiziaria dove è stato 'fotografato' un fenomeno dove due mondi - solo apparentemente distanti - quello del lusso da una parte e quello di laboratori cinesi dall'altra, entrano in connessione per un unico obiettivo: abbattimento dei costi e massimizzazione del profitto attraverso elusione di norme penali giuslavoristiche"*;
- *"[l]'abbrivio delle investigazioni è stato offerto dalle attività di controllo ispettive condotte, a partire dal 2015, dal Nucleo Ispettorato del Lavoro di Milano presso opifici a conduzione cinese, ove sono stati riscontrati non solo semplici e contingenti difformità alle normative vigenti in materia di tutela del lavoro, ma aspetti comuni e ricorrenti, e segnatamente:*
  - *i. utilizzo e sfruttamento di manodopera irregolare e clandestina;*
  - *ii. transito, in molteplici casi, degli stessi soggetti irregolari da un opificio all'altro;*
  - *iii. presenza, in tutti i casi esaminati, del medesimo committente della produzione in sub appalto"*;
- *"nella G.A. Operation spa vi è una sorta di cultura di impresa, cioè un insieme di regole, un modo di gestire e condurre l'azienda, un contesto ambientale intessuto di convenzioni anche tacite, radicate all'interno*

della struttura della persona giuridica, che hanno di fatto favorito la perpetuazione degli illeciti";

- "[n]*el corso delle indagini, infatti, si è disvelata una prassi illecita così radicata e collaudata da poter essere considerata inserita in una più ampia politica d'impresa diretta all'aumento del business. Le condotte investigate non paiono frutto di iniziative estemporanee e isolate di singoli, ma di una illecita politica di impresa. Si dà vita, così, a un processo di* decoupling organizzativo *(letteralmente:* 'disaccoppiamento'*), in forza del quale, in parallelo alla struttura formale dell'organizzazione volta a rispettare le regole istituzionali (codici etici, modelli organizzativi, che però hanno una funzione meramente cosmetica), si sviluppa un'altra struttura, 'informale', volta a seguire le regole dell'efficienza e del risultato. In questo modo, la costante e sistematica violazione delle regole genera la normalizzazione della devianza, in un contesto dove le irregolarità e le pratiche illecite vengono accettate e in qualche modo promosse, in quanto considerate normali*";
- sono stati svolti accertamenti ispettivi di Polizia Giudiziaria presso:

(a) [*omissis*](fornitore di GAO), presso cui risultavano - tra le altre cose - la mancanza di un reparto produzione e l'esternalizzazione completa della produzione a [*omissis*] nonché l'assenza di modelli organizzativi e gestionali di cui al d.lgs. n. 231/2001;

(b) [*omissis*](subfornitore di [*omissis*]), presso cui risultavano - tra le altre cose - rimossi i dispositivi di sicurezza dai macchinari per aumentarne la capacità produttiva e dichiarati imponibili previdenziali nettamente inferiori a quello dovuti se tutte le ore effettivamente svolte fossero regolarmente retribuite;

(c) [*omissis*](subfornitore di [*omissis*]), presso cui risultavano - tra le altre cose - il [*omissis*]% di forza lavoro in nero e clandestina e orari di lavoro superiori a quelli contrattualmente previsti;

(d) [*omissis*] (subfornitore di [*omissis*]), presso cui si producono esclusivamente borse a marchio Giorgio Armani, ricevendo le commesse da [*omissis*], e presso il quale risultavano - tra le altre cose

- violazioni in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, lavoratori "in nero" nella misura del [*omissis*]%. Presso detto opificio è stata altresì riscontrata la presenza di un dipendente di GAO che effettuava controlli sulla qualità dei prodotti, controlli che

questi svolgeva *"mensilmente"* (cfr. *infra* par. 41);

(e) [*omissis*], dedito alla produzione di cinture e articoli da viaggio in pelle e cuoio a marchio Giorgio Armani, ricevendo le commesse dalla società [*omissis*], e presso il quale risultavano - tra le altre cose - la rimozione dei dispositivi di sicurezza dai macchinari per aumentarne la capacità produttiva e la mancata fornitura ai lavoratori dei previsti dispositivi individuali atti a evitare il contatto con agenti chimici pericolosi.

38. I Carabinieri hanno dunque riscontrato numerose e gravi irregolarità presso gli opifici che si occupavano della realizzazione dei prodotti a marchio Armani, come la rimozione dei dispositivi *"che hanno lo scopo di impedire che il lavoratore durante l'utilizzo della stessa possa rimanere impigliato o subire schiacciamento degli arti superiori"* - al fine di permettere *"un aumento della capacità produttiva dell'operatore a discapito della propria incolumità venendo esposto a un elevato rischio di infortunio"*.

39. Nella Richiesta di Amministrazione Giudiziaria Armani si legge che:

- nel corso di un accertamento ispettivo di Polizia Giudiziaria svolto [*omissis*] presso [*omissis*], veniva accertato che:
  - i. il locale era suddiviso in un'area produttiva e un'area abitativa, realizzata abusivamente;
  - ii. sulle attrezzature di lavoro erano stati rimossi i dispositivi di sicurezza che hanno lo scopo di impedire che il lavoratore durante l'utilizzo della stessa possa rimanere impigliato o subire schiacciamento degli arti superiori;
  - iii. gli agenti infiammabili risultavano custoditi in modo non idoneo, rappresentando così un concreto rischio d'innesco di un incendio e, al contempo, gli estintori non erano revisionati;
  - iv. vi erano parti di lavorazioni di borse a marchio "GIORGIO ARMANI" oltre ai relativi stampi (v. foto *infra*);
  - v. i dipendenti, inquadrati per 4 ore di lavoro giornaliere, svolgevano in media 10 ore di lavoro al giorno dal lunedì al sabato, come risulta dal cd. "registro nero"
  - vi. l'imponibile previdenziale dichiarato era *"nettamente inferiore a quello che dovrebbe essere se tutte le ore effettivamente svolte fossero regolarmente retribuite, anche se così facendo sarebbe formalizzata la reiterata violazione della norma sugli orari di lavoro"*;
  - vii. l'assorbimento elettrico dell'azienda avviene mediamente dalle ore 06.45 alle ore 21.00 circa, per cui si è concluso che

l'attività produttiva venisse svolta in regime di compressione dei costi;

- nel corso di un accertamento ispettivo di Polizia Giudiziaria svolto [*omissis*] presso [*omissis*], che realizzava borse a marchio Giorgio Armani e che risultava essere collegata a [*omissis*], con cui condivide alcuni spazi, tra cui alcuni abusivi adibiti a dormitorio, è emerso che " [*omissis*] e che *"*[c]*ome per la* [*omissis*] *anche per la* [*omissis*] *le lavorazioni hanno inizio alle 7 del mattino per terminare alle ore 21 circa, per ben 14 ore di attività di confezionamento*". Inoltre, sono stati rilevati 12 lavoratori, di cui 4 "in nero". Come scritto nella Richiesta di Amministrazione Giudiziaria: *"*[a]*nalogamente alla* [*omissis*], *anche la* [*omissis*] *ha completamente omesso le visite mediche, la formazione e l'informazione al personale, ha omesso la nomina del medico competente così come la consegna dei DPI e la revisione degli estintori. In tal modo ha completamente abbattuto i costi relativi la sicurezza. La ditta al termine del sopralluogo ispettivo è stata sospesa per aver utilizzato forza lavaro in nero nella misura superiore al* [*omissis*] *di quella riscontrata all'atto dell'accesso ispettivo, nel caso di specie il* [*omissis*] *della forza lavoro era in nero e clandestina*";
- nel corso di un accertamento ispettivo di Polizia Giudiziaria svolto il [*omissis*] presso [*omissis*], veniva riscontrato che la società non aveva un reparto produzione, che tutta l'attività produttiva era esternalizzata a subfornitori, e che non fosse dotata di modelli organizzativi e gestionali di cui al d.lgs. n. 231/2001. Inoltre, veniva riscontrato che *"Giorgio Armani dall'inizio della collaborazione con* [*omissis*] *ha effettuato solamente un AUDIT nel 2020*";

  nel corso di un accertamento ispettivo di Polizia Giudiziaria svolto il [*omissis*] presso [*omissis*] (a cui la società [*omissis*], fornitrice di GAO, subappaltava la produzione di prodotti a marchio Armani) era presente un dipendente di GAO, che ha dichiarato di *"essere stato presente per accertare se la tipologia di collanti utilizzati per la produzione delle borse fosse resistente ai raggi UV*", di *"recarsi mensilmente presso quel laboratorio da circa sei mesi*", che la società [*omissis*] *"non ha un reparto produzione e quindi, non avendo la possibilità di evadere le commesse, esternalizza le lavorazioni a ditte subcommittenti*" e ha dichiarato di recarsi mensilmente da circa sei mesi presso tale subfornitore per svolgere i controlli qualità, consapevole che il fornitore che subappalta a questi le commesse del

Gruppo Armani non ha un reparto produzione (in particolare, *"di occuparsi solo dei controlli di qualità e non dei controlli sulla idoneità tecnico/professionale della [omissis] (per i quali non ha le competenze) e di non essere a conoscenza del fatto che presso la G.A. OPERATIONS fossero presenti ispettori deputati a tale controllo" Omissis.*

6.3 L'escussione di [redacted] dipendente della GA Operation Spa.

[redacted] è risultato essere dipendente della società G.A. OPERATION S.P.A. con la qualifica di impiegato. Ha dichiarato di essere "ispettore controllo qualità del prodotto finito" per la detta società. In relazione alla sua presenza presso il laboratorio [redacted] ha riferito di essere stato presente per accertare se la tipologia di collanti utilizzati per la produzione delle borse fosse resistente ai raggi UV. Ha inoltre riferito di recarsi mensilmente presso quel laboratorio da circa sei mesi.
Ha riferito inoltre che [redacted] non ha un reparto produzione e quindi, non avendo la possibilità di evadere le commesse, esternalizza le lavorazioni a ditte subcommittenti. Ha dichiarato di occuparsi solo dei controlli di qualità e non dei controlli sulla idoneità tecnico/professionale della [redacted] (per i quali non ha le competenze) e di non essere a conoscenza del fatto che presso la G.A. OPERATION fossero presenti ispettori deputati a tale controllo.

- Presso [*omissis*] emergevano violazioni in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, l'impiego di personale "in nero" nella misura del [*omissis*], modifiche alla suddivisione degli spazi all'interno dell'immobile in assenza di autorizzazioni edilizie, scarsa salubrità degli ambienti, una non corretta custodia dei contenitori di sostanze chimiche e infiammabili, la rimozione dei dispositivi di sicurezza dai macchinari, la mancata sottoposizione a visite mediche dei lavoratori, la mancanza di formazione e informazione ai lavoratori circa i rischi presenti sul luogo di lavoro e la mancata adozione di misure idonee a prevenire il contatto con agenti chimici *Omissis*.
- inoltre, viene rilevato che *"[l]a società committente GAO è fornita di Modelli Organizzativi e Gestionali ex D.Lgs 231/01 e Codice etico per i fornitori, ha effettuato audit formali presso le società appaltatrici [omissis] ma non ha mai evidenziato il fatto che dette società non erano dotate di un reparto produttivo per industrializzare il prodotto commissionato. A nulla valgono i codici etici, i modelli di gestione e controllo, la certificazione di sostenibilità quando, per il raggiungimento del maggior profitto al più basso costo possibile, si consente la creazione di un sistema produttivo a valle della catena che si basa su una produzione con forza lavoro in condizione di*

sfruttamento", e viene prodotto dalla Procura di Milano lo schema che segue.

[OMISSIS]

40. Nella Richiesta di Amministrazione Giudiziaria sono inoltre contenute le seguenti immagini, acquisite nel corso dell'accertamento ispettivo presso l'opificio [*omissis*].

41. Il Tribunale di Milano, nel decreto con cui è stata disposta l'amministrazione giudiziaria nei confronti di GAO, del 3 aprile 2024 ("Decreto A.G. Armani"), ha osservato che: "***è fuor di dubbio che la società non abbia mai effettivamente controllato la catena produttiva***, *verificando la reale capacità imprenditoriale delle società con le quali stipulare i contratti di fornitura e le concrete modalità di produzione dalle stesse adottate e* ***che sia rimasta inerte pur venendo a conoscenza dell'esternalizzazione di produzioni da parte delle società fornitrici, omettendo di assumere iniziative come la richiesta formale della verifica della filiera dei sub-appalti o di autorizzazione alla concessione dei sub-appalti*** [...]".

42. Nella relazione dell'Amministratore Giudiziario datata 11 dicembre 2024, tra le principali iniziative e misure realizzate da GAO "*di concerto e su impulso della scrivente Amministrazione Giudiziaria*", sono indicati il rafforzamento delle strutture aziendali interne incaricate di svolgere controlli sulla filiera, la revisione delle procedure interne, una notevole riduzione del parco fornitori e subfornitori, la cessazione di un numero rilevante di rapporti di fornitura per i rischi ESG emersi, lo svolgimento di *audit* di sostenibilità, in particolare sui fornitori e subfornitori cinesi e nelle aree maggiormente a rischio, in particolare:

a. "[r]*afforzamento della funzione* [*omissis*]*, relativamente agli aspetti legati alla supply chain, con l'inserimento di* [*omissis*] *figure attinte dall'esterno, dotate di esperienza nella gestione delle tematiche ESG nel settore moda*";
b. "[i]*rrobustimento della funzione* [*omissis*]*, a presidio delle attività di Onboarding, con ulteriori* [*omissis*] *unità lavorative, al fine di supportare le attività di analisi dei report finanziari dei fornitori passibili di analisi*";
c. "[p]*redisposizione, con il supporto di società di consulenza esterne* [...] *di una complessa procedura di Onboarding dei nuovi fornitori e sua implementazione, fin dalla stagione* [*omissis*]";
d. "[e]*laborazione, con il supporto consulenziale delle società sopra menzionate, della procedura per il* [*omissis*] *da applicare ai fornitori esistenti,*

implementata nella sua interezza, con decorrenza dalla stagione [omissis]";

e. "*[c]ostruzione e alimentazione, con il supporto della società [...], di una soluzione informatica per la gestione dell'albo fornitori*";

f. "*[c]onferimento incarico consulenziale a società esterna, esperta in tecnologie a supporto della sostenibilità della supply chain, per la realizzazione di una piattaforma informatica per la tracciabilità della filiera, da implementare in sostituzione del sistema c.d. [omissis]. La nuova soluzione tecnologica, che sarà funzionalmente operativa entro il [omissis], consentirà la gestione del rischio ESG, la tracciabilità degli ordini di produzione [...] e la visibilità sui cicli produttivi di filiera, oltre alla gestione dell'Onboarding, della documentazione afferente ciascun fornitore e degli audit di sostenibilità*";

g. "*[i]rrobustimento delle attività di audit di sostenibilità che entro il [omissis] copriranno il [omissis] del fatturato. Al [omissis] sono stati conclusi [omissis] audit su un totale di [omissis] audit programmati per il 2024 (nel 2023 sono stati realizzati e conclusi complessivamente [omissis] audit, con una copertura del [omissis] del fatturato)*";

h. "*[r]evisione, con il supporto dello studio legale [...], del Modello organizzativo, di gestione e controllo ex D.Lgs. 231/01. La nuova versione, approvata dal Consiglio di amministrazione con delibera del [omissis], recepisce i rilievi mossi dallo scrivente nell'ambito della Relazione particolareggiata redatta ai sensi dell'art. 36 D.Lgs. 159/2011, per quanto applicabile*;

i. "*[r]edazione, con il supporto della società [omissis], nonché la individuazione di un miglior dimensionamento della funzione a tanto preposta, stimato in complessive [omissis] unità, oltre il responsabile di funzione, in corso di esecuzione*";

j. "*[r]azionalizzazione del parco fornitori e dell'intera filiera di produzione, ridotto a [omissis] fornitori e subfornitori stimati per la stagione [omissis], rispetto ai [omissis] impiegati nella passata stagione [omissis]*";

k. "*[c]essazione, da inizio [omissis], di circa [omissis] rapporti di fornitura per rischi ESG emersi nel corso delle attività di valutazione sia attraverso audit di sostenibilità, che attraverso analisi economico/finanziarie e reputazionali*";

l. "*[a]udit di sostenibilità condotti su tutti i [omissis] fornitori/subfornitori cinesi operanti in Italia e sull'intera filiera campana*".

43. Pertanto, in data 18 febbraio 2025 è stata revocata l'amministrazione giudiziaria di GAO.

III.2.C. La filiera produttiva del Gruppo Armani

44. Dalla documentazione ispettiva emerge che il Gruppo Armani, per lo svolgimento della propria attività imprenditoriale, tra le tante soluzioni possibili,

ha scelto di avvalersi di una rete di fornitori molto numerosi e localizzati in diverse parti del mondo (Europa, Asia e Africa).

45. GAO esternalizza infatti circa il [larghissima parte] della produzione dei propri articoli. Nello specifico solo [*omissis*].

46. Nel 2023, i fornitori e subfornitori nel mondo erano [*omissis*] di materie prime, di cui [*omissis*] in Italia, e [*omissis*] di commercializzato e *facon*, di cui [*omissis*] in Italia pari a circa il [*omissis*] del fatturato di commercializzato e *facon*). In Italia, per la produzione dei capi della stagione Fall/Winter 2024, sono stati impiegati da Armani [*omissis*] fornitori e subfornitori, come riportato dall'Amministratore giudiziario. I fornitori e subfornitori di Armani, infatti, sono in parte in Italia e, per il resto, in diversi altri paesi.

47. Emergono altresì scambi di comunicazioni in merito alla visibilità e al controllo del gruppo su tale filiera:

- in una *e-mail* inviata da [*omissis*] (società che svolge i controlli in Italia per il Gruppo Armani) al Dipartimento Sostenibilità di GA in cui si riporta l'esito di un *audit* presso un fornitore, si legge che questi subappalta il lavaggio a una tintoria industriale "[*omissis*]";
- la Responsabile del Dipartimento Sostenibilità il [*omissis*] scrive al Responsabile Fornitori per il Reparto Pelletteria "[t]*ieni conto che nel 2022* [*omissis*] *abbiamo cominciato a fare audit dalla seconda metà dell'anno, cercando di fare ordine su* [*omissis*] *fornitori, e la difficoltà a ottenere informazioni anche sui sub, in generale per costruire la mappatura dei fornitori e sub*";
- nel corso delle attività ispettive, è stato riferito che i capi di pelletteria del Gruppo Armani sono prodotti [*omissis*] da soggetti terzi e che i fornitori dovrebbero comunicare a GAO i subfornitori di cui si avvalgono, ma non sempre tale comunicazione viene trasmessa ([*omissis*]). Inoltre, il rilascio dell'autorizzazione al ricorso a subfornitori era [*omissis*];
- in ogni caso, [*omissis*].

48. All'esito dell'attività di *audit* del Gruppo Armani viene attribuita una valutazione (o *rating*) [*omissis*]. Il *rating* [*omissis*] è attribuito, tra gli altri casi, ove nel corso di un *audit* [*omissis*]. Nei casi di *rating* [*omissis*], GAO prevede [*omissis*].

49. Nei casi di *rating* [*omissis*], GAO prevede un termine di [*omissis*]. [*omissis*]. Nei casi di *rating* [*omissis*]. Laddove, invece, il fornitore/subfornitore ponga in essere le azioni richieste dal Gruppo Armani, sia nel caso di un *rating*

iniziale [*omissis*] che nel caso di un *rating* [*omissis*].

50. Rispetto alle attività di *audit* presso i fornitori e subfornitori noti, dalla documentazione ispettiva risulta:

- il numero di *audit* svolti in Italia, come riassunto nella tabella che segue;

Italia	***Audit* condotti**	**Casi [negativi]**	**%**
2018	[*omissis*]	[*omissis*]	0
2019	[*omissis*]	[*omissis*]	67%
2020	[*omissis*]	[*omissis*]	4%
2021	[*omissis*]	[*omissis*]	20%
2022	[*omissis*]	[*omissis*]	21%
2023	[*omissis*]	[*omissis*]	27%

- il numero di audit svolti i in tutto il mondo, come riassunto nella tabella che segue;

Mondo	**Audit condotti**	**Casi [negativi]**	**%**
2022	[*omissis*]	[*omissis*]	20%
2023	[*omissis*]	[*omissis*]	29%

Si consideri che in una presentazione del 2023, a proposito dei casi [negativi] del 2022, che sarebbero il 20%, Armani scrive che "[i casi negativi] *con la riclassificazione* [*omissis*] *sarebbe il 30%*", dunque il 50% in più.

51. Emerge inoltre che:

- il 31 ottobre 2022, il referente di [*omissis*] (la società incaricata da GAO di svolgere gli *audit* in Italia) scriveva al referente del Gruppo Armani: "*Il PIANO AUDIT ITALIA iniziale, concordato a Settembre, prevedeva la visita di* [*omissis*] *fornitori entro la fine dell'anno questa la situazione a oggi* [...] [*omissis*] *sono stati effettuati* [...]. *Credo che i numeri illustrino bene la scarsa fluidità del processo*";
- in un caso, in cui un fornitore ([*omissis*]) ha negato la possibilità di effettuare un *audit* - [*omissis*] - il referente di [*omissis*] scriveva il 7

ottobre 2022 via *e-mail* al Gruppo Armani "*sono stato solo nell'ufficio, ma non credo che abbia dei grossi problemi... (sulla filiera non mi esprimo ma se sono cinesi...)*" e insieme concordavano di tentare una nuova visita;

- vi è una *e-mail* in cui si dà conto di quanto emerso a esito di un *audit* presso il medesimo fornitore il 23 maggio 2024: "*Totali dipendenti: 3*
  Rif foto:
  ambiente
  fatiscente
  Al lavoro
  solo 1
  cinese
  [...]
  Nessun documento presente in azienda neanche il DVR e il LUL che dovrebbero obbligatoriamente essere presenti".

52. Dalle evidenze ispettive emerge poi che tra le situazioni problematiche riscontrate presso i fornitori nel 2023 i problemi più ricorrenti fossero relativi al contratto di lavoro, a casi denominati espressamente di cd. 'schiavitù moderna' (tra i più numerosi, [*omissis*], e riferiti anche all'Italia) e subfornitura non autorizzata (riferiti anche in Italia), come mostra la *slide* che segue estratta da una presentazione datata [*omissis*] (quindi prima dell'Amministrazione giudiziaria) e acquisita in ispezione.

[OMISSIS]

53. Vi sono poi evidenze relative a scambi di comunicazioni interne al Gruppo Armani in relazione a visite di proprio personale presso i laboratori terzi. In particolare, dopo che il [*omissis*] i Carabinieri avevano svolto un controllo presso [*omissis*] (fornitore del Gruppo Armani), il Responsabile della Rete Fornitori per il riparto pelletteria di GAO scrive all'Amministratore Delegato della stessa dicendo:

> "*ieri c'erano i carabinieri da* [*omissis*], *erano presenti due nostre persone* [A.R. e D.N.], *sono a fare dei controlli, perché uno dei fornitori* [*omissis*] *potrebbe essere un loro sub. Nel video dei carabinieri che allego al minuto 1.22 e 1.23* [*sono presenti due nostre borse, una iridescente e una in vernice rossa*".

L'Amministratore Delegato di GAO inoltra l'*e-mail* e scrive:

"[s]olo per info, le indagini hanno portato i corobinieri [omissis]. Il video citato, non mostra il nostro brand, ma ***due borse che solo gli addetti potrebbero riconoscere. Non vedo al momento rischi di nostra implicazione****"*.

54. Inoltre, sempre in merito ai controlli sulla qualità, in uno scambio *e-mail* dell'11 luglio 2024 di pianificazione degli *audit*, la Responsabile del Dipartimento Sostenibilità scrive a un dipendente, e in copia conoscenza è inserito il referente di [*omissis*], che:

"nel file nella pianificazione dovremmo mettere una colonna con i fornitori su cui è passata la qualità e mettere un esito (o fare mettere da [omissis]). Probabilmente la qualità ha verificato anche altri fornitori e sub che ***non*** *sono nella lista dei [omissis]: occorrerebbe capire se su questi ci sono approfondimenti da fare"*.

55. Le evidenze ispettive riportano scambi di comunicazioni interne sulle criticità riguardanti aziende fornitrici e/o subfornitrici gestite da cittadini cinesi o che impiegano lavoratori di cittadinanza cinese:

- in una *e-mail* del 7 ottobre 2022, il referente di [*omissis*] scrive al Responsabile Dipartimento Sostenibilità del Gruppo Armani: *"sono stato solo nell'ufficio, ma non credo che abbia dei grossi problemi... (sulla filiera non mi esprimo ma se sono cinesi...)"*;
- nei risultati di un *audit* condotto presso l'azienda [*omissis*] nel 2023 si legge: *"[l]a fase di orlatura è completamente appaltata ad aziende estere [omissis] e a gruppi di lavoro cinesi, ponendo seri rischi di potenziali criticità"*;
- un'*e-mail* tra [*omissis*] e il Gruppo Armani del 4 marzo 2023 ha come oggetto *"focus laboratori cinesi visitati 2023"* e contiene un documento con gli esiti dei relativi *audit*: [per la maggioranza negativi];
- nel documento [*omissis*] dell'aprile 2024 si legge: *"LINEA GUIDA FILIERE CINESI Si conviene di creare una Linea Guida con lo scopo di individuare le azioni di rimedio maggiormente adeguate a far fronte alle criticità tipicamente riscontrabili nei laboratori caratterizzati da una predominanza di forza lavoro di nazionalità cinese"* e si riporta un elenco di [*omissis*] subfornitori cinesi rispetto ai quali in [nella maggioranza dei casi] casi si sono registrati esiti degli *audit* [negativi] per le verifiche svolte sulle retribuzioni, oltre ad alcune valutazioni critiche, tra cui: *"[n]ella migliore delle situazioni riscontrate, l'ambiente di lavoro è al limite dell'accettabilità, negli altri casi, emergono forti*

perplessità sulla loro adeguatezza e salubrità";

– in uno scambio *e-mail* interno del 23 maggio 2024 (successivo all'avvio dell'amministrazione giudiziaria): "*- Obiettivo AUDIT (rif proposta in giallo e arancione sotto riportata); fornitori che hanno sub con filiere cinesi*".

56. In una presentazione dell'8 marzo 2024 si legge che:

– [*omissis*];

– [*omissis*];

– [*omissis*];

2023	*Riscontrati*	*Aperti all'8 marzo 2024*	*%*
Casi di [*omissis*]	[*omissis*]	[*omissis*]	**50%**
Casi di [*omissis*]	[*omissis*]	[*omissis*]	**59,8%**

Moltissimi casi risulterebbero aperti per il mancato ricevimento del cd. 'CAPA' (Corrective Action And Preventive Action, un documento redatto a esito degli *audit* che sintetizza le azioni da intraprendere per risolvere le criticità emerse) a fronte del quale non emerge una reazione da parte del Gruppo Armani.

57. Infine, è stato possibile ricostruire le vicende che hanno riguardato alcuni fornitori del Gruppo Armani:

– [*omissis*] - [*omissis*] è un fornitore del Gruppo Armani dal [*omissis*]. Da quanto emerge dalla documentazione ispettiva, il Gruppo Armani aveva svolto un *audit* presso questo fornitore il 21-22 luglio 2020 rilevando alcune criticità, e di esso conosceva i subfornitori (tra cui [*omissis*], di cui si dirà). I rapporti di fornitura e i contatti sono stati costanti. Il 12 gennaio 2024 è stata ottenuta dal Gruppo Armani la scheda fornitore dalla società [*omissis*], dalla quale emergeva: "Basso livello di sostenibilità" (il livello più basso) nelle aree "social" e "settore". Il [*omissis*] è stata comunicata a [*omissis*] la risoluzione contrattuale in ragione delle violazioni riscontrate dai Carabinieri di Milano presso alcuni subfornitori di [*omissis*] - tra cui, [*omissis*] - a esito degli accertamenti svolti tra gennaio e febbraio 2024, tra cui, "*violazione della normativa in materia di orario di lavoro e retribuzione; violazione degli obblighi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, formazione e informazione dei lavoratori. Risultano così violate anche le prescrizioni*

del Codice Etico aziendale, che forma parte integrante del corpus contrattuale in essere tra GA Operations S.p.a. e [omissis] L'ampiezza e la gravità degli inadempimenti contestati comportano la risoluzione con effetto immediato di qualsiasi rapporto contrattuale".

A tale comunicazione, i legali di [*omissis*] hanno risposto evidenziando che:

"[*omissis*];

"[*omissis*].

Il Responsabile delle Rete Fornitori per il Reparto Pelletteria nel febbraio 2024 (verosimilmente dopo le ispezioni dei Carabinieri menzionate) scrive alla Responsabilità Sostenibilità, e lo scambio è il seguente:

- "*troverai una mia chiamata, perché ho una certa urgenza nel capire se sono stati fatti audit presso questi sub fornitori della* [*omissis*]";
- "[c]*iao* [...] *mi dispiace non sono stati fatti audit presso questi sub*";
- e poi "*abbiamo trovato un po' di cose che fanno riferimento al 2020.*
  il rating era [*omissis*] *ma le non conformità alcune su salute e sicurezza sarebbero da verificare ... il CAP non è mai stato chiuso*";
- "[i]*n realtà saremmo dovuti andare a verificare la chiusura delle* [omissis] *o chiedere evidenze della chiusura.*
  Anche se questi report non erano neanche conservati in azienda... Li abbiamo dovuti chiedere ad [*omissis*][una delle [*omissis*] società incaricate di svolgere gli *audit*]";
- "[a]*ll'epoca (2020) erano stati rilevati solo due 'sintomi' di una probabile gestione non conforme (che di per sé potrebbero anche non rappresentare delle* [*omissis*]*), ma non è stato fatto alcun approfondimento ulteriore* [*omissis*] *cose che invece adesso* [*omissis*] *vengono fatte di prassi quando vengono ispezionati laboratori cinesi*".

– [*omissis*] - Il [*omissis*], di titolarità cinese, aveva un rapporto diretto ed esclusivo con GAO. Le verifiche presso tale fornitore sono così sintetizzate in un *e-mail* interna al Gruppo Armani:

- *"Dicembre 2021, 1° audit [omissis]*
- *Dicembre 2022, Follow up [omissis]*
- *Marzo 2023, Comunicazione al fornitore e prima risposta [omissis]*
- *Giugno 2023. richiesta evidenze per verifica efficacia azione correttiva e chiusura altre [omissis]*
- *Luglio 2023. Invio da parte dell'azienda di evidenze non sufficienti a chiudere le anomalie e invio nuova richiesta da parte dell'auditor*
- *Ottobre 2023: Invio da parte dell'azienda di nuove evidenze più complete*
- *Gennaio 2024: valutazione negativa delle evidenze".*

La scheda di sintesi su [*omissis*], condivisa internamente al Gruppo Armani in data 12 giugno 2024, è la seguente.

[OMISSIS]

– [*omissis*] - A ottobre 2023, in uno scambio *e-mail* interno al Gruppo Armani, il Responsabile Dipartimento Sostenibilità fa presente che *"Nel Dicembre 2022 è stato visitato il [omissis] in oggetto, riscontrando la situazione piuttosto frequente dei [omissis] cinesi di una vistosa discrepanza fra i lavoratori dichiarati e il fatturato sviluppato. È stata segnalata come [omissis] nel CAP che è stato poi inviato nel Febbraio/Marzo 2023. Da allora non abbiamo ricevuto alcun feedback"*. Questo fornitore, almeno fino ad aprile 2024, faceva ancora parte della filiera produttiva del Gruppo Armani pure se non aveva sanato le irregolarità riscontrate.

– [*omissis*] - Sulla stampa erano apparse a gennaio 2024 notizie [*omissis*] poiché, tra le altre cose, aveva come fornitore [*omissis*] che si avvaleva di subfornitori irregolari.

[*omissis*] era anche un fornitore di GAD che, dal momento in cui sono apparse le suddette notizie stampa, ha iniziato a svolgere degli approfondimenti su questo fornitore: prima scaricando un report su tale società dalla banca dati online [*omissis*] (la cui valutazione, del 7 marzo 2024, è la seguente: *"[t]i segnalo che era stato già scaricato nel novembre 2023. In ogni caso non emergono particolari criticità, [omissis]"*). Il Gruppo Armani richiede, e il 27 marzo 2024 riceve, un altro report su [*omissis*] da [*omissis*] e il 4 aprile 2024 viene svolto da

[*omissis*] un *audit* presso [*omissis*] da cui emergono [*omissis*] criticità [*omissis*] e - solamente in una versione successiva del report dell'*audit* - anche [*omissis*] (*"Non è stata data evidenza della presenza dell'autorizzazione GAO all'utilizzo dei 2 subfornitori dichiarati"*).
Con lettera [*omissis*], inviata via PEC il giorno successivo, GAO comunica a [*omissis*] la risoluzione contrattuale in ragione delle condizioni di lavoro presso [*omissis*], tutti subfornitori di [*omissis*]. [*omissis*].

IV. LE ARGOMENTAZIONI DIFENSIVE DEL PROFESSIONISTA

58. Armani ha illustrato che la produzione degli articoli di abbigliamento, delle borse e degli accessori è realizzata presso i propri stabilimenti produttivi per circa [una piccola parte] dei prodotti e la restante parte è affidata *"*[a numerosissimi] *fornitori e sub-fornitori terzi"*.

59. Armani ha poi illustrato la procedura di selezione e controllo dei fornitori e ha sostenuto: (i) di aver posto in essere un articolato sistema di controllo dei fornitori all'epoca dei fatti; (ii) che scopo di tale sistema è quello di guidare ed educare i fornitori nel tempo; (iii) che non esiste un sistema di controlli che garantisca al 100% l'assenza di violazioni e che non è possibile quindi garantire il cd. 'rischio zero' ma che, piuttosto, *"l'obbligo di una impresa sia quello di adottare un meccanismo di controlli strutturato volto a mitigare il rischio di violazioni nonché quello di reagire in caso di* incident *al fine di superare le riscontrate criticità"*; che (iv) le hanno riscontrato irregolarità rappresentano [una piccolissima percentuale] *"del novero dei Fornitori di Armani"* e, pertanto, non costituirebbero una pratica commerciale.

60. A tal proposito, il Gruppo Armani nell'audizione tenutasi in data 26 febbraio 2025 ha illustrato i contenuti di un parere richiesto al prof. Enriques, sia oralmente che attraverso delle *slides*, parere poi prodotto nel corso del procedimento con un'estesa nota di accompagnamento, che riprende ampiamente quanto illustrato da Armani nella memoria.

61. In tale parere, il prof. Enriques ha fornito una risposta a due quesiti posti dal Gruppo Armani, concludendo che: (i) *"il sistema di controlli della Società sulla filiera produttiva in essere prima dell'avvio del provvedimento dell'AGCM (i.e. a giugno 2024) fosse conforme alle migliori pratiche del settore in materia di controlli sul rispetto dei diritti umani e dei lavoratori nella filiera produttiva medesima"* e che (ii) *"*[c]*on riferimento al secondo quesito, attinente alla conformità del sistema di*

controlli della Società sulla filiera produttiva in essere prima dell'avvio del provvedimento dell'AGCM (i.e. giugno 2024) al canone di diligenza professionale dell'art. 18, co. 1, lett. h), del Codice del Consumo, la risposta affermativa discende da quella data al primo quesito". Ciò sul presupposto per cui "***le pratiche commerciali ingannevoli sono illecite solo se***, *oltre a indurre i consumatori ad adottare una scelta commerciale che non avrebbero altrimenti preso,* ***sono altresì contrarie alla diligenza professionale*** *cui fa riferimento l'art. 20, co. 2* [del Codice del consumo]".

62. In tale parere – che riprende in buona parte quanto esposto da Armani stessa nella memoria di settembre 2024 - è illustrato il sistema di gestione dei rischi e di monitoraggio della *compliance* in materia di rispetto dei diritti umani nella filiera produttiva del Gruppo Armani ed è evidenziato tra le altre cose che:

- il codice etico adottato fosse in linea con le convenzioni e gli standard internazionali in materia di diritti umani e dei lavoratori;
- il Codice di Sostenibilità Fornitori adottato da Armani prescrive *"elevati standard in materia di ambiente, tutela dei diritti umani e dei lavoratori e anticorruzione"*, *"la selezione dei propri fornitori sulla base di rigidi standard di qualità, etici e legali"*, *"la programmazione e il regolare svolgimento di controlli e ispezioni sui propri fornitori, anche sulla base di specifici criteri basati sui rischi effettivi"*, *"la previsione di articolate misure rimediali volte a correggere eventuali criticità o violazioni"*;
- Armani *"*[d]*al 2022 ha adottato il WageIndicator* [...] [che] *raccoglie, analizza e condivide informazioni su salari effettivi, salari minimi, salari di sussistenza, leggi sul lavoro, contratti di lavoro occasionali e con lavoratori autonomi e accordi collettivi"*;
- il Codice di Sostenibilità dei Fornitori *"prevede il monitoraggio continuo della* compliance *con il medesimo attraverso audit e ispezioni, anche non annunciati, che i fornitori (e i subfornitori) si obbligano a consentire"*;
- *"*[i]*l processo di selezione dei fornitori prevedeva che, oltre a uno screening preliminare, venisse effettuata una visita on-site presso il singolo stabilimento produttivo"*;
- *"*[i]*n caso di mancato rispetto degli standard* [legali ed etici], *la Procedura Gestione Audit Sostenibilità (Allegato 13) impone che le forniture vengano sospese e che – conformemente alle Condizioni Generali di contratto con il fornitore – l'intero rapporto contrattuale possa essere risolto"*;
- *"*[l]*a Procedura di Gestione degli Audit, modellata sullo standard*

internazionale modello ISO 19011, indicava [omissis] indici di rischio per individuare i fornitori (e i subfornitori) potenzialmente più critici sotto il profilo della sostenibilità sociale e dunque da sottoporre a controlli in via prioritaria";

- "*la Procedura di Gestione degli Audit prevedeva l'obbligo degli auditor di effettuare audit in loco [...]. Nel corso di tali visite, [omissis], gli auditor incaricati dovevano svolgere sopralluoghi negli stabilimenti del (sub)fornitore [...]*";
- "*[l]a Procedura prevedeva poi che, una volta analizzate le risposte alla checklist, Armani procedesse alla valutaziane complessiva del*

  (sub)fornitore, attribuendogli un voto, o rating, finale. [...] a seconda della gravità delle non-conformità rilevate, la Procedura prevedeva che si procedesse: [omissis]".

63. Sulla base di questi e altri passaggi, in cui sono descritte le procedure interne di Armani, nel parere si conclude - prendendo come termini di paragone lo Standard SA8000 (Social Accountability 8000), la Guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta responsabile nonché la Direttiva 2024/1760 - che "*il Gruppo Armani, a giugno 2024, fosse dotato di un modello di diligenza dovuta sulla sostenibilità (il 'modello Armani') che, per modalità di approvazione, contenuti sostanziali, perimetro applicativo, meccanismi di monitoraggio e loro implementazione, era pienamente in linea con le, quando non superiore alle, best practices in materia di controlli sul rispetto dei diritti umani e dei lavoratori*".

64. Il parere è poi volto a illustrare:

- considerazioni generali sui modelli di controllo e monitoraggio della sostenibilità sulla catena del valore, che sarebbero fondati su un approccio basato sul rischio, e ciò consentirebbe di "*respingere in limine l'impostazione secondo cui non potrebbe considerarsi adeguato, alla stregua della pur ventura disciplina in tema di modelli di diligenza dovuta sulla sostenibilità, quel modello che risultasse, alla luce del verificarsi di impatti negativi, non essere stato in grado di eliminare il rischio di violazioni dei diritti dei lavoratori*";
- "*che le linee guida internazionali e la Direttiva, pur affermando il principio per il quale la diligenza dovuta riguarda non solo l'impresa singola o il suo gruppo, ma anche i partner commerciali, riconoscono che il modello possa dover prevedere adattamenti per quanto concerne i rapporti con soggetti indipendenti*";
- lo Standard SA8000, la Guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta responsabile e la Direttiva 2024/1760;

– un confronto con le aziende del settore comparabili con Armani, confronto *"ragionevolmente sufficiente a escludere che il modello Armani possa considerarsi di qualità inferiore alla media riscontrabile nel suo settore"*.

65. Infine, nel dare risposta affermativa ai due quesiti menzionati *supra*, nel parere è osservato che: *"la risposta affermativa al primo quesito consente di rispondere affermativamente anche al secondo e, dunque, che il sistema di controlli della Società sulla filiera produttiva in essere prima dell'avvio del provvedimento dell'AGCM (i.e. giugno 2024) fosse conforme al canone di diligenza professionale dell'art. 18, co. 1, lett. h), del Codice del Consumo"*.

66. Inoltre, il Gruppo Armani ha sottolineato che il procedimento di Amministrazione giudiziaria del Tribunale di Milano riguarda *"una fattispecie giuridica del tutto diversa"*, che *"non può fornire alcuna valida base probatoria"*, che non contempla responsabilità di Armani per alcun reato e che *"le specifiche vicende che hanno portato all'adozione del Decreto non mettono in discussione l'esistenza di un esteso sistema di controlli di Armani"*.

67. Nel corso dell'audizione, Armani ha illustrato che la procedura di amministrazione giudiziaria origina da *"ispezioni presso un ristretto numero di opifici terzi [...] che riguardano solamente quattro subfornitori di Armani che rappresentano meno* [di una piccolissima percentuale] *degli acquisti di Armani e che avevano fraudolentemente aggirato il già esistente ed efficace sistema di controlli della società"*.

68. In particolare, riguardo ad alcuni subfornitori presso cui i Carabinieri hanno svolto ispezioni, Armani ha illustrato che:

- *"*[*omissis*]*"*;

  Armani rileva che presso il [*omissis*] delle condizioni di lavoro irregolari sarebbero state accertate soltanto nel periodo 2017-2018, periodo in cui [*omissis*], e che in quel periodo non erano pubblicate dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale da Armani.

– [*omissis*]

– [*omissis*].

  Aggiunge Armani che *"lungi dall'affidarsi ciecamente alle scelte di* [*omissis*], *Armani aveva condotto negli ultimi anni degli audit sia presso la stessa* [*omissis*] *sia presso diversi suoi sub-fornitori non rilevando criticità fondamentali"*.

69. In ogni caso, secondo Armani, *"ciò non mette in discussione gli estesi meccanismi di controllo di GAD sulla propria filiera sia perché* [*omissis*].

70. Inoltre, Armani argomenta - analogamente a quanto contenuto anche nel

parere del prof. Enriques, v. *supra* – "*che nelle attività di* compliance ***non esiste (né è tantomeno esigibile) il c.d. rischio zero, ossia un sistema di controlli che possa garantire al 100% l'assenza di violazioni o che sia in grado di prevenire matematicamente la condotta elusiva di soggetti terzi***".

71. Osserva, ancora, Armani "*come gli strumenti giuridici che la contrattualistica pone a disposizione del committente, in un rapporto negoziale di filiera con imprese terze, debbono a loro volta tener conto del* ***parallelo pericolo*** *che la supervisione esterna finisca per tradursi in* ***un'ingerenza indebita nell'altrui attività imprenditoriale***".

72. Armani ha inoltre argomentato che: "*le dichiarazioni oggetto di indagine descrivono fedelmente il rapporto tra Armani e la propria filiera*", in quanto:

- "[l]*e dichiaraziani istituzionali contenute nel sito* ***Armani Values*** *non fanno infatti alcun riferimento ai rapporti tra Armani e la propria filiera produttiva e sono pertanto del tutto* ***inconferenti*** *ai fini della presente istruttoria. [...] in particolare: a. si limitano a comunicare in modo del tutto generale i valori fondanti di Armani [...]; e b. non pongono mai l'accento sulla produzione esterna del gruppo*";
- "*i messaggi contenuti nel* ***Codice Etico***, *che [...] non è rivolto ai consumatori, non sono in alcun modo ingannevoli visto che contengono dichiarazioni in merito ai rapporti tra Armani e la propria filiera pienamente* ***vere*** *e* ***incontestabili***". Ciò in quanto, in sintesi, "*i messaggi* [citati da Armani nella memoria] *in questione non garantiscono l'assenza assoluta di possibili condotte devianti da parte di un ristretto numero di fornitori né, d'altronde, potrebbero ragionevolmente farlo, visto che si tratterebbe di garantire circostanze al di fuori del controllo di Armani*".

73. Armani cita poi i precedenti PS12496 Fileni Sostenibilità, PI1979 Un Futuro Più Azzurro-AGIP e PS6100 Enel-Energia da fonte rinnovabile (*rectius*, PI6100) per sostenere il proprio argomento secondo cui le comunicazioni etiche, sociali o ambientali non sarebbero ingannevoli se l'impresa dimostra il proprio impegno concreto a raggiungere ciò che dichiara, anche nel caso in cui lo standard non fosse effettivamente raggiunto a pieno.

74. Armani ribadisce che "*i messaggi contenuti nel* ***Codice Etico non hanno natura pubblicitaria***" in quanto "*tale documento non è rivolto ai consumatori, bensì a* 1 consulenti, i fornitori, i partner delle iniziative commerciali di GA".

75. Inoltre, il Sito Armani Values non sarebbe visitato dai consumatori: secondo il Gruppo Armani, nel primo semestre 2024, a fronte di [numerosi] accessi sul Sito Armani, solo in [un numero irrisorio di] casi gli utenti avrebbero

cliccato sul *link* che consente di accedere al Sito Armani Values. Inoltre, le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale non sarebbero in grado di incidere in modo decisivo sulle scelte di acquisto dei consumatori perché *"tutta la comunicazione di marketing di Armani [...] è incentrata su altri aspetti e altri valori, quali, appunto, lo stile dei prodotti, il loro design e in generale l'aurea di lusso che contorna i prodotti Armani"*.

76. Su tali aspetti, il Gruppo Armani nell'audizione tenutasi in data 26 febbraio 2025 ha anche illustrato, sia oralmente che attraverso delle *slides*, e poi prodotto, con un'estesa nota di accompagnamento, una ricerca di mercato commissionata nel corso del procedimento a BVA Doxa (di seguito, "Indagine BVA Doxa") su oltre 1.500 consumatori, indicando che: *"[n]el caso in cui l'AGCM si volesse discostare da quanto emerge dallo studio Doxa e volesse pertanto avvalersi dei poteri attribuitigli dall'art. 14 del Regolamento sulle procedure istruttorie, gli esperti incaricati da Armani si rendono disponibili a confrontarsi con l'AGCM e i loro esperti per ogni approfondimento"*.

77. Tale ricerca è stata condotta nel gennaio 2025 con l'obiettivo di individuare i fattori che influenzano le decisioni di acquisto dei consumatori e valutare il livello di conoscenza e utilizzo dei siti aziendali dedicati alla sostenibilità. L'indagine è stata effettuata su un campione rappresentativo di 1.500 individui italiani, di età compresa tra i 18 e i 74 anni, selezionati in base a criteri sociali, culturali ed economici.

78. Dall'indagine, di natura quantitativa, emerge che i criteri prevalenti di scelta risultano essere la qualità e il prezzo del prodotto, mentre soltanto il 3% degli intervistati indica spontaneamente aspetti etici o di sostenibilità come determinanti nella selezione della marca. La ricerca ha previsto, inoltre, una scala di priorità articolata in sette fattori, al fine di misurare il peso attribuito dai consumatori ai diversi criteri di acquisto. In tale contesto, l'attenzione dell'azienda alle tematiche di sostenibilità è indicata come fattore prioritario dal 5% degli intervistati e collocata tra il secondo e il terzo posto dal 13%; tuttavia, per il 73% del campione questo aspetto non riveste alcuna rilevanza ai fini della decisione di acquisto. Analogamente, l'attenzione al rispetto, da parte dei fornitori, delle normative in materia di lavoro e degli standard etico- sociali è ritenuta prioritaria solo dal 3% degli intervistati, collocata tra il secondo e il terzo posto dal 9%, mentre per l'82% risulta irrilevante ai fini della scelta.

79. Secondo gli autori dell'indagine, *"gli aspetti etici sia legati alla sostenibilità ambientale sia all'attenzione dell'azienda verso i fornitori siano valutati molto marginalmente dalla popolazione italiana"* e vi sarebbe una *"limitata conoscenza e visita dei siti aziendali dedicati alle tematiche di sostenibilità. Solo il 15% dichiara*

di averne visitata almeno uno". Ancora, "*[i]l 79% degli intervistati dichiara di non aver mai sentito parlare o di non sapere cosa sia il codice di rapporto con i fornitori. Anche il bilancio sociale registra una bassa notorietà, con il 31% degli intervistati che non ne ha mai sentito parlare. Infine, il Codice Etico non è conosciuto dalla maggioranza degli italiani e l'80% non ne ha mai effettivamente letto o scaricato uno*".

80. Da tale indagine emergerebbe che: (i) i due fattori predominanti che influenzano le scelte di acquisto dei consumatori sono la qualità e il prezzo; e che (ii) i siti aziendali dedicati alle tematiche di sostenibilità sono poco conosciuti e poco visitati dai consumatori italiani.

81. Infine, il Gruppo Armani ha sostenuto che "*le presunte* [...] ***omissioni nel sistema di controlli di Armani non costituiscono in ogni caso una 'pratica commerciale'*** *ai sensi del Codice del Consumo*" in quanto il "***business model*** *di Armani è* [...] *ispirato a una costante attenzione alla* compliance *etica e legale dei propri Fornitori e a un continuo processo di miglioramento dei propri meccanismi di controllo*". Dunque, e secondo alcune pronunce del giudice amministrativo, "*episodi sporadici non possono rappresentare una pratica commerciale scorretta soprattutto se, come nel caso di specie, non sono rappresentativi del* business model *e della strategia commerciale della società indagata*".

82. Ancora, è ribadita altresì che "*gli articoloti meccanismi di controllo adottati da Armani a presidio della propria filiera sono pienamente* ***in linea con lo standard della diligenza professionale richiesto dal Codice del Consumo***".

83. Inoltre, Armani sostiene che "*i controlli che Armani può svolgere sulla propria filiera produttiva sono soggetti a delle chiare limitazione pratiche oltre che legali*" dato che le caratteristiche degli *audit* "*impongono di contenere il numero degli audit svolti nei confronti di un Fornitore e, nella norma, di preannunciare gli stessi al fine di salvaguardare il pieno funzionamento del ciclo produttivo. Naturalmente, quando le circostanze lo richiedono, gli audit sono svolti anche senza preavviso*".

V. CONTRODEDUZIONI DELLE PARTI ALLA COMUNICAZIONE DI CONTESTAZIONE DEGLI ADDEBITI

84. Nelle controdeduzioni e in un documento alle stesse allegato denominato "censure alla comunicazione degli addebiti" Armani ha illustrato in maniera articolata le proprie difese.

85. Armani ha affermato che il gruppo ha *"sempre avuta nel proprio DNA una profonda attenzione alle tematiche etiche e sociali"* ma che questo *"costante impegno del Gruppo su tali aspetti non è mai stato oggetto di iniziative di marketing, non essendo questo il driver che guida la scelta di Armani di impegnarsi nel sociale"*. Dunque, *"il motivo per cui Armani pubblica tali dichiarazioni non è infatti connesso a esigenze commerciali, ma all'obiettivo – stabilito dalla disciplina ESG – di informare gli stakeholder istituzionali (istituti di ricerca, università, ONG, etc.) sulle iniziative di sostenibilità effettivamente assunte. La trasparenza è infatti un tassello fondamentale di ogni politica ESG, poiché consente agli stakeholder istituzionali di raccogliere, esaminare e comparare le politiche delle diverse imprese in un'ottica di costante miglioramento e sviluppo delle best practice in materia"*.

86. Preliminarmente Armani osserva che gli episodi precedenti al 22 aprile 2022 – data quantomeno a partire dalla quale nella comunicazione di contestazione degli addebiti si ipotizza sia stata posta in essere la condotta – non avrebbero rilievo nella valutazione della pratica commerciale in questione.

87. Armani lamenta, inoltre, che nella comunicazione degli addebiti non si sarebbe adeguatamente tenuto conto del parere *pro veritate* del prof. Enriques, dell'Indagine BVA Doxa, della nota del Tribunale di Milano del 17 gennaio 2025 e del decreto del 18 febbraio 2025 di revoca dell'amministrazione giudiziaria.

88. Lamenta Armani che l'Autorità abbia accettato impegni nel caso PS12805 Dior, ritenuto in tutto e del tutto sovrapponibile, poiché la fattispecie contestata sarebbe la medesima, che *"i sistemi di controllo di Armani e Dior sono del tutto equivalenti (come confermato dalla lettera dello scorso 11 [rectius, 17] gennaio con cui il Tribunale di Milano ha risposto alle richieste di informazioni dell'AGCM"* e *"gli impegni presentati da Arma[n]i e Dior erano esattamente gli stessi"*.

89. Armani illustra il sistema di controlli sui propri fornitori e subfornitori – che sarebbero [molto numerosi] in Italia (e, prima del 2024, superiore a [ancor più numerosi]) – sottolineando la massima attenzione prestata nel selezionare e contrattualizzare. Il processo di selezione dei fornitori (non anche dei subfornitori) prevede [*omissis*]. I fornitori così selezionati [*omissis*] e vengono

forniti esempi in cui il sistema dei controlli è stato attuato proficuamente.

90. Rispetto a un passaggio di un documento ispettivo, citato testualmente nella comunicazione di contestazione degli addebiti, in cui è riportato *"[i]l 30% [di esiti [negativi] degli audit] è dovuto principalmente a utilizzo subfornitori non autorizzati (ma probabilmente l'autorizzazione non segue un processo formale anche se nella sostanza viene data: DA APPROFONDIRE)"* il Gruppo Armani ha indicato che l'autorizzazione all'utilizzo di sub-fornitori avveniva anche tramite canali informali come *e-mail*, telefonate o messaggi, *"non sempre accompagnati da una formalizzazione documentale"*.

91. Armani illustra di essersi dotata dal 2021 di un Dipartimento Sostenibilità *"cui è stato affidato il compito di gestire il processo di identificazione, monitoraggio e gestione dei rischi"*, composto da [*omissis*].

92. Con riferimento agli *audit* condotti, Armani ha riportato che:

- [*omissis*];
- [*omissis*];
- [*omissis*].

93. Più in generale, nel verbale del Consiglio di Amministrazione di GA del 5 febbraio 2025 (allegato alle controdeduzioni), è riportato come obiettivo quello di ridurre il parco fornitori, considerando la razionalizzazione del parco fornitori e subfornitori un elemento essenziale per ridurre e gestire il rischio lungo la filiera ([*omissis*]). Infatti [*omissis*]. A tal proposito, la procedura cd. [*omissis*], approvata dal Cda di GAO del 5 febbraio 2025, è stata condivisa con l'Amministratore Giudiziario e, tra le altre cose, [*omissis*].

94. Il Gruppo Armani spende, poi, alcune affermazioni sui rapporti con alcuni fornitori menzionati nella Comunicazione degli Addebiti.

95. Quanto al rapporto con [*omissis*], Armani scrive che:

- gli Uffici avrebbero concluso che *"GAO si disinteressava delle condizioni di lavoro presso [omissis] e/o i suoi sub-fornitori"*;
- invece, *"[p]rima ancora di venire a conoscenza delle indagini dei Carabinieri, GAO aveva infatti pianificato per entrambi i fornitori [[omissis]] un'attività di audit che si sarebbe svolta ad aprile del 2024"*;
- infatti, *"[omissis]"*;
- inoltre, *"[omissis]"*.

96. Quanto al rapporto con [*omissis*], Armani scrive che gli Uffici avrebbero erroneamente desunto dalla documentazione ispettiva che a fronte di un primo esito negativo [negativo] di un *audit* svolto a dicembre 2021 presso il citato

fornitore, il Gruppo Armani per un anno non avrebbe preso azioni. Piuttosto, afferma Armani, "[u]*n'attenta analisi della documentazione a fascicolo* [...] *consente di notare che dopo l'audit negativo svolto a dicembre 2021, GAO ha immediatamente pianificato un secondo audit che è stato svolto a marzo del 2022*", che a maggio 2022 è stato inviando il c.d. "CAP" (Corrective Action

Plan) chiedendo di sanare le irregolarità, che a esito di "*un ulteriore audit di* follow-up" risultava che le criticità erano state superate ma ne erano emerse di nuove, queste ultime oggetto di un nuovo piano rimediale del dicembre 2022, risolte a marzo 2023, ma che "[d]*a una serie di ulteriori controlli di* follow-up" sono emerse ancor altre, rispetto alle quali "[a] *seguito di una serie di solleciti di GAO andati a vuoto, Armani ha deciso a gennaio 2024 di risolvere il rapporto contrattuale*". Per cui, "*lungi dall'essersi disinteressata per oltre un anno di quanto stesse accadendo, il Gruppo Armani si è prontamente attivato con diversi audit, solleciti e follow-up. Il tutto, nell'ambito di un percorso virtuoso e coerente con i princìpi di sostenibilità e approccio responsabile dell'impresa*".

97. Quanto al rapporto con [*omissis*], Armani scrive che dopo l'*audit* del dicembre 2022 presso tale fornitore, a marzo 2023 è stato trasmesso il CAP, il 13 aprile 2023 il [*omissis*] ha fornito evidenze dell'azione correttiva adottata, a maggio 2023 Armani preannunciava allo stesso la richiesta di ulteriori evidenze nei mesi successivi, avvenuto a ottobre 2023, non avendo ricevuto riscontro a marzo 2024 si è deciso di risolvere il rapporto contrattuale con tale fornitore.

98. Quanto al rapporto con [*omissis*], Armani preliminarmente osserva che "rappresent*ava solo* [una piccolissima percentuale] *del volume complessivo degli acquisti di GAO a livello mondiale e assumeva pertanto un ruolo del tutto marginale nella filiera di Gruppo*" e che "*si trattava* [*omissis*] *di un soggetto ritenuto come altamente affidabile da moltissimi primari brand nazionali e internazionali che gli affidavano da anni le proprie produzioni*". Armani poi sostiene che "*diversamente da quanto indicato nella Contestazione degli Addebiti, GAO aveva sottoposto il fornitore alle usuali verifiche finanziarie, prodromiche all'effettuazione degli audit sul campo, già a ottobre del 2023 e dunque almeno tre mesi prima del diffondersi delle notizie stampa*".

99. Il Gruppo Armani poi illustra che il Tribunale di Milano avrebbe fornito un giudizio positivo sul sistema dei controlli Armani e che la richiesta di amministrazione giudiziaria e il successivo decreto "*si basavano infatti su un* **set *limitato e preliminare di informazioni*** *che* ***non riguardavano il sistema di controlli di GAO*** *ed erano state fornite dagli organi di Polizia Giudiziaria che, per loro natura, sono tenuti a* ***evidenziare possibili notizie di reato***"[157]. Piuttosto, "*l'adeguatezza del sistema di controlli di Armani non solo non è messa in discussione da quanto*

emerso davanti al Tribunale di Milano, ma al contrario è confermata dagli esiti delle risultanze di tale procedimento".

100. Inoltre, il sistema dei controlli di GAO sarebbe in linea, se non superiore, agli standard individuati dal protocollo d'intesa per la legalità dei contratti di appalto nelle filiere della moda, sottoscritto il 26 maggio 2025 dalla Prefettura di Milano, dal Tribunale di Milano e dai rappresentanti delle principali associazioni del settore, e che contiene "*requisiti minimi standardizzati*".

101. In ogni caso, il parere del prof. Enriques confermerebbe che il sistema dei controlli Armani in essere già da prima dell'avvio dell'istruttoria fosse conforme alle migliori pratiche del settore in materia di controlli sul rispetto dei diritti umani e dei lavoratori nella filiera produttiva e al canone di diligenza professionale di cui all'articolo 18, comma 1, lettera h), del Codice del consumo. Armani indica poi che "[l]*a contrarietà della pratica commerciale al canone della diligenza professionale e l'idoneità di una determinata comunicazione ad alterare le scelte di acquisto del consumatore medio sono infatti due requisiti cumulativi, che devono entrambi sussistere al fine di poter accertare una pratica commerciale scorretta*" e, a tal proposito, che "*il sistema dei controlli di Armani è pienamente conforme al canone di diligenza professionale previsto dal Codice del Consumo e non è pertanto suscettibile di censura a esito della presente istruttoria*".

102. I Professionisti illustrano poi le ragioni per cui le dichiarazioni oggetto di istruttoria non sarebbero ingannevoli, in quanto non avrebbero natura commerciale, sarebbero vere e non sarebbero idonee ad alterare le scelte di acquisto del consumatore medio, come sarebbe anche dimostrato dall'Indagine BVA Doxa.

103. Inoltre, la portata delle dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale, i Professionisti hanno illustrato come:

- "*Armani non ha* ***mai affermato né tanto meno garantito l'assenza di irregolarità nella propria filiera***, [...] *ma si è limitata a evidenziare il* ***concreto impegno*** *del gruppo nello* ***sviluppo*** *di una filiera sempre più sostenibile*";
- "*i claims contestati articolano semplicemente un* ***pensiero molto generico***";
- le dichiarazioni "*fanno riferimento all'****impegno*** *a scelte responsabili* [...] *e non garantiscono l'assenza di violazioni*";
- il "***percorso di sostenibilità*** *del Gruppo Armani* [...] [è] *un processo di continuo miglioramento da coltivare nel tempo e non di un risultato statico già raggiunto senza margini di miglioramento*";
- il Codice Etico contiene "***constatazion[i] generiche*** *e* [...] ***mere***

dichiarazioni di impegno ('preciso impegno', 'GA cerca di promuovere', 'GA si aspetta', 'GA si attende')";

- *"[o]ve c'è scritto che GA 'vigila' sul rispetto del Codice, significa che la Società si organizza per garantire il rispetto dei requisiti, e non già che sia in grado di garantire un rischio zero"*;
- *"il sito Armani Values conferma che il Codice Etico si tratta di un mero impegno sociale e morale"*, riportando la schermata seguente.

104. Ciò sarebbe quanto fatto da Armani e, pertanto, secondo i Professionisti, tali dichiarazioni di "impegno" sarebbero da considerarsi veritieri e non ingannevoli anche alla luce della prassi decisionale dell'AGCM, in particolare nei casi PS12496 Fileni Sostenibilità, PI1979 Un Futuro Più Azzurro-AGIP e PS6100 Enel-Energia da fonte rinnovabile (rectius, PI6100).

105. Armani ribadisce, ancora, che le dichiarazioni in esame non sarebbero idonee a influire sulle scelte di acquisto del consumatore medio, a tal proposito richiamando i risultati dell'Indagine BVA Doxa, di cui gli Uffici si sarebbero disinteressati e avrebbero *"fatto cadere nel vuoto la disponibilità di Armani a definire insieme a codesta Autorità i parametri di un'ulteriore indagine sui consumatori e a contribuire a supportarne i relativi costi al fine di fare ulteriore chiarezza sul punto"*.

106. Quanto alla sanzione, Armani sostiene che nel caso di specie difetterebbero i presupposti per irrogare una sanzione data *"**l'assoluta novità della fattispecie oggetto del presente procedimento*** [...] ***non avendo l'AGCM prima d'ora mai contestato la presunta ingannevolezza di dichiarazioni in materia di responsabilità etica e sociale*** [...] [e] *il Gruppo Armani non poteva prevedere la possibile illiceità della propria condotta"*.

107. In subordine Armani ritiene che ove fosse irrogata una sanzione, questa dovrebbe riguardare soltanto GA e non GAO, dal momento che non svolge attività di comunicazione verso i consumatori, ovvero, laddove si dovesse ritenere anche GAO responsabile, la sanzione dovrebbe essere irrogata in solido a GA e GAO.

108. Inoltre, Armani sostiene che:

- l'illecito contestato non è grave perché *"(i) non ha avuto **alcun impatto sulle scelte di acquisto dei consumatori** e (ii) ha in ogni caso avuto una **scarsissima incidenza anche in termini di (presunta) incongruità** tra quanto (asseritamente) dichiarato da Armani in merito all'assenza di irregolarità nella sua filiera e l'effettiva efficacia del suo sistema di controlli"*;
- il Gruppo Armani si è concretamente adoperato al fine di riparare e

mitigare gli asseriti effetti negativi della pratica contestata, anche dando concreta e spontanea attuazione a gran parte degli impegni presentati nel corso del procedimento;

– nell'ultimo anno il Gruppo Armani, GA e GAO hanno registrato [*omissis*] *in un contesto di crisi generalizzata del settore della moda*".

109. Infine, Armani ha presentato istanza di archiviazione del procedimento e, in via subordinata, di svolgimento di un supplemento istruttorio [*omissis*]. Ciò anche in considerazione degli "*elementi di novità*" intervenuti dalla

decisione di rigetto impegni del 26 novembre 2024, quali: il provvedimento di accettazione impegni nel caso PS12805 Dior, con la connessa esigenza di evitare un trattamento discriminatorio e ingiusto a danno di Armani; la revoca dell'amministrazione giudiziaria nel caso Armani; il parere *pro veritate* del prof. Enriques; il protocollo di legalità sottoscritto il 26 maggio 2025 tra gli altri dalla Prefettura di Milano e dal Tribunale di Milano; e l'Indagine BVA Doxa.

VI. PARERE DELL'AUTORITÀ PER LE GARANZIE NELLE COMUNICAZIONI

110. Poiché la pratica commerciale oggetto del presente provvedimento è stata diffusa attraverso la rete *internet*, in data 29 maggio 2025 è stato richiesto il parere all'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, ai sensi dell'articolo 27, comma 6, del Codice del consumo. Tale richiesta è stata integrata in data 12 giugno 2025.

111. Con delibera n. 185/25/CONS del 10 luglio 2025 pervenuta in data 15 luglio 2025, la suddetta Autorità ha espresso il proprio parere, limitando le proprie valutazioni all'attitudine dello specifico mezzo di comunicazione, utilizzato per diffondere la pratica commerciale, a incidere e amplificare l'eventuale ingannevolezza e/o scorrettezza della medesima pratica.

112. In particolare, la suddetta Autorità, considerato che "*con riferimento al caso di specie, il mezzo di comunicazione e acquisto utilizzato, in relazione al servizio offerto dalle Società, risulta idoneo a sviluppare un significativo impatto sui consumatori che, sulla base delle informazioni lette nei siti/app utilizzati dalla Società, potrebbero essere indotti ad assumere una decisione commerciale che altrimenti non avrebbero preso, così sviluppando in concreto la piena potenzialità delle modalità di promozione e vendita utilizzate*" e che "*nel caso di specie Internet sia uno strumento di comunicazione idoneo a influenzare significativamente la realizzazione della pratica commerciale rispetto alla quale è richiesto il parere a questa Autorità*".

VII. VALUTAZIONI

113. La condotta oggetto del presente procedimento, posta in essere da GA e GAO, consiste nell'aver reso dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale non veritiere – dianzi descritte – alla luce di quanto emerso dall'istruttoria, in relazione alla filiera produttiva di borse e accessori.

114. Le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale richiamate sono contenute sul Sito Armani Values: questo è il sito aziendale del Gruppo Armani. Chiunque cerchi informazioni sui Professionisti giunge su questo sito, e anche il Sito Armani, su cui è possibile fare acquisti, contiene un collegamento diretto al Sito Armani Values. Dunque, il Sito Armani Values è il sito attraverso il quale Armani si presenta: è evidente dal nome stesso di tale sito come Armani intenda presentarsi identificandosi con determinati valori (i *"values"*) e le informazioni sull'azienda coincidono con le informazioni sulla sostenibilità. In sintesi, il Gruppo Armani nell'ambito della propria attività d'impresa ha scelto di far divenire l'assunzione di responsabilità sociale – tramite le menzionate dichiarazioni – un aspetto caratterizzante il gruppo aziendale, la sua immagine e l'offerta commerciale dei propri prodotti sotto il profilo qualitativo e valoriale.

115. A ciò si deve aggiungere che i messaggi utilizzati – lungi dall'essere un mero adempimento di obblighi derivanti dalla cd. "normativa ESG", che in ogni caso non farebbe venir meno il dovere di una comunicazione veritiera – legano fortemente i prodotti a taluni specifici valori, in modo tale che una simile connessione viene elevata a costituire il cd. "**stile Armani**":

> *"[i]n quanto espressione di una visione precisa fin nel minimo dettaglio, lo stile Armani è uno stile nel senso autentico del termine: un modo di essere e di porgersi, fatto certamente di abiti e accessori, ma anche di modi, gesti, attenzioni e atteggiamenti; uno stile che va oltre la somma delle parti che lo compongono, e che va ben al di là di ciò che si indossa. Convinto che etica ed estetica debbano coincidere, Giorgio Armani attraverso lo stile esprime valori duraturi e fondamentali* [...]".

116. Le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale in questione sono dunque strettamente connesse ai prodotti Armani e sono idonee a influenzare le decisioni commerciali dei consumatori. A tal proposito, non appare convincente l'argomento di Armani secondo cui le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale sarebbero rivolte agli *stakeholder*, dal momento che nel novero di essi sono da ricomprendersi anche i clienti finali (come indicato nella "mappa degli

stakeholder"; cfr. immagine che segue), ossia i consumatori; inoltre, nella cd. "Strategia di Sostenibilità" di Armani è espressamente scritto, a proposito della "Prosperity": *"comunicazione con i clienti sulle tematiche di sostenibilità"*.

[OMISSIS]

117. A tal proposito, deve rilevarsi che negli Orientamenti della Commissione europea del 2021 sull'interpretazione e sull'applicazione della direttiva 2005/29/CE sulle pratiche commerciali sleali (di seguito, "Orientamenti") è chiarito che:

- "[i] *professionisti devono inoltre usare cautela nelle loro* ***dichiarazioni etiche e relative alla responsabilità sociale delle imprese****, che possono riguardare vari aspetti dei loro metodi operativi, ad esempio le condizioni di lavoro, il benessere degli animali, le donazioni caritatevoli ecc. La responsabilità sociale delle imprese riguarda gli interventi delle imprese che assumono la responsabilità del loro impatto sulla società, dotandosi di un processo volto a integrare le preoccupazioni sociali, ecologiche, etiche e dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base*" (enfasi originale);
- "[l]*e dichiarazioni relative a tali aspetti sono diventate uno strumento di marketing utilizzato per rispondere alle crescenti aspettative dei consumatori riguardo al rispetto, da parte dei professionisti, delle norme etiche e sociali*";
- "[e]*sse possono influire sulla decisione di natura commerciale di un consumatore che deve scegliere tra due prodotti concorrenti di pari prezzo e qualità analoga. Per tale motivo possono essere considerate «direttamente connesse alla promozione, vendita o fornitura di un prodotto» e si qualificano pertanto come pratiche commerciali ai sensi della direttiva*".

118. Quindi, anni prima dell'avvio del presente procedimento istruttorio, la Commissione europea aveva ben chiarito nei predetti Orientamenti, pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE, la piena applicabilità delle norme sulle pratiche commerciali sleali a dichiarazioni di responsabilità etica e sociale, quali quelle in esame.

119. Ciò detto, l'indagine quantitativa commissionata da Armani a BVA Doxa nel corso del procedimento non è certo idonea a revocare in dubbio tali conclusioni. L'indagine, infatti, condotta su un campione di 1.500 persone, è stata svolta ponendo domande quali: *"quando acquisti un prodotto, quali fattori*

consideri davvero importanti per scegliere una marca rispetto a un'altra?" - "domanda spontanea, senza nessun suggerimento"). Tuttavia, non si tratta di stabilire quale sia il fattore principale che porta i consumatori a compiere un acquisto e verificare se tra questi ci sia ai primi posti la sostenibilità. Se fosse accoglibile tale impostazione, dall'Indagine BVA Doxa si dovrebbe concludere che le dichiarazioni sulla sostenibilità in tutto il settore dell'abbigliamento non sono idonee a influenzare le scelte dei consumatori. Ciò è quanto sostiene Armani nella nota di accompagnamento all'indagine: *"l'indagine sui consumatori condotta da BVA Doxa [...] conferma che le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale oggetto del provvedimento di avvio non incidono, per loro natura, sulle scelte di acquisto del consumatore medio"*. Tale impostazione si pone esattamente all'opposto di quanto indicato negli Orientamenti e l'Indagine BVA Doxa non consente di trarre indicazioni pertinenti ai fini della valutazione nel caso in esame della configurabilità di una pratica commerciale e della sua scorrettezza.

120. A ciò si aggiunga che nelle domande dell'Indagine BVA Doxa commissionata dai Professionisti nel corso del procedimento non è stato preso in considerazione che, nel caso di specie, i Professionisti avevano adottato specifiche dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale come tratti valoriali e qualitativi dei loro prodotti.

121. Infine, anche a prescindere da tali rilievi, BVA Doxa e Armani ritengono trascurabili alcuni risultati dell'indagine che, invece, nell'ambito della valutazione di una pratica commerciale scorretta, non sono affatto trascurabili, come ad esempio i risultati in base ai quali:

- il 12% degli intervistati ritiene tra i primi tre fattori per la scelta di un prodotto *"L'attenzione dell'azienda al rispetto da parte dei suoi fornitori terzi delle leggi sul lavoro e degli standard etici/sociali"*;

il 15% di intervistati che dichiara di aver visitato almeno un sito. dedicato alla sostenibilità di un produttore;

- in percentuali comprese tra il 21 e il 46%, gli intervistati abbiano affermato di sapere "bene cosa sia" il "codice di condotta" (30%), i "codici di rapporto con i fornitori" (21%), il codice etico (43%) o il bilancio sociale (26%) in riferimento ad aziende o marche di cui acquistano prodotti di abbigliamento.

122. Pertanto, diversamente dalle conclusioni che ne vuole trarre Armani, le percentuali di intervistati che conoscono i "codici di condotta", i "codici di rapporto con i fornitori", i codici etici e i bilanci sociali non sono irrisorie e confermano la rilevanza per i consumatori delle tematiche di responsabilità

sociale.

123. Inoltre, e in ogni caso, la Direttiva 2005/29/CE ha come obiettivo quello di tutelare *"i consumatori dalle conseguenze di tali pratiche commerciali sleali allorché queste sono rilevanti, ma riconosce che in alcuni casi l'impatto sui consumatori può essere trascurabile"*.

124. Ciò, senza contare la natura di "illecito di pericolo" delle pratiche commerciali scorrette, *"con la conseguenza che deve essere effettuata un giudizio prognostico ex ante, avendo riguardo alla potenzialità lesiva del comportamento posto in essere dal professionista, indipendentemente dal pregiudizio causato in concreto al comportamento dei destinatari, indotti ad assumere una decisione di natura commerciale che non avrebbero altrimenti preso"*.

125. Peraltro, come noto, le norme sulle pratiche commerciali scorrette di cui alla Direttiva 2005/29/CE – recepite nel Codice del consumo – sono volte ad assicurare un livello elevato di protezione dei consumatori.

126. Sotto un ulteriore profilo non appare rilevante neppure l'argomento dei Professionisti per cui le informazioni sulla responsabilità sociale sarebbero difficilmente raggiungibili e il collegamento che dal Sito Armani porta al Sito Armani Values avrebbe avuto un numero irrisorio di selezioni. Peraltro, si noti che Armani non riporta il numero di visite al Sito Armani Values, ma semplicemente il numero di volte che, nel primo semestre 2024, dal Sito Armani è stato selezionato il collegamento al Sito Armani Values. Anzi, appare del tutto ragionevole che le valutazioni dei consumatori rispetto a tematiche quali la responsabilità sociale e l'impegno etico di un professionista non si sviluppino in un momento puntuale e isolato nel tempo, coincidente con il momento in cui viene materialmente effettuato l'acquisto. In ogni caso, il numero di transiti avvenuti direttamente dal Sito Armani al Sito Armani Values non fornisce un'indicazione in merito all'idoneità delle dichiarazioni a influenzare le scelte dei consumatori. Infatti, i consumatori più sensibili alle tematiche di sostenibilità sociale nelle proprie scelte economiche possono attivamente ricercare e consultare, direttamente sul sito interessato o *aliunde*, le informazioni rilevanti, rese pubbliche dai professionisti.

127. Armani, nella nota con cui ha prodotto l'Indagine BVA Doxa, ha indicato *"che anche i consumatori che hanno dato una qualche rilevanza a tale profilo* [il trattamento etico e sociale dei lavoratori]*, oltre a essere del tutto minoritari e dunque non rappresentativi del c.d. 'consumatore medio', hanno verosimilmente risposto sulla base del c.d. 'effetto cortesia' ossia della tendenza, di fornire risposte 'socialmente accettabili' nell'ambito dei sondaggi"*.

128. Armani ha inoltre sostenuto che alla luce della sentenza della Corte di

Giustizia del 14 novembre 2024 nel caso *Composs* C-646/22, dovrebbe essere debitamente dimostrato che, nelle specifiche circostanze di una situazione concreta, una determinata pratica sia tale da incidere sul consenso di una persona normalmente informata nonché ragionevolmente attenta e avveduta[188]. Tuttavia, le considerazioni richiamate sono svolte dalla Corte di Giustizia per affermare che la nozione di consumatore medio non esclude che la capacità decisionale di un individuo possa essere falsata da limitazioni quali le distorsioni cognitive. Quindi, il riferimento alla predetta sentenza non appare corretto in quanto le considerazioni richiamate sono svolte dalla Corte di Giustizia a proposito dei casi in cui la capacità decisionale di un individuo possa essere falsata da limitazioni quali le distorsioni cognitive, circostanza non oggetto della presente istruttoria.

129. Inoltre, il riferimento al consumatore medio è un concetto distinto dall'idoneità a influenzare le scelte di acquisto, e l'osservazione per cui un gruppo minoritario di consumatori non sarebbe rappresentativo del cd. "consumatore medio" è priva di qualsiasi pregio giuridico. Infatti, come noto, *"[l]o nozione di consumatore medio non è statistica"* ed è volta a individuare non le preferenze dei consumatori ma, piuttosto, *"la reazione tipica [...] nella fattispecie"*. Si fa pertanto riferimento al consumatore *"normalmente informato e ragionevolmente attento e avveduto, tenendo conto di fattori sociali, culturali e linguistici"*. Dunque, si immagina un consumatore munito di un normale potere di discernimento in luogo di *"un consumatore acritico, ingenuo o disattento"*.

130. In ogni caso, la conferma dell'idoneità delle dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale a influire sulle scelte dei consumatori si trova in alcuni scambi *e-mail* interne al Gruppo Armani, che qui si richiamano:

- [*omissis*];
- *"sono tutte azioni concrete che fanno parte anche di una '**strategia' di comunicazione** che porta a sé il principio base dell'informare correttamente al fine di **aumentare la percezione positiva del brand dal punto di vista della sostenibilità**...e dal punto di vista commerciale...**portare i[l] cliente a fare acquisti consapevoli anche dei 'valori' veicolati attraverso i nostri prodotti**"*.

131. Si tratta di obiettivi, del tutto leciti, che dimostrano però come le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale del Gruppo Armani siano state concepite dagli stessi Professionisti allo scopo di raggiungere i consumatori e influire sulle loro decisioni commerciali.

132. Rileva altresì la consapevolezza che i Professionisti hanno di tale profilo e della sua capacità di orientare le scelte di consumo dei consumatori. I

Professionisti hanno fatto dell'etica e della responsabilità sociale un elemento valoriale caratterizzante - al pari del *design* - il marchio e i prodotti Armani, enfatizzando il binomio "etica - estetica", come ribadito sul Sito Armani Values.

133. Tali dichiarazioni, oltre a essere contenute nel Sito Armani Values, sono anche richiamate nelle numerose interviste rilasciate a quotidiani e periodici (e in tal modo ulteriormente diffuse), ovvero sono riprese autonomamente dai media (a riprova della loro diffusione e della percezione che la collettività ha di tali impegni etico-sociali) come, ad esempio, nell'articolo di Vogue (v. *supra* par. 32) o nel libro de Il Sole 24 Ore (v. *infra* par. 141).

134. In sintesi, dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale - nelle evidenti intenzioni dei Professionisti - descrivono o evocano una qualità che vale a distinguere il Gruppo Armani e i prodotti da questo offerti sotto un profilo destinato a essere valutato positivamente dai consumatori e pertanto in grado di indirizzare la loro capacità di scelta.

135. Quanto alla portata di tali dichiarazioni, da valutare alla luce della loro **presentazione complessiva** ai sensi dell'articolo 21 del Codice del consumo e secondo consolidata giurisprudenza, non può essere quella proposta nel corso del procedimento dai Professionisti.

136. Secondo Armani, come riportato *supra* al § 105, tali dichiarazioni etiche sarebbero da intendersi come affermazioni generiche che indicano un obiettivo di continuo miglioramento e un impegno a sviluppare una filiera sempre più sostenibile.

137. In proposito, si osserva che, in primo luogo, anche dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale generiche possono essere considerate ingannevoli all'interno di una strategia di comunicazione rivolta anche ai consumatori, in quanto tali dichiarazioni non solo devono essere veritiere e non contenere informazioni false ma devono anche *"essere presentate in modo chiaro, specifico, accurato e inequivocabile, in modo da non trarre in inganno i consumatori"*.

138. In secondo luogo, nel caso di specie, le dichiarazioni del Gruppo Armani non appaiono affatto generiche ma esprimono piuttosto un forte impegno sociale, parlando ad esempio di *"un preciso impegno"*, di *"una visione precisa fin nel minimo dettaglio"*, di *"uno stile nel senso autentico del termine"*, di *"capi che sono modi di essere e che generano valori autentici"*, *"Convinto che etica ed estetica debbano coincidere, Giorgio Armani attraverso lo stile esprime valori duraturi e fondamentali"*. Tali dichiarazioni esprimono indiscutibilmente un rigoroso impegno sociale, e in virtù delle stesse il

consumatore è indotto a ritenere che il Gruppo Armani ponga in essere le azioni ritenute necessarie per darvi positiva attuazione e realizzare in concreto una

differenza positiva rispetto ad altri operatori.

139. Riprova di come le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale siano percepite all'esterno è, ad esempio, quanto testualmente scritto, in relazione a *'l'equity Armani'*, da due esperti del settore, rispetto a cui non risulta che Armani abbia preso le distanze:

> *"[u]n altro elemento chiave, e che è presente da subito nello storytelling di Armani è la sua attenzione alla comunità, e alle comunità in cui il gruppo opera. Prima di tutto c'è Milano. Poi ci sono le persone che lavorano per il gruppo, i collaboratori interni ed esterni, e infine i fornitori e i partner commerciali. L'azione di Armani abbraccia tutta la filiera,* ***assumendosi la responsabilità dell'intero network****, con contratti a lungo termine,* ***commitment da rispettare*** *e la consapevolezza che le persone e le relazioni non sono fungibili"*.

140. Con riguardo alla gestione della propria filiera, è da censurare quanto affermato nel parere *pro veritate*, per cui *"le pratiche commerciali ingannevoli sono illecite solo se, oltre a indurre i consumatori ad adottare una scelta commerciale che non avrebbero altrimenti preso, sono altresì contrarie alla diligenza professionale"*, e nelle controdeduzioni Armani, secondo cui *"il sistema dei controlli di Armani è pienamente* ***conforme al canone di diligenza professione previsto dal Codice del Consumo*** *e* ***non è pertanto suscettibile di censura***".

141. Infatti, il presente procedimento non riguarda, come pretende di sostenere il parere *pro veritate*, la dimostrazione *"che il Gruppo Armani, in contrasto con i canoni della diligenza professionale, non avrebbe 'predis[posto] adeguati strumenti di controllo' [...] circa l'osservanza da parte dei suoi fornitori e subfornitori degli standard etici e di responsabilità sociale oggetto delle comunicazioni citate nel provvedimento di avvio"*, ma soltanto l'ingannevolezza di tali dichiarazioni, ingannevolezza che di per sé integra la contrarietà alla diligenza professionale della condotta di Armani.

142. Infatti, come noto, la valutazione dell'ingannevolezza di una pratica commerciale assorbe la valutazione sulla contrarietà alla diligenza professionale.

143. La direttiva 2005/29/CE e il Codice del consumo vietano le pratiche commerciali scorrette e indicano che una pratica commerciale è scorretta se: (i) è contraria alla diligenza professionale e falsa o è idonea a falsare in misura apprezzabile il comportamento economico, in relazione al prodotto, del consumatore medio (articolo 5(2), direttiva 2005/29 e articolo 20, comma 2, del Codice del consumo); oppure se (ii) è ingannevole o aggressiva (articolo 5(4),

direttiva 2005/29 e articolo 20, comma 4, del Codice del consumo). Una pratica ingannevole è quindi illecita, senza che le norme richiedano una valutazione circa la diligenza professionale.

144. Ciò è stato anche chiarito dalla giurisprudenza:

- "[l]*a direttiva 2005/29/CE* [...] *va interpretata nel senso che, nell'ipotesi in cui una pratica commerciale soddisfi tutti i criteri enunciati all'articolo 6, paragrafo 1, di detta direttiva* [sulle pratiche commerciali ingannevoli] *per poter essere qualificata come pratica ingannevole nei confronti del consumatore, non occorre verificare se tale pratica sia parimenti contraria alle norme di diligenza professionale ai sensi dell'articolo 5, paragrafo 2, lettera a), della direttiva medesima perché essa possa essere legittimamente ritenuta sleale e, pertanto, essere vietata ai sensi dell'articolo 5, paragrafo 1, della stessa direttiva*";
- "*se ricorrono gli estremi della nozione di pratica commerciale ingannevole (artt. 21 e 22) oppure aggressiva (artt. 24 e 25); in tal caso, la verifica di ingannevolezza e aggressività integra di per sé la contrarietà alla «diligenza professionale»*".

145. Anche negli Orientamenti della Commissione europea è specificato che: "[l]'*articolo 5, paragrafo 2,* [della direttiva 2005/29/CE] *prevede una clausola generale che stabilisce due criteri cumulativi per valutare se una pratica commerciale debba essere considerata sleale. Funziona da «rete di sicurezza» per assicurare che qualsiasi pratica sleale non contemplata da altre disposizioni della direttiva (cioè che non sia ingannevole, aggressiva o inclusa nell'elenco di cui all'allegato I) possa comunque essere sanzionata*". In questo senso, la norma che impone il dovere di diligenza professionale costituisce una "norma di chiusura" del sistema di tutela del consumatore previsto dalla citata direttiva.

146. Dunque, diversamente da quanto afferma la Parte, non si tratta di verificare se il sistema dei controlli Armani fosse conforme al canone di diligenza professionale (e se fosse "*suscettibile di censura*" o, invece, migliore di quello di altre imprese), ma si tratta di valutare se le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale di Armani sono veritiere, se contengono informazioni false e se sono presentate in modo chiaro, specifico, accurato e inequivocabile, in modo da non trarre in inganno i consumatori, alla luce delle evidenze acquisite.

147. Pertanto, agli scopi di tale analisi, il parere *pro veritate* volto a sostenere che Armani avrebbe adempiuto all'onere di diligenza professionale dal momento che il sistema dei controlli disegnato può considerarsi in linea, se non superiore, alle migliori pratiche del settore, non risulta pertinente.

148. Inoltre, tale parere descrive in termini teorici il sistema dei controlli di Armani - che, come si dirà, nella pratica risulta non attuato in maniera soddisfacente - e moltissimi elementi su cui si basa il parere sono quelli già prodotti da Armani (ad esempio, per descrivere l'attuazione dei controlli si illustra espressamente quanto riportato nel Bilancio di Sostenibilità 2023). Pertanto, anche ove si accettassero le premesse teoriche del parere, quanto sostenuto circa la diligenza professionale del Gruppo Armani sarebbe smentito dalle evidenze acquisite a fascicolo nonché dall'insieme delle misure adottate a esito della procedura di amministrazione giudiziaria: si consideri che - come

si dirà (v. *infra* par. 174) - la sola riduzione del numero di fornitori è stata ritenuta essenziale per ridurre e gestire il rischio lungo la filiera.

149. Infatti, i casi di irregolarità portati alla luce dalle indagini dei Carabinieri e le altre evidenze acquisite nel corso delle attività ispettive testimoniano in maniera netta delle difficoltà interne al gruppo di gestire il rischio all'interno della propria vastissima filiera.

150. Preliminarmente deve osservarsi che, benché le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale sono state adottate a partire dal 22 aprile 2022, i fatti registrati prima di tale data forniscono elementi di valutazione rilevanti in quanto le richiamate dichiarazioni si riferiscono anche al passato, alla storia del Gruppo Armani: *"Giorgio Armani ha creato uno stile del quale, con grande coerenza, continua negli anni a esplorare le innumerevoli mutazioni e possibilità"*, *"la storia di capi che sono modi di essere e che generano valori autentici"*, *"la storia in cui l'etica diventa estetica"*, *"an exploration and a retracing of the values that have always underpinned the designer's stylistic direction and entrepreneurial decisions, and which form part of the Group's DNA"*, richiamate anche nei seguenti termini *"il nuova sito Armani/Values: un'esplorazione e una sintesi dei valori che da sempre sono alla base delle azioni di stile e delle scelte imprenditoriali dello stilista, e che fanno parte del DNA del Gruppo"*.

151. In primo luogo emerge che il Gruppo Armani abbia creato il proprio Dipartimento Sostenibilità nel 2021, assumendo una persona a settembre 2021 in qualità di responsabile di tale dipartimento, che si è concentrata sulla cd. "mappatura" di fornitori e subfornitori, per poi procedere ai relativi *audit*: fino a quel momento gli *audit* venivano effettuati "a campione" e fino al termine del 2023 non era svolta una visita preventiva di sostenibilità per i nuovi fornitori e subfornitori, e più in generale non c'era una procedura standardizzata di selezione, ma questi erano individuati sulla base dei rapporti storici.

152. La Responsabile del Dipartimento Sostenibilità ha iniziato a collaborare con una società terza a cui è stato affidato lo svolgimento degli *audit*. Dalle

evidenze ispettive emergono scambi tra loro indicativi della difficoltà a compiere tale "mappatura", a reperire internamente ad Armani le informazioni sui fornitori e subfornitori e a svolgere gli *audit*.

153. Si consideri, ad esempio, che nell'ottobre 2022 il referente della società terza scrive alla responsabile del Dipartimento Sostenibilità Armani una *e-mail* – il cui oggetto è già indicativo: *"riepilogo situazione audit e analisi criticità flusso"* – da cui risulta che di [*omissis*] *audit* (c.d. [*omissis*]) pianificati per il 2022 al 31 ottobre di quell'anno solo [*omissis*] si sono svolti (per il mancato reperimento delle informazioni necessarie per contattare i fornitori in [*omissis*] casi o il [*omissis*]), tantoché il referente della società incaricata di svolgere gli *audit* conclude dicendo: *"Credo che i numeri illustrino bene la* ***scarsa fluidità del processo***". Emerge inoltre che il Gruppo Armani non disponeva delle informazioni relative agli *audit* effettuati in Italia fino a quel momento (e che sarebbero invece in possesso della società terza, in precedenza incaricata di svolgere gli *audit*).

154. È di tutta evidenza, dunque, che un anno dopo la creazione del Dipartimento Sostenibilità di Armani, questi non abbia ancora reperito internamente le informazioni sui fornitori e subfornitori e i risultati degli *audit* svolti in passato da [*omissis*]. In diversi scambi emerge inoltre il tentativo di "mappare" la filiera e le difficoltà incontrate in tale esercizio, fino agli episodi di cui si dirà, relativi alle irregolarità riscontrate dagli accertamenti di polizia giudiziaria. In una presentazione interna al Gruppo Armani, sulle azioni intraprese dopo l'avvio dell'amministrazione giudiziaria è riportato: *"trasparenza, significa corretta mappatura, abbiamo visto le difficoltà nell'ottenerla, per cui un obiettiva specifico ci può senza dubbio aiutare"*. Si consideri inoltre che un anno dopo, a settembre-ottobre 2023, viene organizzata una riunione interna *"perché diventa sempre più strategico e importante approcciare agli sviluppi in modo strutturato e coerente olle esigenze di gruppo, di conseguenza anche la filiera produttiva dovrà rispondere a determinati standard"*, evidentemente non avendo ancora raggiunto un sistema *strutturato e coerente alle esigenze del gruppo.*

155. Gli *audit* svolti hanno dato in ampia parte esiti [negativi] anche in ragione del ricorso dei fornitori a subfornitori non autorizzati:

- in un documento interno di appunti del novembre 2022 si legge: *"elenco fornitori e subfornitori presente ma non conoscenza approfondita dello status del tier 2* [il tier 2 è rappresentato dai subfornitori]";
- in un altro scambio interno si legge: *"occorrerà effettuare una mappatura dettagliata di tutta la filiera al fine di mettere in trasparenza i vari livelli di fornitura (dalla materia prima, alla*

produzione, retail) per prodotti e servizi";

156. In generale, il numero di casi [negativi] è stato costante e consistente se si osserva che negli ultimi tre anni ha rappresentato almeno il 20% degli *audit* condotti in Italia (v. tabella *supra* al § 50); e tali dati risultano in linea con gli esiti degli *audit* condotti in tutto il mondo.

157. Emerge inoltre dall'esame congiunto della documentazione ispettiva e delle difese delle parti quantomeno una confusione interna al Gruppo Armani rispetto alle attività di controllo della filiera.

158. Rispetto a quanto riportato rispetto alla situazione riscontrata presso il [*omissis*]: secondo Armani dopo l'*audit* del dicembre 2022 le criticità riscontrate sono state affrontate senza indugi e lentezze, da un'*e-mail* a fascicolo, dell'ottobre 2023, il Responsabile Dipartimento Sostenibilità scrive che dopo l'invio del CAP a febbraio/marzo 2023 "*Da allora non abbiamo ricevuto alcun feedback*". Questo fornitore, almeno fino ad aprile 2024, faceva ancora parte della filiera produttiva del Gruppo Armani pure se non aveva sanato le irregolarità riscontrate.

159. Un altro esempio è il caso del [*omissis*], presso cui veniva svolto un *audit* a dicembre 2021, con esito [*omissis*] (negativo). Armani nelle controdeduzioni afferma di essersi attivata svolgendo un secondo *audit* a marzo 2022, chiedendo al fornitore a maggio 2022 di sanare le irregolarità e stilando un nuovo piano rimediale a dicembre 2022, "*ulteriori follow-up svolti dall'auditor di Armani*" nel 2023, per decidere infine di risolvere il rapporto contrattuale a gennaio 2024 dopo una serie di altre attività. Innanzitutto si osserva che le criticità [*omissis*], secondo le linee guida Armani, andrebbero risolte entro [*omissis*]. Inoltre, dalle difese e dalla documentazione a fascicolo emergono elementi tra loro non coincidenti, evidentemente indice, quantomeno, di scarsa efficienza dei processi interni di comunicazione e aggiornamento: nella documentazione a fascicolo si dà conto di due *audit* (a dicembre 2021 e dicembre 2022) e non sono riportate informazioni sui *follow-up svolti dall'auditor di Armani* nel 2023, come risulta anche da una *e-mail* prodotta dalla stessa Armani (v. immagine *infra*):

[OMISSIS]

160. Le irregolarità riscontrate dai Carabinieri indicano la differenza tra quanto dichiarato da Armani a proposito del suo sistema di controlli e quanto accaduto in concreto.

161. Ad esempio, rispetto a [*omissis*], considerato un fornitore strategico e il primo per volumi del settore c.d. [*omissis*], Armani non aveva svolto *audit* presso

questi né presso i subfornitori: "*MONITORAGGIO FILIERA - Purtroppo nessuno delle* [*omissis*] *oziende subfornitrici* [[*omissis*]] *era presente negli elenchi fornitici dalla GAO di* [*omissis*] *e questo non ha reso possibile l'inserimento delle aziende nel piano di monitoraggio fino ad adesso, con l'eccezione della* [*omissis*] *la cui visita, essendo inserita come azienda subfornitrice di* [*omissis*]*, è già stata pianificata per il prossimo* [*omissis*]". Eppure, dalla documentazione ispettiva emerge che:

- [*omissis*] (citato dalle notizie stampa su [*omissis*]) era stato dichiarato da [*omissis*] come subfornitore, e precisamente per i capi delle stagioni primavera/estate 2019, autunno/inverno 2019, primavera/estate 2020, autunno/inverno 2020, primavera/estate 2021, autunno/inverno 2021, primavera/estate 2022, autunno/inverno 2022 e primavera/estate 2023;
- [*omissis*] era stato dichiarato da [*omissis*] come subfornitore per i capi delle stagioni autunno/inverno 2022 e primavera/estate 2023.

162. In senso analogo si registra il caso [*omissis*]. [*omissis*] era un fornitore di Armani dal 2014 ed era considerato da Armani stessa un fornitore strategico e altamente affidabile anche sotto i profili etico-sociali. Armani aveva svolto un *audit* presso questo fornitore il 21-22 luglio 2020 non riscontrando la mancanza di un reparto produzione, ma rilevando alcune criticità, e comunque conoscendone i subfornitori (tra cui [*omissis*]). Eppure, solo dopo che, nel febbraio 2024, i Carabinieri hanno svolto un'ispezione presso [*omissis*] (a cui erano presenti due dipendenti di Armani, pure se non risulta dal verbale dei Carabinieri ma è riconosciuto da una comunicazione interna a GA) nel gruppo emerge l'urgenza di capire se siano stati fatti *audit* presso i subfornitori di [*omissis*]. Tali *audit* non erano stati fatti: nello scambio tra il Responsabile delle Rete fornitori e la Responsabile Sostenibilità, quest'ultima spiega che gli *audit* non sono stati fatti anche in ragione dell'esigenza di "*fare ordine*" e delle difficolta di mappare fornitori e subfornitori e ottenere informazioni su di essi a cui si è dedicata da quando è entrata in Armani a [*omissis*]. Inoltre, è significativo che poi la stessa Responsabile Sostenibilità, scrivendo al referente di [*omissis*], noti come, rispetto agli esiti dell'*audit* del 2020 il CAP non è mai stato chiuso e, in particolare:

> "***[i]n realtà saremmo dovuti andare a verificare la chiusura delle*** [situazioni problematiche] ***o chiedere evidenze della chiusura. Anche se questi report non erano neanche conservati in azienda...Li abbiamo dovuti chiedere ad*** [*omissis*] [la società incaricata in

precedenza di svolgere gli *audit*]".

163. Dunque, emerge come - oltre al mancato accertamento della mancanza di un reparto produzione (*"l'unica requisita necessario a ottemperare le obbligazioni commerciali sottoscritte*) nell'*audit* del 2020 - in seguito a tale *audit* (i) non sono stati fatti gli approfondimenti necessari; (ii) il cap non è mai stato chiuso; (iii) i report dell'*audit* non erano neppure conservati presso Armani e sono stati recuperati presso [*omissis*] dopo le indagini dei Carabinieri; (iv) neppure sono stati fatti audit presso tutti i subfornitori né altri *audit* presso [*omissis*] dal 2020 al 2024;

164. Inoltre, non appare convincente la difesa di Armani, per cui questa avrebbe pianificato *audit* presso i subfornitori di [*omissis*] prima di venire a conoscenza delle indagini dei Carabinieri ad aprile 2024, se nello scambio del 15 febbraio 2024 e cui si è appena fatto riferimento, la Responsabile Sostenibilità scrive al Responsabile della Rete Fornitori: "***dovremmo ora fare audit a tappeto su tutti i sub di questa area***" e "*rinnovo la mia proposta di partire a tappeto sulla filiera cinese in Lombardia*". Ancora, da uno scambio *e-mail* interno del 15 febbraio 2024, emerge che Armani si stesse attivando per verificare i subfornitori di [*omissis*] alla luce delle attività dei Carabinieri. Più precisamente, il Responsabile della Rete Fornitori per il riparto pelletteria di GAO scrive all'Amministratore Delegato della stessa dicendo:

> "*ieri c'erano i carabinieri da* [*omissis*], *erano presenti due nostre persone* [A.R. e D.N.], *sono a fare dei controlli, perché uno dei fornitori coinvolti* [*omissis*] *potrebbe essere un loro sub*".

165. Inoltre, è rilevante evidenziare che il messaggio continua come segue:

> "***Nel video dei carabinieri che allego al minuto 1,22 e 1,23 sono presenti due nostre borse***, *una iridescente e una in vernice rossa*".

L'Amministratore Delegato di GAO inoltra l'*e-mail* a figure apicali del Gruppo Armani (al Presidente del CdA di GAO, a due vice-direttori del Gruppo Armani, di cui uno consigliere di GAO, che la invia a un altro consigliere di GAO nonché procuratore speciale di GA) preoccupandosi solo della riconoscibilità delle borse Armani e del conseguente rischio di implicazione:

> "[s]*olo per info, le indagini hanno portato i carabinieri da* [*omissis*]. *Il video citato, non mostra il nostro brand, ma due borse che solo gli addetti potrebbero riconoscere.* ***Non vedo al momento rischi di nostra implicazione***".

166. Inoltre, non è credibile l'affermazione di Armani secondo cui avrebbe saputo dell'ispezione condotta dai Carabinieri presso [*omissis*] solamente il [*omissis*] con la notifica del decreto che ha disposto l'amministrazione

giudiziaria, dal momento che l'ispettore qualità di GAO era presente nel corso dell'ispezione e ha anche reso dichiarazioni ai Carabinieri.

167. Al di là di questa circostanza, l'ispettore qualità di GAO ha confermato espressamente che [*omissis*] non ha un reparto produzione, di recarsi mensilmente da [*omissis*] da circa sei mesi, di non avere competenze a svolgere controlli sull'idoneità tecnico-professionale dell'opificio e di non essere a conoscenza del fatto che presso GAO fossero presenti ispettori deputati a tale tipo di controllo.

168. Dunque, Armani per i controlli-qualità inviava mensilmente e da almeno sei mesi un dipendente presso l'opificio [*omissis*] ma, al contempo, non inviava alcun dipendente o incaricato per svolgere i controlli sulle condizioni di lavoro né l'ispettore della qualità aveva il compito di verificare nulla sulle condizioni di lavoro. Alla luce di tali circostanze, non appare accoglibile la difesa di Armani per cui ci sarebbe stato un *"aggiramento fraudolento di un preesistente sistema di controlli di Armani strutturato e collaudato"*.

169. A tal proposito è rilevante riportare che a tale comunicazione [*omissis*] ha risposto sostenendo di aver sempre (i) operato rispettando le istruzioni ricevute da GAO, (ii) esser stata autorizzata da GAO ad avvalersi di subfornitori, comunicando nominativi e i dati esatti dei subfornitori, ponendo GAO nella condizione di svolgere tutte le verifiche, anche rispetto alle condizioni economiche dei subfornitori.

170. Invece, emerge che il Gruppo Armani svolgesse i controlli sulla qualità dei prodotti con maggior frequenza, regolarità e sistematicità, trascurando in maniera evidente i controlli sulle condizioni di lavoro e sulla sicurezza a cui erano sottoposti coloro che realizzavano i prodotti destinati a essere venduti con il marchio Armani.

171. D'altro canto, da più documenti ispettivi emerge che i Professionisti ritenevano che le aziende fornitrici e/o subfornitrici gestite da cittadini cinesi o che impiegano lavoratori di cittadinanza cinese ponevano maggiori rischi, di cui - quindi – il Gruppo Armani aveva di ciò la piena consapevolezza. Inoltre, è evidente che fino a che non ci sono state le indagini dei Carabinieri, Armani non è riuscita a porre in essere misure concrete e, come emerso nel corso dell'istruttoria, risulta che: (i) a marzo 2024 la Responsabile del Dipartimento Sostenibilità e il Referente di [*omissis*] siano andati a recuperare documenti vecchi di 10 anni, elaborati per un'altra azienda, concorrente di Armani, per svolgere i controlli sui tomaifici cinesi; e (ii) il documento *"Procedure e Linee Guida - Audit Sostenibilità"* era ancora in bozza a luglio 2024.

172. Più in generale, circa l'impatto ed effetto che ha avuto l'apertura

dell'Amministrazione giudiziaria nei confronti di GAO, ben oltre un "mero impulso" come affermato dai Professionisti nelle loro difese, va menzionato:

- che il numero di fornitori non era evidentemente gestibile per il Gruppo Armani ed è stato pertanto più che dimezzato [*omissis*].

  A tal proposito, l'Amministratore Delegato di GAO, nel corso del Consiglio di Amministrazione del 5 febbraio 2025, ha illustrato come la razionalizzazione del parco fornitori e subfornitori è un elemento essenziale per ridurre e gestire il rischio lungo la filiera;
- che il numero di *audit* svolto non era idoneo a costituire un controllo sulla filiera: aumentato a [*omissis*] nel solo 2024 (a fronte dei [*omissis*] programmati autonomamente dal Gruppo Armani prima che fosse disposta l'amministrazione giudiziaria, quindi circa il [*omissis*] in più), [*omissis*] dei quali effettuati nel mese di dicembre 2024, a esito dei quali [*omissis*] fornitori hanno registrato un esito [negativi] (il 71% circa). In particolare, l'Amministratore Giudiziario evidenzia che gli *audit* sono stati condotti [*omissis*].

Consuntivo *audit* sostenibilità 2024		
Audit svolti	[*omissis*]	100%
[positivo]	[*omissis*]	0%
[buono]	[*omissis*]	3,2%
[medio]	[*omissis*]	25,8%
[negativo]	[*omissis*]	52,3%
[gravemente negativo]	[*omissis*]	18,7%

Si consideri che di questi [*omissis*] *audit* condotti nel 2024, [*omissis*] sono stati condotti in Italia dove, nei sei anni precedenti (dal 2018 al 2023 compresi) Armani aveva svolto in tutto [*omissis*] *audit* (quindi, in media, circa [*omissis*]/anno) (v. *supra* § 50).
In tal modo, riducendo a [*omissis*] i fornitori e svolgendo circa [*omissis*] *audit* all'anno, Armani dovrebbe riuscire a svolgere *audit* su tutti i fornitori nell'arco di [*omissis*] anni.

- che moltissimi fornitori della filiera si sono rilevati problematici:

[*omissis*] fornitori sono stati eliminati dalla filiera (il 26% circa di quelli presso cui sono stati fatti *audit*) in seguito a tali *audit*. Più in generale, sono [*omissis*] i fornitori esclusi dalla filiera nel 2024;

- che le risorse dedicate a tali aspetti erano insufficienti se:
  a. il Dipartimento Sostenibilità era composto da [*omissis*] risorse nel 2022, [*omissis*] nel 2023, e [*omissis*] nel 2024, vedendo quindi [*omissis*] il numero di persone impiegate dal 2022 al 2024;
  b. in GAO è stata istituita la funzione "[*omissis*]", a diretto riporto dell'Amministratore Delegato e composta da [*omissis*];
  c. è stata rinforzata la funzione "[*omissis*];
  d. il *team* [*omissis*] è stato rafforzato con [*omissis*] risorse aggiuntive, e al 5 febbraio 2025 ne era prevista [*omissis*], così da arrivare a complessive [*omissis*] risorse oltre il responsabile.
- la costituzione di un [*omissis*] e di un [*omissis*], organismi collegiali, composti dalle varie funzioni aziendali che intervengono nel processo di gestione dei fornitori, con competenze decisionali in ordine alle scelte da assumere con riguardo ai singoli rapporti di fornitura, secondo un sistema di escalation autorizzativa;
- che gli strumenti utilizzati non erano efficaci ed è stata prevista la nuova realizzazione di:
  a. una soluzione informatica per la gestione dell'albo fornitori - [*omissis*] - in cui confluiscono tutte le informazioni connesse alla attivazione del fornitore e alla sua successiva gestione anche in termini di rischio ESG;
  b. una piattaforma informatica per la tracciabilità della filiera, [*omissis*].

173. In tale complessivo scenario, parlare di approccio "*risk based*" - richiamato dai rappresentanti del Gruppo Armani nel corso dell'audizione del 26 febbraio 2025 e nel parere del prof. Enriques- non appare davvero possibile. Piuttosto, a fronte di una vastissima filiera di fornitori e subfornitori e di un sistema di controlli oggettivamente inadeguato - come attestato dai documenti e riscontri ispettivi dell'Autorità e della Polizia Giudiziaria sopra riportati - sostenere che non possa esistere un sistema di controlli che garantisca al 100% l'assenza di violazioni è del tutto inconferente.

174. Né la gravità di tali carenze può essere ridimensionata dall'argomento dei Professionisti secondo cui le violazioni accertate dalle indagini di Polizia

Giudiziaria interesserebbero un numero limitato di fornitori e subfornitori rispetto al totale riferibile al Gruppo Armani, cioè - secondo i Professionisti - solo lo [piccolissima percentuale] degli acquisti di GAO (va notato che Armani afferma anche che [*omissis*] rappresenta lo [*omissis*] del volume complessivo degli acquisti di GAO e [*omissis*] lo [*omissis*]). Ferma la gravità delle violazioni accertate, deve essere anche osservato che la Procura di Milano ha svolto indagini solo su alcuni laboratori dell'area di sua competenza, e non ha condotto ispezioni su tutti i fornitori e subfornitori del Gruppo Armani in Italia e/o negli altri paesi del mondo in cui i rischi - secondo le analisi di Armani stessa - sono anche maggiori che in Italia. A tal proposito sono significativi i numeri riguardanti la riduzione del numero di fornitori e di fornitori espulsi a seguito dell'amministrazione giudiziaria, riportati *supra* al § 174.

175. Se, dunque, l'Amministrazione giudiziaria ha comportato una netta discontinuità rispetto al passato, a tal proposito, è appena il caso di rilevare che la conclusione della procedura di amministrazione giudiziaria (la cui durata è di massimo 12 mesi e che nel caso Armani è durata 10,5 mesi circa) non può fornire indicazioni in merito alla sussistenza o meno di una pratica commerciale scorretta: l'amministrazione giudiziaria è una misura preventiva, volta a evitare pro futuro il ripetersi di certi fatti, mentre l'accertamento di una pratica commerciale scorretta è un accertamento ex post e non prospettico. Dunque, gli esiti della procedura di amministrazione giudiziaria, soprattutto in considerazione dei fatti posti alla base della stessa, non sono determinanti per valutare la sussistenza di una pratica commerciale ingannevole, che si ritiene debba essere essenzialmente ricondotta alla valutazione della veridicità dei *claim* diffusi da Armani e alla loro presentazione in modo chiaro, specifico, accurato e inequivocabile, fatto estraneo al perimetro della menzionata procedura di amministrazione giudiziaria.

176. Sono inoltre inconferenti i riferimenti che il Gruppo Armani fa ad alcuni precedenti dell'Autorità[272] per sostenere che le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale qui in esame non sarebbero ingannevoli ove l'impresa dimostri il proprio impegno concreto a raggiungere ciò che dichiara, anche nel caso in cui lo standard non fosse effettivamente raggiunto a pieno.

177. Deve osservarsi innanzitutto che, nel caso Armani, diversamente dai precedenti citati, l'impegno etico-sociale assunto connota il professionista e la presentazione dell'azienda al pubblico ed è espresso non come un impegno verso il futuro ma come cifra identitaria e attuale del Gruppo Armani e dei suoi prodotti.

178. Inoltre, deve rilevarsi che le difficoltà (che emergono dalla

documentazione agli atti) riscontrate nella concreta operatività del sistema dei controlli dei fornitori e subfornitori del Gruppo Armani sono tali per cui – ove anche si volesse accogliere la tesi di Armani per cui le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale in questione esprimono un impegno da realizzarsi nel futuro – non si potrebbe neppure ritenere che vi fossero risultati accettabili se l'Amministratore Giudiziario ha ritenuto necessario ridurre drasticamente il numero dei fornitori (del [o*missis*] circa) e aumentare del [*amissis*] circa il numero di *audit*, oltre a tutte le altre iniziative richiamate *supra* al § 174.

179. Come già indicato, Armani ha posto in essere tali misure solo a esito della procedura di amministrazione giudiziaria, ad esempio considerando la riduzione del numero di fornitori un elemento essenziale per ridurre e gestire il rischio lungo la filiera, mentre avrebbe potuto procedere in tal senso sin dal momento in cui ha assunto l'impegno etico-sociale nei confronti dei consumatori.

180. Infine, con riferimento ai casi menzionati, notevolmente diversi da quello oggetto del presente procedimento, si osserva:

- Rispetto al caso PS12496 Fileni Sostenibilità, i Professionisti sembrano erroneamente sostenere che le dichiarazioni etiche o ambientali in tutti i casi debbano essere interpretate come un obiettivo per il futuro.;
- nel caso PI1979 Un Futuro Più Azzurro-AGIP la valutazione dell'Autorità non ha riguardato il raggiungimento o meno di un determinato standard e i limiti in cui ciò potrebbe ritenersi lecito (come afferma il Gruppo Armani), bensì ha riguardato la decodifica di un *claim* che esprimeva un impegno di impiegare *"in ogni fase, dalla raffinazione fino alla distribuzione"* tutte le proprie risorse umane e tecnologiche *"affinché questo rigore non venga meno"*. Per cui, secondo l'Autorità: *"[l]a ragionevole decodifica di tali affermazioni da parte dei lettori, che nella maggior parte dei casi sono semplici utilizzatori di combustibili per autotrazione, è che i prodotti commercializzati dall'impresa in questione siano stati ottenuti a seguito di un'attività produttiva e distributiva connotata, nei limiti del possibile, da una particolare attenzione agli aspetti ambientali"*;
- nel caso PI6100 Enel-Energia da fonte rinnovabile, l'Autorità ha ritenuto che: (a) il messaggio pubblicitario analizzato conteneva dati effettivi e veritieri sui risultati raggiunti e, (b) contrariamente a quanto proposto nella segnalazione da cui era originato il fascicolo, non caratterizzava Enel come un operatore a basso impatto ambientale.

181. Alla luce di tutto quanto sin qui esposto è possibile concludere che le

dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale adottate da Armani non risultino veritiere e comunque non siano state presentate in modo chiaro, specifico, accurato e inequivocabile. Infatti, da tali dichiarazioni, complessivamente intese - secondo la finalità stessa per cui i Professionisti le hanno adottate come elemento caratterizzante i propri prodotti dal punto di vista valoriale – i consumatori si sono potuti formare un convincimento riguardo al rigore circa le condizioni di lavoro presso la filiera produttiva del Gruppo Armani (fatto presentato non tanto come mero obiettivo, ma come un *modus operandi* effettivamente applicato) nettamente diversa da quanto emerso nel corso dell'istruttoria, venendo così tratti in errore rispetto alla realtà industriale e valoriale dei Professionisti e dei loro prodotti. Altresì, va osservato che se non ci fossero state le indagini della Polizia Giudiziaria riportate dalla stampa, i consumatori non avrebbero mai saputo nulla circa i fatti riportati *supra*.

182. A tal proposito, va notato che è stata una libera scelta imprenditoriale di Armani quella di dare notevole enfasi al proprio impegno etico-sociale: le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale richiamate legano un insieme di valori ai prodotti Armani, per costituire lo "stile Armani", attribuendo così un valore specifico ai prodotti del marchio, idonei a indurre un consumatore a ritenere che il Gruppo Armani, nella produzione dei propri capi, dia attuazione positiva e concreta all'impegno etico-sociale assunto.

183. È stata una libera scelta imprenditoriale anche quella di aver al tempo stesso esternalizzato a un numero altissimo di fornitori e subfornitori [larghissima parte] della produzione dei propri articoli[274], a fronte di strutture e infrastrutture aziendali evidentemente sottodimensionate rispetto a tale ampiezza della filiera, con le difficoltà e le criticità che ne sono conseguite nel gestirla e controllarla.

Sulla pretesa discriminazione subita in ragione del rigetto degli impegni

184. Rispetto alla discriminazione che Armani ritiene di aver subito in conseguenza del rigetto degli impegni, rispetto al caso PS12805 Dior Sostenibilità - ritenuto analogo - in cui gli impegni sono stati accettati e resi vincolanti, deve innanzitutto essere richiamata l'ampia discrezionalità attribuita all'Autorità nel valutare se accogliere o respingere le offerte di impegno.

185. Deve poi osservarsi che, a tutto voler concedere, vi sono numerose e marcate differenze fattuali tra le condotte oggetto dei due procedimenti menzionati. In particolare, la portata delle dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale di Armani è qualitativamente diversa rispetto alle dichiarazioni oggetto di valutazione nel caso PS12805 Dior Sostenibilità: nel caso Armani, come illustrato,

l'identità del gruppo e dei suoi prodotti viene fatta coincidere con determinati valori etico-sociali, al punto di definire ed esprimere il concetto di "stile Armani" e stabilire un binomio tra "etica ed estetica". Inoltre, nel presente caso è emersa la consapevolezza dei Professionisti circa i rischi e le criticità sulle condizioni di lavoro e di sicurezza in cui venivano realizzati i prodotti a marchio Armani, consapevolezza accompagnata da una sostanziale inerzia nel porvi rimedio, fino all'Amministrazione Giudiziaria. In tal senso, è - come dianzi illustrato - di assoluto rilievo che nel corso dell'accertamento di polizia giudiziaria presso [*omissis*] (sub-fornitore di [*omissis*]) sia stata accertata la presenza di un dipendente di GAO per lo svolgimento dei controlli sulla qualità dei prodotti (che venivano svolti su base mensile). Inoltre, da evidenze acquisite nel corso delle attività ispettive presso GA e GAO, a differenza di quanto riscontrato nel caso PS12805, emerge la consapevolezza diffusa all'interno del Gruppo Armani dei rischi posti dalla complessiva articolazione della filiera produttiva. Tutte queste evidenze sono emblematiche anche della gravità della complessiva condotta di Armani.

Sulla durata della condotta

186. In base agli elementi acquisiti, si ritiene che la condotta contestata sia stata posta in essere dai Professionisti dal 22 aprile 2022 (data in cui la versione attuale del Sito Armani Values è stata lanciata) fino al 18 febbraio 2025, data di chiusura dell'Amministrazione Giudiziaria, non potendosi peraltro escludere che essa possa essere tuttora in corso, dal momento che le dichiarazioni di responsabilità etica e sociale presenti nel Codice Etico e nel Sito Armani Values risultano immutate.

187. Le irregolarità e le difficoltà registrate nei controlli sulla filiera produttiva prima di tale data sono rilevanti poiché le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale di Armani non esprimono un mero impegno da realizzarsi in futuro ma contengono riferimenti alla storia del Gruppo Armani e allo stile Armani sviluppato nel tempo.

188. Ciò posto, la complessiva condotta in esame e qui descritta integra una pratica commerciale scorretta, ai sensi degli articoli 20 e 21 del Codice del consumo e, alla luce di tutti gli elementi di fatto e di diritto dianzi esposti, non si ritengono fondate le istanze di archiviazione, di riapertura della fase istruttoria e di riesame della proposta di impegni formulate nell'ambito delle controdeduzioni scritte.

VIII. QUANTIFICAZIONE DELLA SANZIONE

189. Ai sensi dell'articolo 27, comma 9, del Codice del Consumo, con il provvedimento che accerta l'illiceità della condotta in violazione del Codice del consumo, l'Autorità dispone l'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria da 5.000 a 10.000.000 euro, tenuto conto della gravità e della durata della violazione.

190. In ordine alla quantificazione della sanzione deve tenersi conto, in quanto applicabili, dei criteri individuati dall'articolo 11 della legge n. 689/81, in virtù del richiamo previsto agli articoli 27, comma 13, del Codice del consumo: in particolare, della gravità della violazione, dell'opera svolta dall'impresa per eliminare o attenuare l'infrazione, della personalità dell'agente, nonché delle condizioni economiche dell'impresa stessa.

191. I Professionisti hanno comunicato che nel 2024 GA ha realizzato un fatturato pari a [*omissis*] milioni di euro e un risultato operativo lordo pari a [*omissis*] milioni di euro, GAO ha realizzato un fatturato pari a [*omissis*] milioni di euro e un EBITDA di[*omissis*] milioni di euro, e il Gruppo Armani ha realizzato un fatturato pari a [*omissis*] milioni di euro.

192. Preliminarmente va osservato che non appare rilevante l'argomento di Armani, sviluppato per sostenere l'assenza di presupposti per l'irrogazione di una sanzione, per cui non poteva prevedere la possibile illiceità della propria condotta dal momento che i già citati Orientamenti della Commissione europea specificamente menzionano le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale quale strumento di marketing e possibile oggetto di valutazione in base alla norme sulle pratiche commerciali scorrette e per le quali "[i] *professionisti devono inoltre usare cautela*".

193. Ai fini dell'irrogazione della sanzione prevista dall'articolo 27, comma 9, del citato Codice del consumo si rileva come tale condotta risulti, inoltre, connotata da profili di particolare gravità, in considerazione dell'enfasi attribuita dal Gruppo Armani alle dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale, a fronte delle strutture e infrastrutture aziendali evidentemente sottodimensionate rispetto all'ampiezza della filiera per poter aver un sistema di controlli realmente adeguato, e alla luce della natura delle irregolarità riscontrate, tra cui, la rimozione dei dispositivi di sicurezza dai macchinari, l'insalubrità degli ambienti e delle condizioni di lavoro e l'impiego di manodopera non dichiarata e irregolare. In termini di gravità della condotta rileva, altresì, la mancata adozione da parte del Gruppo Armani di misure correttive e di comunicazioni chiare, specifiche,

accurate e inequivocabili nei casi in cui erano state riscontrate gravi irregolarità, al contrario evidentemente sottaciute, a nulla valendo le argomentazioni dei professionisti secondo cui queste avrebbero riguardato un numero limitato di fornitori. Piuttosto, e tale è un ulteriore elemento di gravità della complessiva condotta, nel corso dell'accertamento di polizia giudiziaria presso [*omissis*] (subfornitore di [*omissis*]) è stata accertata la presenza di un dipendente di GAO per lo svolgimento dei controlli mensili sulla qualità dei prodotti.

194. Tale conclusione non è rimessa in discussione dal richiamo, anche a questo riguardo, dell'Indagine BVA Doxa secondo cui le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale non sarebbero idonee a influenzare le scelte dei consumatori, per le valutazioni già illustrate in merito a tale indagine. Neppure ha alcun rilievo il numero di utenti che dal Sito Armani sono andati al Sito Armani Values e il fatto che il Codice Etico e il Bilancio di Sostenibilità non siano indirizzati ai consumatori, argomenti che i Professionisti richiamano per sostenere la non gravità della condotta, dal momento che le dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale, una volta pubblicate, sono poi utilizzate dalla stampa per raccontare il Gruppo Armani, come accaduto in diverse occasioni.

195. Sulla base di tali elementi, si ritiene di determinare l'importo della sanzione amministrativa pecuniaria applicabile in solido a Giorgio Armani S.p.A. e G.A. Operations S.p.A., anche in funzione di una effettiva deterrenza che essa deve svolgere, nella misura di 5.000.000 € (cinque milioni di euro). Detto importo viene ridotto a 3.500.000 € (tremilionicinquecentomila euro) in considerazione della circostanza per cui dalle carte del Tribunale di Milano GAO risulta, successivamente ai fatti qui descritti, essersi proficuamente attivata per adeguarsi al piano prescrizionale dell'Amministratore Giudiziario in modo tale da concludere positivamente e con anticipo la relativa procedura in data 18 febbraio 2025. Ciò assume rilievo nella misura in cui l'insieme delle modifiche alla composizione della filiera produttiva e al sistema dei controlli, consentendo di gestire il rischio di commissione di reati rilevanti ai sensi dell'articolo 603 *bis* c.p., ridimensiona in parte l'ingannevolezza delle dichiarazioni etiche e di responsabilità sociale del Gruppo Armani rendendo la realtà industriale dei Professionisti maggiormente rispondente all'impegno sociale espresso in tali dichiarazioni (che risultano invece invariate).

RITENUTO, pertanto, tenuto conto del parere dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, sulla base delle considerazioni suesposte, che la pratica commerciale in esame risulta scorretta ai sensi degli articoli 20 e 21 del Codice del consumo, in quanto idonea a indurre il consumatore medio ad assumere una decisione di natura commerciale che non avrebbe altrimenti preso;

DELIBERA

a) che la pratica commerciale descritta al punto II del presente provvedimento, posta in essere dalle società Giorgio Armani S.p.A. e G.A. Operations S.p.A., costituisce, per le ragioni e nei limiti esposti in motivazione, una pratica commerciale scorretta ai sensi degli articoli 20 e 21 del Codice del consumo, e ne vieta la diffusione o continuazione;

b) di irrogare alle società Giorgio Armani S.p.A. e G.A. Operations S.p.A., in solido, in relazione alla pratica commerciale di cui al punto a), una sanzione amministrativa pecuniaria di 3.500.000 € (tremilionicinquecentomila euro);

c) che i professionisti comunichino all'Autorità, entro il termine di sessanta giorni dalla notifica del presente provvedimento, le iniziative assunte in ottemperanza alla diffida di cui alla lettera a).

La sanzione amministrativa irrogata deve essere pagata entro il termine di trenta giorni dalla notificazione del presente provvedimento, utilizzando i codici tributo indicati nell'allegato modello F24 con elementi identificativi, di cui al Decreto Legislativo n. 241/1997.
Il pagamento deve essere effettuato telematicamente con addebito sul proprio conto corrente bancario o postale, attraverso i servizi di *home-banking* e CBI messi a disposizione dalle banche o da Poste Italiane S.p.A., ovvero utilizzando i servizi telematici dell'Agenzia delle Entrate, disponibili sul sito *internet www.agenziaentrate.gov.it*.

Decorso il predetto termine, per il periodo di ritardo inferiore a un semestre, devono essere corrisposti gli interessi di mora nella misura del tasso legale a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino alla data del pagamento. In caso di ulteriore ritardo nell'adempimento, ai sensi dell'articolo 27, comma 6, della legge n. 689/81, la somma dovuta per la sanzione irrogata è maggiorata di un decimo per ogni semestre a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino a quello in cui il ruolo è trasmesso al concessionario per la riscossione; in tal caso la maggiorazione assorbe gli interessi di mora maturati nel medesimo periodo.

Dell'avvenuto pagamento deve essere data immediata comunicazione all'Autorità attraverso l'invio della documentazione attestante il versamento effettuato.

Il presente provvedimento sarà notificato ai soggetti interessati e pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Ai sensi dell'articolo 27, comma 12, del Codice del Consumo, in caso di inottemperanza al provvedimento, l'Autorità applica la sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 a 10.000.000 euro. Nei casi di reiterata inottemperanza l'Autorità può disporre la sospensione dell'attività di impresa per un periodo non superiore a trenta giorni.

Avverso il presente provvedimento può essere presentato ricorso al TAR del Lazio, ai sensi dell'articolo 135, comma 1, lettera *b*), del Codice del processo amministrativo (Decreto legislativo 2 luglio 2010, n. 104), entro sessanta giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso, fatti salvi i maggiori termini di cui all'articolo 41, comma 5, del Codice del processo amministrativo, ovvero può essere proposto ricorso straordinario al Presidente della Repubblica ai sensi dell'articolo 8 del Decreto del Presidente della Repubblica 24 novembre 1971, n. 1199 entro il termine di centoventi giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

IL SEGRETARIO GENERALE
Guido Stazi

IL PRESIDENTE
Roberto Rustichelli

Fin dalla sua costituzione, la Fondazione Giacomo Brodolini si è preoccupata di diffondere la conoscenza dell'attività scientifica e culturale svolta. L'attività editoriale è divenuta nel corso degli anni sempre più intensa, al punto da avviare, nel 1984, una linea nuova per pubblicare i principali risultati dell'attività di ricerca. Nascono i Quaderni della Fondazione Brodolini. Negli anni, viene collezionata una serie di volumi che mettono a disposizione del mondo scientifico, universitario e delle organizzazioni sociali, i risultati dell'attività di ricerca svolta dalla Fondazione in tutti gli ambiti di studio.

Quaderni
Fondazione Giacomo Brodolini

Fondazione Giacomo Brodolini