



Il giudice penale e la regolazione del lavoro: dalla repressione alla conformazione

WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 512/2026

© Bruno Caruso 2026
Università di Catania
bcaruso@lex.unict.it

WP CSDLE MASSIMO D'ANTONA.IT - ISSN 1594-817X
Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", University of Catania
On line journal, registered at Tribunale di Catania n. 1/2012 – 12.1.2012
Via Gallo, 25 – 95124 Catania (Italy)
Tel: +39 095230825 - csdle@lex.unict.it
<https://csdle.lex.unict.it>



Il giudice penale e la regolazione del lavoro: dalla repressione alla conformazione^α

Bruno Caruso

**Già ordinario di diritto del lavoro all'Università di Catania e
senior Fellow alla Luiss di Roma**

1. Premessa.....	2
2. Dalla cronaca alla costruzione di un modello: la responsabilità della filiera.....	2
3. L'anatomia del «modello Milano»: strumenti, tecniche, risultati 4	
4. Il protagonismo penale e la trasformazione del diritto del lavoro: dal confronto alla decisione	5
4.1. Dalla supplenza alla centralità.....	5
4.2. Attivismo giudiziario e ridefinizione della funzione giurisdizionale	7
4.3. Lo slittamento del paradigma regolativo e lo spiazzamento delle categorie giuslavoristiche.....	8
5. Il costo garantistico della conformazione: rilievi critici	9
6. La visione parziale del lavoro e il passaggio dalla fiducia alla sanzione.....	12
7. Conclusioni: la fiducia come categoria regolativa	14

^α Testo rivisto e integrato, con l'aggiunta delle sole note essenziali, della relazione svolta al forum «Il lavoro e la sua pena. Le ragioni del diritto del lavoro, gli strumenti del diritto penale» (Università degli Studi Magna Græcia di Catanzaro). Il testo è destinato agli atti.

1. Premessa

Il tema che vorrei affrontare parte da vicende molto note, che negli ultimi anni hanno avuto grande risonanza pubblica e giudiziaria¹. Ma il mio intento non è soffermarmi sui singoli casi. Piuttosto, è quello di provare a leggere queste esperienze come segnali di una trasformazione più ampia nel modo in cui il lavoro viene regolato.

Ho organizzato queste riflessioni in tre passaggi: nella prima parte cercherò di ricostruire, in modo sintetico, i tratti del modello emergente e la sua strumentazione tecnica; nella seconda mi soffermerò sul ruolo assunto dalla giurisdizione, e in particolare dal pubblico ministero, e sui costi garantistici che quel modello comporta; nella terza proverò a riflettere sulle implicazioni più profonde, anche sul piano culturale, di questa evoluzione.

La domanda di fondo, del resto, è quella da cui muove questo forum: se l'ingresso così massiccio del diritto penale nei luoghi di lavoro non riveli, in controluce, una fragilità del diritto del lavoro e dei suoi apparati amministrativi di controllo². Proverò a rispondere sostenendo una tesi semplice: la supplenza c'è, ed è reale; diventa un problema quando tende a trasformarsi in sistema.

2. Dalla cronaca alla costruzione di un modello: la responsabilità della filiera

Negli ultimi anni una serie di vicende giudiziarie – dalla logistica al food delivery, fino alla moda – sono state al centro del dibattito pubblico e istituzionale. Sono state raccontate come episodi di cronaca: inchieste importanti, talvolta clamorose, che hanno fatto emergere situazioni di sfruttamento e imposto cambiamenti significativi nelle imprese coinvolte. Ma il tratto forse più significativo del fenomeno è un altro. L'intervento non si concentra più soltanto sul datore di lavoro in senso stretto o isolatamente

¹ Il riferimento è, tra gli altri, ai provvedimenti di amministrazione giudiziaria ex art. 34 d.lgs. n. 159/2011 disposti dal Tribunale di Milano nei confronti di Uber Italy (2020), Alviero Martini (2024), Giorgio Armani Operations (2024), Manufactures Dior (2024), Valentino Bags Lab (2025) e Loro Piana (2025); alla richiesta relativa a Tod's (2025), dichiarata inammissibile per incompetenza territoriale (v. Cass. pen., sez. V, n. 39434/2025); nonché alle amministrazioni giudiziarie urgenti disposte nel 2026 nei confronti di Foodinho-Glovo e Deliveroo Italy, con ordine di regolarizzazione, complessivamente, di circa sessantamila rider: si v. L. Ferrarella, *Se la procura fa assumere 70.000 lavoratori*, *Corriere della sera*, 9 luglio 2026. Sul versante della logistica, le inchieste della Procura di Milano (2018-2026) hanno interessato le filiere di appalto di decine di grandi committenti.

² È l'interrogativo posto da A. Viscomi nell'introduzione a questo volume, con l'invito metodologico – ripreso da L. Mengoni, *Diritto e valori*, il Mulino, Bologna, 1985 – a «mantenersi sistematicamente a contatto con i problemi».

considerato, ma tende a risalire lungo la catena produttiva, fino a individuare il soggetto economicamente dominante.

È come se, attraverso queste inchieste, si andasse affermando una regola implicita: chi organizza e beneficia della produzione è responsabile della legalità dell'intera filiera; un'impostazione che, sul piano interno, si muove in una direzione non lontana da quella affermata, a livello europeo, nelle più recenti politiche di *due diligence* lungo le catene del valore³.

Le indagini nella logistica hanno rappresentato, per così dire, il primo terreno di sperimentazione: è lì che si è iniziato a mettere in discussione un sistema fondato su catene di appalti e subappalti, spesso gestite attraverso cooperative, nelle quali il controllo effettivo sulle condizioni di lavoro risultava frammentato e difficilmente imputabile al committente principale. Successivamente questo approccio è stato trasposto nel lavoro su piattaforma, dove la questione si è posta in termini nuovi: non più soltanto appalti tradizionali, ma forme di organizzazione del lavoro mediate da piattaforme digitali, nelle quali il coordinamento avviene attraverso algoritmi e l'autonomia del lavoratore è spesso solo apparente. E infine lo stesso schema è stato applicato alla moda, cioè a filiere produttive lunghe e articolate, nelle quali la realizzazione del prodotto finale è affidata a una rete di laboratori e subfornitori, spesso difficilmente tracciabili, con conseguente opacità sulle condizioni di lavoro lungo l'intera catena.

Non si tratta, dunque, di episodi isolati, ma dell'emersione di una tendenza più generale: lo spostamento della responsabilità dal datore di lavoro formale al centro effettivo del potere organizzativo lungo la filiera. In questo senso il diritto penale non si limita più a reprimere il lavoro irregolare, ma interviene a conformare l'organizzazione del lavoro. Ed è proprio questa capacità di incidere sugli assetti organizzativi che impone di interrogarsi non solo sugli effetti di questi interventi nei singoli settori, ma anche sulle implicazioni più generali per il sistema del diritto del lavoro.

³ Il riferimento è alla direttiva (UE) 2024/1760 sul dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*), che impone alle imprese di maggiori dimensioni obblighi di identificazione, prevenzione e mitigazione degli impatti negativi sui diritti umani – incluso lo sfruttamento lavorativo – lungo l'intera catena di attività. Sul punto v. anche l'intervento di M. Arbotti, in questo volume. In senso critico si consenta di rinviare a B. Caruso, *Lavoro e impresa tra profitto e responsabilità. Le forme giuridiche dello stakeholderism*, in RIDL, 2025, I, 343 ss., spec. § 4, ove il rilievo che la direttiva rischia di risolversi in una funzionalizzazione burocratica dell'impresa, con un sindacato ridimensionato a stakeholder tra i tanti, investito di una funzione di vigilanza e di denuncia esterna – controllore, non più co-decisore – anziché di effettiva partecipazione organizzativa.

3. L'anatomia del «modello Milano»: strumenti, tecniche, risultati

Prima di procedere conviene mettere a fuoco – sia pure in modo essenziale – la strumentazione tecnica di quello che ormai, nel dibattito pubblico, viene chiamato il «modello Milano». Perché è nella tecnica, più che nella cronaca, che si coglie la novità sistemica.

L'architave è l'art. 34 del codice antimafia (d.lgs. n. 159/2011), che consente al tribunale di disporre l'amministrazione giudiziaria dell'impresa quando sussistono «sufficienti indizi» che il libero esercizio dell'attività economica possa «agevolare», anche solo colposamente, l'attività di soggetti sottoposti a procedimento penale per taluni delitti: tra questi, dal 2017, l'intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro di cui all'art. 603-*bis* c.p.⁴ L'innesto è decisivo: uno strumento concepito per le imprese infiltrate dalla criminalità organizzata viene esteso a imprese «sane», alle quali non si contesta un reato, ma un difetto di controllo sulla propria filiera. Il presupposto applicativo non è la responsabilità penale, accertata secondo i canoni del giusto processo, ma l'agevolazione colposa, ritenuta sulla base di indizi.

Attorno a questo perno si dispone un sistema a geometria variabile: l'amministrazione e il controllo giudiziario ex art. 34-*bis* per i casi di agevolazione «occasionale»; il sequestro preventivo; la confisca. La giurisprudenza di legittimità ha chiarito che le misure sono tra loro interconnesse e reversibili: il tribunale può passare dal controllo all'amministrazione – anche d'ufficio, anche dopo la scadenza del controllo volontario – ove emergano elementi di non occasionalità dell'agevolazione⁵; e, per converso, i provvedimenti di proroga dell'amministrazione giudiziaria sono stati ritenuti non impugnabili, in quanto «meramente gestionali»⁶.

Su questa base si sviluppa la tecnica che costituisce il tratto più originale del modello: quella che è stata definita, con formula giornalisticamente efficace ma giuridicamente imprecisa, la «negoiazione in Procura». Non un patteggiamento, ma una *compliance* negoziata di fatto, che si articola in tre fasi: la contestazione (la proposta di amministrazione giudiziaria,

⁴ L'inclusione dell'art. 603-*bis* c.p. tra i reati-presupposto dell'art. 34 d.lgs. n. 159/2011 si deve alla l. 17 ottobre 2017, n. 161. Per l'analisi della fattispecie e dei suoi indizi di sfruttamento rinvio all'intervento di R. De Luca Tamajo, in questo volume; nella dottrina più recente v. i contributi raccolti in M. Ferraresi, S. Seminara (a cura di), *Caporalato e sfruttamento del lavoro: prevenzione, applicazione, repressione*, ADAPT University Press, 2024.

⁵ Cass. pen., sez. VI, n. 30786/2025.

⁶ Cass. pen., sez. I, n. 203/2026, che limita l'impugnabilità ai soli provvedimenti di revoca con applicazione del controllo giudiziario e di confisca, ai sensi dell'art. 27 d.lgs. n. 159/2011.

fondata su sufficienti indizi, con effetti immediati sugli organi di gestione); l'interlocuzione (l'impresa, che ha un interesse oggettivo ad accelerare l'uscita dalla misura, regolarizza i lavoratori, internalizza attività prima esternalizzate, adotta sistemi di controllo della filiera e modelli organizzativi); la revoca anticipata, che è il «premio» per l'impresa che collabora. Tutte le amministrazioni giudiziarie del settore moda e del *delivery* si sono concluse, sinora, con revoche anticipate dopo pochi mesi: segno dell'efficacia «terapeutica» dello strumento, ma anche della forza della leva che lo sorregge.

I risultati, va detto subito, sono misurabili e tutt'altro che trascurabili: secondo i dati certificati più recenti, le sole inchieste sulla logistica milanese hanno prodotto la stabilizzazione di 69.003 lavoratori e la restituzione al fisco di oltre un miliardo di euro⁷. E l'esperienza ha già conosciuto un principio di istituzionalizzazione con il Protocollo d'intesa per la legalità degli appalti nelle filiere della moda⁸. Chi voglia discutere criticamente il modello – come farò tra breve – deve prima riconoscerne onestamente l'efficacia: i fenomeni contro cui esso interviene sono reali, gravi, documentati; e le risposte tradizionali, ispettive e processuali, si erano rivelate lente e ineffettive.

4. Il protagonismo penale e la trasformazione del diritto del lavoro: dal confronto alla decisione

4.1. Dalla supplenza alla centralità

Ma il punto decisivo si colloca su un piano diverso. Non riguarda soltanto ciò che accade nelle singole filiere produttive, ma il modo in cui questo intervento incide sulla struttura stessa del diritto del lavoro e, più in profondità, sul paradigma attraverso cui esso è stato tradizionalmente costruito.

In una prima lettura si potrebbe dire che il diritto penale interviene in supplenza: laddove altri strumenti non funzionano, entra la giustizia penale. È il fenomeno che viene ormai correntemente indicato come pan-penalismo⁹. Ma questa lettura è, probabilmente, riduttiva. Il protagonismo

⁷ I dati, provenienti dagli archivi del Ministero del lavoro e certificati dalla Direzione regionale Lombardia dell'INPS, sono riportati da L. Ferrarella, *Corriere della Sera*, cit.

⁸ Protocollo d'intesa per la legalità dei contratti di appalto nelle filiere produttive della moda, sottoscritto a Milano il 26 maggio 2025 da Prefettura, Regione Lombardia, Tribunale e Procura di Milano, Arma dei Carabinieri, Ispettorato del lavoro, Politecnico, Camera di commercio, associazioni di settore e organizzazioni sindacali.

⁹ Sul pan-penalismo e sulla «voracità» espansiva del diritto penale contemporaneo v., in questo volume, gli interventi di G. Amarelli – che ricorre alla metafora del *pharmakon*: farmaco che, somministrato in dosi eccedenti, intossica l'organismo – e di R. Voza, che parla, per taluni sviluppi legislativi recenti, di vero e proprio populismo penale. La diagnosi ha un

della giurisdizione non nasce in uno spazio vuoto: è il prodotto della progressiva incapacità del sistema italiano di relazioni industriali di costruire autonomamente standard retributivi e organizzativi socialmente legittimati, e della debolezza – per carenza cronica di organici e di risorse – degli apparati amministrativi di vigilanza. La supplenza giudiziaria non è dunque la causa primaria della trasformazione: ne è piuttosto l'effetto, il sintomo sistemico¹⁰.

È dentro questo spazio che si colloca la crescente centralità del giudice, e in particolare del pubblico ministero, nella regolazione del lavoro. Non più soggetto che interviene alla fine del processo regolativo, ma attore che lo orienta, lo anticipa, in alcuni casi lo sostituisce.

Colpisce, in questo quadro, anche un dato interno al nostro campo disciplinare, su cui converrà tornare in altra sede con più ampio respiro: una parte della dottrina giuslavoristica, di fronte ai limiti di effettività degli strumenti propri della materia, sembra disposta a salutare con favore l'irruzione del giudice penale nell'organizzazione d'impresa, sino ad auspicarne apertamente l'estensione¹¹. È una posizione comprensibile sul piano delle intenzioni, ma che merita di essere discussa: perché rinunciare all'autonomia degli strumenti del diritto del lavoro – la contrattazione, la rappresentanza, la partecipazione, la stessa amministrazione pubblica del lavoro – in nome del risultato immediato garantito dalla protezione paternalistica del giudice penale significa, in ultima analisi, cedere a un feticismo del risultato che assume l'impresa come controparte da sorvegliare più che come istituzione sociale da regolare. Ne va, come dirò in conclusione, della stessa identità culturale della disciplina.

antecedente teorico nella nota tesi di F. Sgubbi, *Il diritto penale totale. Punire senza legge, senza verità, senza colpa. Venti tesi*, il Mulino, Bologna, 2019, ripresa – con specifico riguardo all'esperienza milanese e alla recente convenzione tra INPS e Procura di Milano per lo scambio strutturato di dati amministrativi – da G. Cazzola, *Vi racconto la strana alleanza fra Inps e procura di Milano per il trionfo del diritto penale totale*, in *Start Magazine*, 5 febbraio 2026, che nella stabilizzazione dei canali informativi tra ente previdenziale e ufficio inquirente legge un indice eloquente della trasformazione della supplenza in assetto ordinario.

¹⁰ Sulla debolezza dell'*enforcement* amministrativo come fattore propulsivo della supplenza giudiziaria v. l'intervento di V. Torre, in questo volume, che definisce «tossica», per reciproca incomunicabilità, la relazione tra i due sistemi normativi; nonché, sull'intervento penale come strumento strutturalmente postumo, D. Castronuovo, *ivi*.

¹¹ Emblematica la contrapposizione, richiamata da R. De Luca Tamajo in questo volume, tra chi (R. Donghia) osserva che la tutela della dignità della persona trova il proprio presidio più appropriato nella riaffermazione dei diritti fondamentali propria del diritto del lavoro, e chi (A. Maresca), a fronte dei limiti di effettività della strumentazione lavoristica, auspica un intervento intenso del diritto penale, sino a evocare un vero e proprio «modello Storari». La posizione di Arturo Maresca – studioso da sempre attento, con equilibrio, al principio di libertà d'impresa – riflette probabilmente una comprensibile esigenza di tutela della libertà di concorrenza a favore di quei settori dell'imprenditoria, la più avanzata, che applicano le regole e si fanno carico del costo della legalità.

4.2. Attivismo giudiziario e ridefinizione della funzione giurisdizionale

In questo contesto non siamo più di fronte al tema – ormai classico – del giudice «creativo», che attraverso l'interpretazione estende o rimodella la norma. Il passaggio è diverso e più profondo. Il giudice – e in modo ancora più evidente il pubblico ministero – non si limita a interpretare e applicare il diritto, ma interviene direttamente sui processi organizzativi, orientando le scelte delle imprese e incidendo sulla struttura stessa dei rapporti di lavoro. Non si tratta più soltanto della funzione tradizionale, ancorché ampia nell'approccio ermeneutico, dello *ius dicere*. Si tratta, in una certa misura, di conformare i processi economici e produttivi.

Questo comporta uno spostamento significativo. Il giudice non si colloca più soltanto a valle del sistema, come garante della legalità delle condotte, ma si inserisce a monte, come soggetto che contribuisce a definire gli assetti organizzativi. In questa prospettiva l'intervento giudiziario tende a sovrapporsi – almeno in parte – a funzioni che tradizionalmente appartengono ad altri attori: all'amministrazione del lavoro, nella vigilanza e nell'indirizzo; alle parti sociali, nella costruzione degli equilibri; e, in certa misura, allo stesso legislatore, nell'individuazione degli standard ritenuti giusti. Più che un giudice creativo, siamo di fronte a un giudice che assume una funzione operativa e conformativa, incidendo non solo sull'interpretazione delle norme, ma sulla configurazione concreta dei rapporti economici e sociali. Si delinea così una dinamica che attraversa l'intero sistema: dalle decisioni del vertice dell'ordinamento giurisdizionale, che incidono sui grandi equilibri normativi, fino agli interventi più operativi, che agiscono direttamente sui processi produttivi. Ne offre conferma, su un piano diverso ma significativo, non questa o quella pronuncia, bensì l'intero corso della giurisprudenza costituzionale e di legittimità in materia di licenziamenti, che ne ha progressivamente riscritto la disciplina¹². La funzione giurisdizionale produce così effetti che non si esauriscono nella soluzione dei casi, ma si proiettano sull'organizzazione complessiva del sistema.

¹² Si rinvia, per una lettura critica di questa complessiva riscrittura giudiziale della disciplina, a B. Caruso, C. Caruso, *Licenziamento e «politiche» giurisdizionali del lavoro. Riflessioni interdisciplinari a partire dalle sentenze nn. 128 e 129/2024 della Corte costituzionale*, in RIDL, 2024, I, 324 ss. (la seconda parte del saggio ivi, fasc. 4/2024, con una tabella di sintesi dei recenti interventi della Corte costituzionale in materia di licenziamenti).

4.3. Lo slittamento del paradigma regolativo e lo spiazzamento delle categorie giuslavoristiche

Se questo è il modello che va emergendo – un intervento penale che non si limita a sanzionare ma che orienta, corregge e in alcuni casi ridisegna i processi organizzativi – allora la questione che si pone è più profonda. Non riguarda soltanto gli strumenti o gli attori, ma il paradigma stesso su cui si è costruito il diritto del lavoro. Tradizionalmente il diritto del lavoro si è sviluppato come un diritto del conflitto regolato: un diritto nel quale la regola non è data una volta per tutte, ma nasce dal confronto tra interessi contrapposti e si stabilizza attraverso la mediazione e la negoziazione. È un diritto che presuppone pluralità, che riconosce il ruolo delle parti collettive e che affida al giudice una funzione di garanzia, non di produzione primaria della regola.

Il modello che emerge dalle prassi richiamate sembra muoversi in una direzione diversa. La regola non è più – o non è più prevalentemente – il risultato di un processo negoziale. È sempre più spesso il prodotto di un intervento esterno, che si impone sui rapporti e ne ridefinisce direttamente gli assetti. Non è soltanto un problema di maggiore incisività degli strumenti. È uno slittamento del criterio attraverso cui la regola viene costruita: dalla composizione tra interessi alla decisione autoritativa. Autonomia collettiva, rappresentanza, equilibrio negoziale, conflitto regolato: tutte queste categorie non scompaiono, ma rischiano di perdere centralità operativa, perché risultano meno immediate, meno visibili, meno «performanti» rispetto a strumenti che intervengono direttamente sulla realtà organizzativa.

E questo spostamento, peraltro, non è confinato al versante penale. Si ritrova, in forme diverse, anche nel diritto del lavoro in senso stretto, dove si registra una crescente disponibilità del giudice a intervenire direttamente nella determinazione degli standard, senza limitarsi a recepire gli esiti della contrattazione, anche dei sindacati comparativamente più rappresentativi. Si pensi a quella giurisprudenza – inaugurata dalle note pronunce della Cassazione dell'autunno 2023 – che ridetermina in via equitativa i livelli retributivi al fine di garantirne la sufficienza, anche prescindendo dai parametri dei contratti collettivi c.d. leader e facendo ricorso a indicatori esterni, quali gli indici ISTAT sulla soglia di povertà o i criteri desumibili dalla direttiva europea sul salario minimo adeguato¹³. Con un punto di saldatura tra i due versanti che merita di essere sottolineato: la giurisprudenza penale più recente ha stabilito che una retribuzione inferiore alla soglia di povertà assoluta ISTAT può integrare l'indice retributivo di sfruttamento ex art. 603-bis c.p. anche se conforme a un contratto

¹³ Cass., sez. lav., 2 ottobre 2023, n. 27711 e le coeve pronunce del c.d. «sestetto».

collettivo stipulato dai sindacati maggiormente rappresentativi¹⁴. Il salario giudiziale, transitato dal processo civile al processo penale, diventa così parametro di punibilità.

Da un lato, dunque, il pubblico ministero che interviene sull'organizzazione dell'impresa, orientandone le scelte e correggendone i modelli. Dall'altro, il giudice del lavoro che interviene sul contenuto del rapporto, definendo direttamente i livelli di tutela. Se si volesse ricorrere a una formula di sintesi, si potrebbe parlare di una convergenza tra pan-penalismo e neo-interventismo giudiziale: due traiettorie diverse, ma convergenti verso un modello nel quale la centralità si sposta progressivamente dal sistema delle relazioni industriali alla decisione giudiziale. Ed è probabilmente anche su questo sfondo che va letto il recente intervento del legislatore volto ad agganciare i trattamenti retributivi ai contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative nella categoria: il tentativo, cioè, di trasformare in parametro legislativo ciò che era divenuto soprattutto parametro giurisprudenziale, riportando entro coordinate più governabili una dinamica scivolata verso la giurisdizione¹⁵. Resta aperta la domanda decisiva: se questo intervento riuscirà davvero a riequilibrare il sistema, o si limiterà a razionalizzare, senza risolverla, una supplenza ormai diventata strutturale.

5. Il costo garantistico della conformazione: rilievi critici

Qui si colloca il cuore critico del mio ragionamento. Ripeto: i fenomeni sono reali. Il caporalato «grigio», che si mimetizza dietro schemi contrattuali formalmente leciti; le filiere lunghe che diluiscono la

¹⁴ Cass. pen. n. 2573/2024. Per una serrata critica di questo orientamento, che finisce per configurare un salario minimo *ope iudicis* a rilevanza penale, v. M. Ferraresi, *Salario insufficiente e sfruttamento del lavoro nella recente giurisprudenza civile e penale*, in M. Ferraresi, S. Seminara (a cura di), *Caporalato e sfruttamento del lavoro*, cit. L'A. rileva, in particolare: la sovrapposizione impropria tra il criterio – interno al rapporto di scambio – della proporzionalità, cui si riferisce l'art. 603-bis c.p., e quello – esterno, di ordine esistenziale – della sufficienza, cui attiene la soglia di povertà Istat; l'impossibilità, per il datore che applichi un contratto collettivo leader, di prevedere ex ante la liceità penale della propria condotta; gli effetti distorsivi sulle scale professionali di un intervento concentrato sui soli minimi, con conseguente rischio di appiattimento retributivo.

¹⁵ Il riferimento è al d.l. 30 aprile 2026, n. 62, (noto come "Decreto Lavoro" o "Decreto Primo Maggio") e in particolare al suo art. 7, sul quale v. le osservazioni di R. De Luca Tamajo, in questo volume, che vi legge – al di là dell'intento incentivante dichiarato – un'efficacia sostanzialmente *erga omnes* dei livelli retributivi fissati dai contratti leader di categoria. Il Decreto-Legge 30 aprile 2026, n. 62 è stato convertito in legge con modificazioni ed è entrato in vigore il 28 giugno 2026 a seguito della pubblicazione della Legge 25 giugno 2026, n. 112. Le modifiche apportate non sono sostanziali ma non se ne può dar conto in questo scritto.

responsabilità; il dumping contrattuale e contributivo come leva competitiva: tutto ciò esiste, ed esige risposta¹⁶. La questione non è il fine, ma il mezzo; non l'*an* della reazione dell'ordinamento, ma il suo *quomodo*. E sul *quomodo* i rilievi critici, di ordine squisitamente tecnico, sono almeno tre.

Il primo rilievo attiene alla torsione funzionale degli strumenti. L'amministrazione giudiziaria nasce come misura di prevenzione antimafia: il suo presupposto tipico è l'impresa infiltrata o condizionata dalla criminalità organizzata. La sua applicazione a imprese sane, cui si rimprovera un'agevolazione meramente colposa dello sfruttamento altrui, ne rappresenta una metamorfosi funzionale: da strumento di bonifica dell'economia infiltrata a strumento di regolazione indiretta del mercato¹⁷. La giurisprudenza di legittimità ha bensì fissato un argine, richiedendo che il provvedimento indichi in modo specifico quale attività economica agevoli concretamente le condotte illecite, con pericolo attuale¹⁸; ma la tenuta di quell'argine è messa alla prova proprio nei casi in cui l'agevolazione è colposa, e il rimprovero si risolve nella violazione di standard di diligenza che nessuna norma primaria definisce ex ante. È il pubblico ministero – e poi il tribunale della prevenzione – a stabilire, caso per caso, quanto debba essere profondo il controllo della filiera, quali clausole contrattuali siano adeguate, quali sistemi di monitoraggio sufficienti: con esiti anche ragionevoli nel merito (si pensi alla graduazione del controllo esigibile a seconda che la lavorazione affidata all'esterno sia o meno *core*, affacciata nel caso Tod's), ma pur sempre di creazione giurisprudenziale, senza parametri normativi certi¹⁹.

Il secondo rilievo attiene alla struttura della «negoiazione». L'interlocuzione tra Procura e impresa, che del modello è il motore, non avviene tra pari. L'impresa sottoposta ad amministrazione giudiziaria è spogliata dei poteri di gestione; il procedimento di prevenzione si fonda su uno standard probatorio – i sufficienti indizi – ben inferiore a quello del processo penale; i provvedimenti di proroga non sono impugnabili; e l'accesso «volontario» al controllo giudiziario non mette al riparo da misure più invasive. In un simile contesto la collaborazione non è una scelta: è

¹⁶ Per la distinzione tra caporalato «nero» e caporalato «grigio» quale componente stabile – e non deviazione episodica – del funzionamento ordinario delle catene del valore, v. M. Arbotti, in questo volume; nonché S. Buoso, *ivi*, che richiama la letale commistione di sfruttamento e insicurezza emblematicamente rappresentata dalla vicenda di Satnam Singh.

¹⁷ M. Arbotti, in questo volume, che rileva altresì il rischio di un *dumping* normativo: la fuga verso lo strumento processualmente meno garantito (la prevenzione) rispetto a quelli più garantiti (il processo penale, la stessa responsabilità da reato degli enti ex d.lgs. n. 231/2001).

¹⁸ Cass. pen., sez. I, n. 28801/2018.

¹⁹ V. Cass. pen., sez. V, n. 39434/2025, resa nel caso Tod's.

l'unica condotta razionale disponibile. Ciò che viene presentato come *compliance* negoziata è, a ben vedere, una conformazione sotto coazione processuale, nella quale gli standard organizzativi vengono accettati dall'impresa non perché condivisi, e nemmeno perché imposti da una norma conoscibile ex ante, ma perché la loro accettazione è il prezzo della restituzione dell'impresa ai suoi organi. Che poi il contenuto di quegli standard sia spesso sensato – e lo è – non muta la natura del problema: che è di metodo, prima che di merito. Anche perché la selezione dei casi resta inevitabilmente parziale rispetto a fenomeni sistemici: si colpiscono le imprese più visibili e simbolicamente più esposte, caricandole di una funzione esemplare che eccede la singola vicenda, mentre gran parte del fenomeno resta sommersa²⁰.

Il terzo rilievo attiene al parametro costituzionale, e va formulato con equilibrio, perché l'art. 41 Cost. opera qui in entrambe le direzioni. Da un lato esso fonda la legittimità dell'intervento: salute, sicurezza, libertà e dignità umana – oggi anche ambiente – non sono limiti esterni all'iniziativa economica, ma suoi elementi costitutivi, limiti interni; l'impresa che compete comprimendo quei beni si colloca fuori dal perimetro costituzionale dell'art. 41, e il diritto penale che presidia quel confine non è un corpo estraneo alle politiche di tutela del lavoro²¹. Dall'altro lato, però, lo stesso art. 41 protegge la libertà di iniziativa economica anche nella sua dimensione organizzativa: e una misura che spoglia gli organi sociali dei poteri di gestione sulla base di sufficienti indizi di agevolazione colposa, per un tempo prorogabile con provvedimenti non impugnabili e in vista di standard di diligenza non predeterminati dalla legge, pone un problema serio di proporzionalità e di riserva di legge (è la legge, ai sensi del terzo comma, a determinare «i programmi e i controlli opportuni»). La Corte costituzionale non si è ancora pronunciata sull'estensione dell'art. 34 oltre il suo ambito genetico; ma la recente declaratoria di illegittimità parziale dell'art. 34-*bis*, comma 7, segnala una Corte attenta – proprio in forza degli artt. 3 e 41 Cost. – ai profili di proporzionalità delle misure di prevenzione²².

²⁰ Così ancora M. Arbotti, in questo volume. Sul punto v. anche G. Amarelli, *ivi*, che – pur riconoscendo l'efficacia straordinaria della misura, ove correttamente gestita – segnala i rischi della prassi dell'interlocuzione anticipata e atipica condotta dalla Procura senza il filtro del giudice della prevenzione: il sistema regge, in altri termini, solo se il pubblico ministero resta parte proponente dinanzi a un giudice che valuta i presupposti della misura.

²¹ In questo senso, nella dottrina classica, C. Smuraglia, *La sicurezza del lavoro e la sua tutela penale*, Giuffrè, Milano, 1974; e oggi, in questo volume, gli interventi di S. Buoso – che tuttavia mette in guardia dal «feticismo procedurale» di una *compliance* puramente cartolare – e di M.G. Brancati, che ricostruisce il fondamento costituzionale dell'art. 603-*bis* c.p. come meccanismo di chiusura del programma costituzionale di tutela della persona che lavora.

²² Corte cost. n. 109/2025, che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale – per violazione degli artt. 3 e 41 Cost. – dell'art. 34-*bis*, comma 7, d.lgs. n. 159/2011, nella parte in cui non

Il punto, in definitiva, non è sottrarre le imprese al controllo di legalità: è che la definizione degli standard di condotta per interi settori economici appartiene al circuito legislativo e, per la parte rimessa all'autonomia, a quello negoziale; non può essere l'esito, caso per caso, dell'iniziativa di un singolo ufficio giudiziario, per quanto avveduto.

6. La visione parziale del lavoro e il passaggio dalla fiducia alla sanzione

Questo cambiamento non è soltanto tecnico o istituzionale. È anche, profondamente, culturale. Il modello che emerge tende infatti a proporre una certa rappresentazione del rapporto tra impresa e lavoro, una rappresentazione che si struttura in termini fortemente dicotomici: da un lato l'impresa, vista come soggetto potenzialmente sospetto o incline allo sfruttamento; dall'altro il lavoratore, considerato come strutturalmente vulnerabile e bisognoso di protezione. Si tratta, evidentemente, di una rappresentazione che trova riscontro in molte delle situazioni patologiche che le inchieste hanno fatto emergere. Ma proprio per questo essa rischia, se assunta come chiave generale di lettura, di diventare totalizzante. E quando una rappresentazione diventa totalizzante, tende inevitabilmente a oscurare tutto ciò che non vi rientra.

Il mercato del lavoro contemporaneo, infatti, non è fatto soltanto di sfruttamento e di squilibri. È fatto anche di esperienze organizzative fondate sulla collaborazione, di imprese che investono nella qualità delle relazioni, di modelli nei quali la fiducia e la partecipazione costituiscono elementi strutturali. Persino nelle filiere più discusse, accanto alle patologie convivono spesso esperienze organizzative avanzate, orientate alla valorizzazione delle competenze: segno che il capitalismo contemporaneo non produce soltanto sfruttamento e disuguaglianza, ma può generare forme più evolute di integrazione tra organizzazione e lavoro. Se lo sguardo si concentra esclusivamente sulle patologie, queste esperienze finiscono per uscire dal campo visivo. E con esse si riduce anche la possibilità di pensare il diritto del lavoro in termini diversi da quelli della repressione.

In questo quadro la tutela assume progressivamente una forma diversa. Non è più costruita attraverso il confronto tra le parti, ma è fornita dall'esterno, attraverso interventi che si sostituiscono, più che accompagnare, ai soggetti del rapporto. È una tutela che può essere

prevede che la sospensione degli effetti dell'informazione antimafia interdittiva, conseguente all'ammissione al controllo giudiziario, si protragga, in caso di esito positivo della misura, sino alla definizione del procedimento prefettizio di aggiornamento; sulla pronuncia v. G. Amarelli, *Controllo giudiziario volontario: aspettando le Sezioni unite, la Corte costituzionale protrae gli effetti sospensivi dell'interdittiva antimafia*, in *Sistema penale*, 2025.

definita, in senso tecnico, paternalistica: una protezione eterodiretta, che interviene laddove si ritiene che i meccanismi ordinari di regolazione non siano in grado di funzionare. Ma il punto più rilevante riguarda un ulteriore passaggio. Il diritto del lavoro si è storicamente sviluppato anche come diritto della fiducia: fiducia nella capacità delle parti di autoregolarsi, di negoziare, di costruire, attraverso il conflitto, equilibri sostenibili. In altra sede ho provato ad argomentare come la fiducia, lungi dal ridursi a un residuo etico o a un dispositivo ideologico, operi come presupposto funzionale della prestazione nelle organizzazioni complesse: dove il controllo diretto arretra e cresce l'autonomia responsabile di chi lavora, il contratto di lavoro si lascia leggere come contratto relazionale, fondato sull'investimento reciproco di capitale fiduciario. Il modello che emerge sembra invece progressivamente orientarsi verso una logica diversa, nella quale la fiducia lascia spazio al controllo, la cooperazione alla vigilanza, la costruzione condivisa all'imposizione. In questa prospettiva la sanzione tende a diventare non più soltanto lo strumento di reazione a una violazione, ma uno degli strumenti ordinari attraverso cui il lavoro viene regolato²³.

È in questo senso che si coglie la portata più profonda del fenomeno. Il diritto del lavoro, nato come diritto della contrattazione, sembra muoversi verso un diritto della decisione. La questione, allora, non è se questi interventi siano, nei singoli casi, giustificati o necessari. Spesso lo sono. La questione è un'altra, ed è di ordine sistemico. Che cosa accade quando questo modello tende a diventare la forma ordinaria di regolazione del lavoro? Che cosa accade quando la supplenza si stabilizza, e quando la regola non nasce più dal confronto, ma dall'intervento giudiziario? Una cosa è la supplenza in situazioni patologiche o eccezionali; altra cosa è quando la supplenza tende progressivamente a trasformarsi in assetto ordinario del sistema²⁴.

²³ Nell'area del diritto penale del lavoro, del resto, trova ospitalità – secondo la dissacrante osservazione di Umberto Romagnoli richiamata da S. Buoso, in questo volume – la «cattiva coscienza dell'ordinamento», che assume lo scarto tra norma e realtà effettuale come dato permanente. Per la diversa prospettiva, coltivata da chi scrive, che assume la fiducia come categoria giuridica generativa – e non come schermo ideologico dei poteri datoriali – sia consentito rinviare a B. Caruso, *Il licenziamento disciplinare tra fatto e fiducia. Abuso del diritto, abuso del potere e capitale fiduciario nel rapporto di lavoro*, WP CSDLE «Massimo D'Antona».IT – 508/2026, e a Id., *Lo sdoganamento della relazione fiduciaria nel rapporto di lavoro subordinato*, di prossima pubblicazione in RIDL, in dialogo con il volume di C. Garbuio, *Lo spazio della fiducia nel contratto di lavoro*.

²⁴ Che sia questo il nodo lo conferma, da un'angolatura professionale disincantata, D. Garofalo, in questo volume, con l'interrogativo sulla comparativa effettività dei due apparati: un diritto penale che, tra riti alternativi, meccanismi estintivi e prescrizione, consente all'imprenditore di anteporre il «portafoglio» alla «fedina penale», difficilmente può accreditarsi come lo strumento più effettivo di regolazione del lavoro. Sul versante penalistico,

7. Conclusioni: la fiducia come categoria regolativa

Ma proprio qui si apre uno spazio diverso: non quello di un ritorno al passato, bensì di una possibile rifondazione. Se l'organizzazione del lavoro è il terreno su cui oggi si gioca la regolazione, allora la risposta non può essere soltanto sanzionatoria, ma deve tornare a investire i luoghi della produzione, promuovendo condizioni di collaborazione e di fiducia. Ciò implica ripensare, anche sul piano normativo e contrattuale, strumenti capaci di sostenere forme di partecipazione, di responsabilizzazione condivisa e di costruzione negoziale degli equilibri. Non si tratta di sostituire le tutele con il buonismo: nelle organizzazioni tecnologicamente avanzate – dal lavoro agile all'organizzazione per obiettivi – la fiducia è divenuta essa stessa risorsa produttiva e condizione di funzionamento dei processi; senza affidamento reciproco, il modello del comando e controllo semplicemente non opera più²⁵. Non una fiducia ingenua o puramente morale, ma una fiducia istituzionalizzata dentro assetti regolativi credibili: obblighi di diligenza lungo la filiera definiti dalla legge – nella direzione indicata dalla direttiva europea sulla *due diligence* – e tradotti in modelli organizzativi verificabili; controlli pubblici multi-agenzia rafforzati nelle risorse e coordinati; protocolli di filiera costruiti con le parti sociali, di cui l'esperienza milanese più recente offre, significativamente, un primo esempio di istituzionalizzazione; e, sullo sfondo, la ricostruzione di quel capitale sociale e di quella dimensione comunitaria dell'impresa senza cui ogni *compliance* resta cartolare²⁶.

la crisi di effettività si accompagna alla deformazione delle categorie di imputazione (causalità, colpa, posizioni di garanzia) nelle organizzazioni complesse: v. gli interventi di V. Torre, A. Savarino e R. Voza, in questo volume, quest'ultimo con specifico riguardo alla censurabile estensione della responsabilità penale al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (Cass. pen. n. 38914/2023). Sulla ricerca sociale del colpevole nelle organizzazioni v. M. Catino, *Trovare il colpevole. La costruzione del capro espiatorio nelle organizzazioni*, il Mulino, Bologna, 2022. Il tema si intreccia, da ultimo, con la proposta di riforma elaborata dalla Commissione ministeriale di studio sulla colpa professionale presieduta dal viceministro della giustizia F.P. Sisto – relazione finale e articolato consegnati al Ministro della giustizia il 12 maggio 2026, quale base di un preannunciato disegno di legge delega – che circoscrive alla sola colpa grave la responsabilità del datore di lavoro per i reati colposi antinfortunistici, ove sia stato adottato un modello di organizzazione e gestione adeguato ai sensi dell'art. 30 d.lgs. n. 81/2008 (nella direzione auspicata, in questo volume, dallo stesso G. Amarelli), e con il dibattito pubblico riaperto dalla condanna definitiva, in Cassazione, dell'ex amministratore delegato di Ferrovie dello Stato per la strage di Viareggio.

²⁵ Sull'antinomia, tipicamente del sistema Italia, tra fiducia e sfiducia e sull'egemonia culturale del paradigma sfiduciario, si v. il bel volume di A. Ross, *The American Italian Dream, Riprendersi il futuro*, Feltrinelli, 2026, p. 135 ss.

²⁶ Il richiamo al capitale sociale e alla categoria della comunità, nella discussione seguita alla relazione, si deve ad A. Viscomi, sulla scia di R.D. Putnam, *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano, 1993. Sulla fiducia istituzionale come risorsa generativa delle organizzazioni – non categoria morale, ma presupposto di funzionamento dei modelli

In questa prospettiva la sanzione non scompare, ma torna a essere uno strumento di garanzia, non il principio ordinatore del sistema. Poiché la trasformazione è ancora aperta e i confini tra i modelli restano incerti, compito precipuo della dottrina non è chiudere il discorso, ma orientarlo. Il punto non è scegliere tra controllo e fiducia, né immaginare un impossibile ritorno a un'età dell'innocenza regolativa. È evitare che il controllo diventi l'unico linguaggio del diritto del lavoro e riportare al centro – accanto alle garanzie e alle sanzioni – la fiducia come categoria regolativa.

produttivi avanzati – sia consentito rinviare anche all'intervento di chi scrive al forum catanzarese su leadership e fiducia (Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro, 2026), visionabile all'indirizzo <https://www.youtube.com/watch?v=RrbkOVaKi6k>; nella letteratura, v. M. Bocchiola, *La dimensione istituzionale della fiducia*, in *Notizie di Politeia*, XL, 2024, n. 156, p. 15 ss.; M. Bentivogli, *Fiducia nel lavoro*, in *Quaderni di Economia del Lavoro*, 2021, n. 113; A. Biagiotti, *Le interazioni fiduciarie nel rapporto di lavoro. Dalle origini ai cambiamenti in atto*, ivi.