

**INDICAM – CamCom Torino**  
**Webinar Teams**  
22 giugno 2026 - 14:30 – 17:00

# **Settore moda**

## **Filiera e fornitori: equilibrio tra controllo e continuità d'impresa**

**La filiera e le misure antimafia:  
il rischio di confondere prevenzione con  
commissariamento nel mondo della moda**

**Avv. Antonio Bana**  
**Bana Avvocati Associati**

## Filiera moda, “*caporalato grigio*” e rischio sistemico

Inquadrerei subito il tema: la filiera della moda come ecosistema fatto di committenti globali, appalti e subappalti, laboratori “*ombra*”, dove il vantaggio competitivo può poggiare su compressione illecita del costo del lavoro.

La disciplina del caporalato ex art. 603-*bis* c.p. nasce per l’agricoltura, ma viene rapidamente “*traslata*” alle filiere manifatturiere, alla logistica e all’alta moda.

Parlerei di “*caporalato grigio*” o “*schiavitù contrattualizzata*”, per indicare situazioni di sfruttamento che non passano necessariamente da violenza o minaccia ma da condizioni oggettivamente degradanti e dall’approfittamento dello stato di bisogno.

In questo quadro si inseriscono i recenti interventi della Procura di Milano e del Tribunale misure di prevenzione sulle *supply chain* di lusso.

## Il reato di caporalato: dalla violenza alle condizioni oggettive di sfruttamento

Qui entri nel cuore dell'art. 603-*bis* c.p., riformato dalla L. 199/2016: è punito sia chi recluta manodopera per destinarla a terzi, sia chi utilizza o impiega lavoratori in condizioni di sfruttamento, approfittando dello stato di bisogno.

Gli indici legali di sfruttamento: retribuzioni palesemente difformi dai CCNL, reiterate violazioni di orario, riposi e ferie, violazioni di sicurezza e igiene, condizioni di lavoro o alloggio degradanti. La Cassazione ha chiarito che non serve la violenza: rientrano le forme di caporalato grigio che producono condizioni umilianti e gravose, pur in un contesto formalmente “*contrattualizzato*”.

Sottolinea l'ampliamento dell'ambito applicativo oltre l'agricoltura: dai riders al food delivery, alla logistica, fino ai casi recenti dell'alta moda.

## Responsabilità 231 e compliance di filiera: dal rischio penale al rischio d'impresa

Il caporalato è oggi anche reato-presupposto 231: è inserito tra i delitti che fondano la responsabilità dell'ente ai sensi dell'art. 25-*quiquies* D.lgs. 231/2001, con sanzioni pecuniarie e interdittive per le società che abbiano tratto vantaggio dallo sfruttamento.

Ciò impone modelli organizzativi che presidino non solo il perimetro interno, ma l'intera *supply chain* (selezione fornitori, clausole, audit, tracciabilità).

La dottrina e la prassi richiamano l'esigenza di due diligence estesa nei processi di *outsourcing* per prevenire fenomeni di sfruttamento e “*caporalato*” nella catena degli appalti.

Sottolinea il messaggio: assenza di controlli non è neutralità, ma può diventare agevolazione, con impatto sulla reputazione globale del brand

# Il confine tra prevenzione e commissariamento

Il confine tra prevenzione e commissariamento, a mio avviso, si gioca su tre piani.

Il **primo** è la serietà della compliance 231 e di filiera prima dell'intervento. Se il brand può dimostrare di avere un modello organizzativo reale – non solo sulla carta – che mappa almeno i primi due livelli della supply chain, classifica i fornitori per rischio, prevede clausole contrattuali di legalità, audit proporzionati, canali di segnalazione accessibili anche ai lavoratori di filiera, allora la narrazione dell'impresa come soggetto "disorganizzato" diventa meno credibile.

E questo incide sulla proporzionalità e sulla stessa necessità della misura. Se invece la governance di filiera è inesistente, la strada della prevenzione eterodiretta sarà inevitabilmente più appetibile per l'autorità giudiziaria.

Il **secondo** piano è la collaborazione con l'autorità durante la fase di amministrazione o controllo giudiziario.

Se l'impresa vive la misura come una pura punizione e si chiude, la dinamica rischia di diventare realmente commissariale.

Se invece la interpreta come un percorso di bonifica straordinaria – negoziando prescrizioni ragionevoli, mettendo a disposizione dati, accettando di ripensare fornitori e processi – la misura può funzionare come strumento di risanamento, con un orizzonte temporale definito e un chiaro obiettivo di rientro nella piena normalità.

Il **terzo** piano è la capacità del brand di trasformare la crisi giudiziaria in ripensamento del proprio modello di outsourcing.

Milano, Firenze, Prato ci mostrano che non è più sostenibile una filiera basata su appaltatori "vuoti", privi di strutture e poi subappaltatori invisibili.

La sfida – e qui vengo alla proposta operativa – è costruire standard di distretto per la due diligence di filiera: checklist comuni, criteri minimi di capacità produttiva, clausole tipo su subappalto, sistemi di audit condivisi.

Lo standard che è stato abbozzato per il distretto moda mira proprio a fissare impegni minimi comuni: governance dedicata, integrazione dei rischi di sfruttamento nella 231, mappatura dei livelli critici, canali di segnalazione, tavoli permanenti di confronto con aggiornamento periodico.

L'idea è semplice ma ambiziosa: fare in modo che le misure antimafia diventino davvero ultima ratio, non l'unico motore del cambiamento.

Se il settore – dalle grandi maison alle PMI – si dà regole serie di autodisciplina sulla filiera, allora l'intervento giudiziario potrà concentrarsi sui casi patologici, non sulle carenze organizzative generalizzate.

In questo senso, il rischio di confondere prevenzione e commissariamento non si vince chiedendo "meno prevenzione", ma lavorando per una prevenzione cooperativa, condivisa, che rafforzi la continuità e la competitività delle nostre imprese moda, anziché indebolirle.

Concludo con una provocazione: oggi la vera domanda non è se vogliamo o no la prevenzione; la domanda è chi la governa.

Se la prevenzione la governa solo il giudice, arriverà tardi e avrà i tratti del commissariamento.

Se la governano, per primi, le imprese con modelli seri di compliance di filiera, allora le misure antimafia resteranno ciò che dovrebbero essere: uno strumento eccezionale, a tutela dell'economia legale, e non un modo ordinario di fare politica industriale nelle aule di giustizia.

# Misure antimafia, amministrazione giudiziaria e controllo giudiziario: prevenzione vs commissariamento

**Misure di prevenzione patrimoniali ex D.lgs. 159/2011 (Codice antimafia) applicate alle imprese.**

L'art. 34 prevede l'amministrazione giudiziaria dell'azienda quando l'attività economica, anche colposamente, possa agevolare reati tra cui il caporalato. Il provvedimento comporta un vero e proprio "*spossessamento gestorio*": l'impresa continua ad operare ma la gestione passa all'amministratore giudiziario sotto il controllo del giudice, per un periodo limitato (fino a due anni).

Alla scadenza, ove restino esigenze preventive ma senza presupposti per misure più invasive, è possibile il controllo giudiziario, come forma meno intrusiva ma ancora vincolante.

Questo spostamento degli strumenti antimafia verso casi di agevolazione colposa, non legati a contesti di 416-*bis*, ha ridotto la tradizionale distanza tra area “*mafiosa*” e impresa solo “*opaca*”, creando quella “*zona grigia*” che mette in tensione la logica della prevenzione con il rischio di percepito commissariamento dell’impresa.

**Importante chiarire: l’obiettivo non è espropriare il brand ma bonificare la filiera, preservando continuità aziendale.**

## **Il caso Milano: filiera del lusso, decreti 2024 e lezioni operative**

Focus sui decreti del Tribunale di Milano 1/2024 e 10/2024: è ritenuta proporzionata l'amministrazione giudiziaria di una società di capitali produttrice di beni di lusso che, nell'esercizio dell'impresa, abbia agevolato anche solo colposamente e indirettamente fatti di caporalato *ex art. 603-bis c.p.* commessi da società terze subappaltatrici.

Nei casi esaminati, la società committente aveva stipulato contratti di appalto con imprese prive di adeguata capacità produttiva, che subappaltavano ulteriormente a laboratori dediti allo sfruttamento del lavoro.

Il tribunale valorizza il *decoupling* organizzativo: quando il committente frammenta la produzione verso soggetti strutturalmente incapaci di rispettare le regole, la mancata verifica diventa forma di agevolazione colposa.

Richiama anche i precedenti milanesi su logistica e riders (caso Uber, decreti 2016, 2020, 2021, 2023) dove la prevenzione patrimoniale è stata usata per contrastare il “*caporalato digitale*”.

Messaggi chiave: la Procura di Milano utilizza sempre più il combinato art. 603-*bis* c.p. + d.lgs. 159/2011, spingendo le imprese della moda verso modelli di cooperative compliance: aprire i dati, rivedere la catena dei fornitori, rafforzare audit e *remediation*, piuttosto che subire passivamente provvedimenti incisi sulla governance.

## **Conclusioni operative: evitare la confusione tra prevenzione e commissariamento**

Da un lato, la pluralità di strumenti – responsabilità penale personale, responsabilità 231, misure di prevenzione, confisca allargata per sproporzione patrimoniale ex art. 12-*sexies* D.L. 306/1992 e art. 240-*bis* c.p., oggi espressamente estesi anche al caporalato – rende altissimo il rischio per chi sottovaluta il tema.

Dall'altro, una lettura "*cooperativa*" delle misure antimafia consente di vederle non come pura sanzione/commissariamento, ma come straordinario strumento di risanamento dell'impresa e della sua filiera.

Come abbiamo visto, il confine tra prevenzione e gestione sostitutiva si gioca su tre piani:

1. la serietà della compliance 231 e di filiera prima dell'intervento;
2. la collaborazione con l'autorità nella fase di amministrazione o controllo giudiziario;
3. la capacità del brand di trasformare la crisi giudiziaria in ripensamento strutturale del proprio modello di *outsourcing*.

Proposta: costruire, nel distretto moda milanese, standard di due diligence condivisi su lavoro, sicurezza e subappalti, per fare delle misure antimafia l'ultima *ratio*, non l'unico motore di cambiamento.

**Grazie per l'attenzione.**

**Avv. Antonio Bana  
Bana Avvocati Associati**