BIBLIOTECA DI
STVDI VRBINATI

A CURA DI
ROSA PALAVERA, NICOLA PASCUCCI, CECILIA VALBONESI

SILENZIO, DIRITTO, DIRITTI



Urbino
University Press



BIBLIOTECA DI
STVDI VRBINATI

2

1506
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO
UUP URBINO UNIVERSITY PRESS

La Collana Biblioteca di Studi Urbinati affianca la Rivista Studi Urbinati, che svolge un'intensa attività culturale e scientifica da quasi cento anni. La Collana accoglie opere individuali o collettanee di respiro monografico relative agli stessi ambiti scientifici della Rivista: Diritto, Economia, Scienze politiche, Sociologia.

A CURA DI
ROSA PALAVERA, NICOLA PASCUCCI, CECILIA VALBONESI

SILENZIO, DIRITTO, DIRITTI

SILENZIO, DIRITTO, DIRITTI
a cura di Rosa Palavera, Nicola Pascucci, Cecilia Valbonesi

Comitato di direzione
Ulrico Agnati, Marco Cangiotti (Direttore), Monica De Simone (Coordinatrice della redazione), Paolo Polidori, Cesare Silla

Comitato scientifico
Fei Anling (Università della Cina di Scienze Politiche e Giurisprudenza di Pechino), Roberta Cucca (Norwegian University of Life Sciences), Mauro Magatti (Università Cattolica del S. Cuore di Milano), Hans-Peter Müller (HU Berlin), Arpad Szakolczai (University of St. Gallen), Chiara Tenella Sillani (Università degli Studi di Milano), Bjørn Thomassen (Roskilde Universitet), Davide Ticchi (Università Politecnica delle Marche), Frederic Vandenberghe (IFCS-UFRJ), Romana Xerex (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa)

Redazione
Monica De Simone (coordinamento), Rossella Iatomasi, Marco Pernarella, Francesca Zanetti

Progetto grafico
Mattia Gabellini

Referente UUP
Giovanna Bruscolini

In copertina
Vilhelm Hammershøi, *The tall windows*, Museum Ordrupgaard, Charlottenlund (Dk)

[Print] ISBN 9791257650087
[PDF] ISBN 9791257650063
[ePub] ISBN 9791257650070

Opera sottoposta a peer review secondo il protocollo UPI

Le edizioni digitali dell'opera sono rilasciate con licenza Creative Commons Attribution 4.0 - CC-BY, il cui testo integrale è disponibile all'URL: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/



Le edizioni digitali online sono pubblicate in Open Access su:
https://press.uniurb.it/index.php/UrbinoUP

© Gli autori per il testo, 2025, 2026
© Urbino University Press per la presente edizione
Pubblicato da: Urbino University Press | Via Saffi, 2 | 61029 Urbino
Sito web: https://uup.uniurb.it/ | e-mail: uup@uniurb.it

L'edizione cartacea del volume può essere ordinata in tutte le librerie fisiche e online ed è distribuita da StreetLib (https://www.streetlib.com/it/)

SOMMARIO

Ius tacere, ius tacendi 9
Rosa Palavera

Per non tacere il silenzio 15
Rosa Palavera, Nicola Pascucci, Cecilia Valbonesi

CAPITOLO I

Il silenzio come spazio normativo

Silenzio e potere politico in Roma antica 33
Margherita Frare

Misura e validazione della «diligenza organizzativa». Tra anomia, Stato post-regolatore, ordinamenti periferici 45
Eliana Greco

La comunicazione interna ed esterna dei modelli aziendali di organizzazione e controllo nella prevenzione del reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro 63
Filomena Pisconti

CAPITOLO II

Il silenzio del legislatore

Tra silenzi e dissimulazione: Gli inasprimenti di pena tramite la politica delle circostanze del reato 77
Gianluca Ruggiero

Extradition of Persons with Mental Disorders and the Related Administrative Dimension: A Comparative Perspective between Civil Law and Common Law Systems 95
Alessia Teresa Accoto

Blockchain and criminal protection of personal data: challenges and perspectives under GDPR and italian law 115
Carlotta Conversi

CAPITOLO III

Il silenzio delle spade

Restorative justice and supranational sources: an overview 129
Elena Mattevi

Gemelli diversi. La recente riforma spagnola in tema di giustizia riparativa non colma le distanze con il sistema italiano 145
Davide Bianchi

Reflections on the Legitimacy and Limits of EU Sanctions in the Context of International Criminal Law 179
Magdi Nicoletta Vecchiet

CAPITOLO IV

Il silenzio delle vittime

I percorsi riparativi nei casi di violenza contro le donne. 199
La narrazione come risposta al "silenziamento" della vittima fra dinamiche di reificazione e "ingiustizia epistemica"
Marta Lamanuzzi

Rumore bianco, le città sorgive e i centri di aiuto per le vittime di reato. 215
Donde hay musica no puede haber cosa mala
Ivan Cecchini

CAPITOLO V

Silenzi dietro le sbarre

Il "silenzio degli innocenti": infanzia reclusa. 267
Quali possibili strategie per tutelare chi non può difendersi?
Emma Tidu

La pena del silenzio: separazione e disumanizzazione.
Riflessioni dal film Il segreto dei suoi occhi di Juan Josè Campanella 297
Alberto Tortoroglio

LA COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA DEI MODELLI AZIENDALI DI ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO NELLA PREVENZIONE DEL REATO DI INTERMEDIAZIONE ILLECITA E SFRUTTAMENTO DEL LAVORO

Filomena Pisconti

1. ROMPERE IL SILENZIO: TRASPARENZA, COMUNICAZIONE E MODELLO 231 NEL CONTRASTO ALLE PRATICHE DI SFRUTTAMENTO LAVORATIVO

L'espressione "silenzio del diritto" può essere intesa come una densa metafora giuridico-filosofica, articolata in almeno tre accezioni fondamentali. Essa rimanda, innanzitutto, al silenzio come assenza del diritto, quando le istituzioni non intervengono o intervengono troppo tardi di fronte all'ingiustizia.

Vi è poi il silenzio inteso come inadeguatezza, che si manifesta quando il diritto esiste ma non riesce a incidere realmente sulla realtà sociale. Infine, si parla di silenzio come complicità, quando il diritto si riduce a formalità e burocrazia, perdendo la capacità di offrire garanzie e protezione effettive.

Nella complessa e stratificata realtà dello sfruttamento illecito del lavoro, il silenzio diventa un elemento sistemico: isola le vittime, opacizza le responsabilità, indebolisce gli strumenti di controllo e crea condizioni in cui l'illegalità può radicarsi indisturbata. Per rompere tale circuito, il diritto deve farsi spazio di comunicazione e di emersione, favorendo canali sicuri di ascolto, segnalazione e denuncia, capaci di restituirgli effettività e presenza nella realtà concreta dei rapporti di lavoro.

Come è noto, solo con la legge del 29 ottobre 2016 n. 199 il legislatore ha inserito il delitto di «intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro» di cui all'art. 603 *bis* c.p. nell'art. 25 *quinquies*, comma 1, lett. a), del d.lgs. 231/2001.

Tale scelta normativa ha rappresentato un passaggio decisivo, poiché ha tradotto in un intervento organico la consapevolezza che il fenomeno del "caporalato" non può più essere interpretato come una realtà microeconomica, riconducibile alle condotte episodiche di singoli intermediari mossi dalla ricerca di un profitto illecito personale, ottenuto mediante il trattenimento di parte della

retribuzione dei lavoratori sfruttati. Al contrario, l'inquadramento del reato nel sistema della responsabilità da reato degli enti evidenzia la dimensione strutturale e organizzata del fenomeno, che coinvolge segmenti della filiera produttiva e richiede quindi strumenti repressivi e preventivi capaci di incidere sulle dinamiche imprenditoriali che lo sostengono[1].

L'analisi empirica del fenomeno evidenzia come il "caporalato" non si esaurisca nelle ipotesi in cui l'impresa assuma direttamente, in violazione della normativa, lavoratori sfruttati, ma ricomprenda altresì i casi in cui la persona giuridica venga utilizzata quale schermo organizzativo per lo svolgimento di attività di intermediazione illecita di manodopera. Tale configurazione "mediata" del fenomeno rivela la sua natura strutturale e sistemica; ciò nondimeno, il legislatore ha a lungo ritardato un intervento organico volto a ricondurne la repressione all'interno di un quadro di responsabilità d'impresa.

L'aggiornamento del Modello 231, successivo alla riforma del 2016, riveste un ruolo centrale nel contrasto allo sfruttamento illecito del lavoro, poiché l'inserimento del delitto di intermediazione illecita e sfruttamento lavorativo tra i reati presupposto ha imposto alle imprese di ripensare in profondità i propri presidi organizzativi.

Tale revisione non si è limitata alla semplice inclusione di protocolli aggiuntivi, ma ha richiesto una rielaborazione sistemica dei processi di selezione dei fornitori, gestione degli appalti, controllo della manodopera e verifica della conformità lungo l'intera catena del valore.

1 Sull'inserimento del reato di cui all'art. 603 bis c.p. nel catalogo di quelli presupposti del d.lgs. 321/2001 e, più in generale, sulla riforma del 2016, cfr., in particolare, F. Pisconti, *Modelli e sanzioni dell'Ente nel contrasto alla fattispecie penale del "caporalato". Il superamento di un insostenibile vuoto normativo,* in Giurisprudenza penale web 1 bis (2021), 1-11; Id., *La responsabilità delle persone giuridiche per il reato di "caporalato",* in Annali del Dipartimento Jonico VIII, Taranto 2020, 217-229; A. Giuliani, *Profili di (Ir)Responsabilità da reato delle persone giuridiche rispetto ai fatti di c.d. "caporalato" (Art. 603-bis c.p. e D. Lgs. 231/2001 a confronto)*, in Bocconi Legal Papers 6 (2015) 269 s.; T. Padovani, *Un nuovo intervento per superare i difetti di una riforma zoppa*, in Guida al Diritto 48 (2016), 48 s.; C. Ronco, *Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro: problematiche applicative e prospettive di riforma*, in Il Lavoro nella Giurisprudenza 7 (2016), 655 s.; D. Ferranti*, La legge n. 199/2016: disposizioni penali in materia di caporalato e sfruttamento del lavoro nero nell'ottica del legislatore*, in Diritto penale contemporaneo 15 (2016), 1-7; F. Stolfa, *La legge sul "caporalato"(ln 199/2016): una svolta "etica" nel diritto del lavoro italiano? Una prima lettura,* in Diritto della sicurezza sul lavoro 1 (2017), 86 s.; A. De Rubeis*, Qualche breve considerazione critica sul nuovo reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro*, in Diritto penale contemporaneo 4 (2017), 221 s.; A. De Sanctis, F. Scicolone, *Intermediazione illecita, sfruttamento del lavoro e responsabilità degli enti*, in La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti 1 (2017), 59 s.; D. Piva*, I limiti dell'intervento penale sul caporalato come sistema (e non condotta) di produzione: brevi note a margine della l. 199/2016*, in Archivio penale 69.1 (2017), 184-196; A. Madeo, *La riforma del delitto di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro,* in Studium Iuris 3 (2017), 284 ss.; E. Cadamuro, Il nuovo volto del delitto di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro ("caporalato"), in Rivista di diritto penale dell'economia 3-4 (2016), 823 ss.

Il fenomeno, non più riconducibile a condotte marginali di singoli intermediari, si manifesta oggi come una dinamica strutturale delle filiere produttive, capace di radicarsi proprio grazie al silenzio che lo circonda: il silenzio delle vittime, che non denunciano per timore di perdere il lavoro o subire ritorsioni; quello delle imprese committenti, che preferiscono ignorare le condizioni in cui operano appaltatori e subappaltatori; e, per lungo tempo, anche quello del sistema normativo, che solo con la legge n. 199/2016 ha iniziato a fornire strumenti adeguati di prevenzione e responsabilizzazione.

In questo quadro, l'aggiornamento del Modello 231 rappresenta un passaggio decisivo perché introdurrebbe procedure di controllo più rigorose, rafforza i doveri dell'Organismo di Vigilanza, impone verifiche sulla filiera e valorizza canali interni di segnalazione, trasformando la trasparenza e la comunicazione in veri e propri strumenti di legalità.

Il Modello così rinnovato rompe i meccanismi del silenzio che favoriscono lo sfruttamento e restituisce al diritto la capacità di parlare, emergere e incidere nella realtà aziendale, facendo della rottura del silenzio non solo un dovere etico ma un atto giuridico di responsabilità collettiva.

È fondamentale, in questa prospettiva, mettere in evidenza il doppio livello di comunicazione che il Modello 231 è chiamato a garantire.

Sul versante interno, la comunicazione diffonde regole, valori e responsabilità, rendendo riconoscibili eventuali dinamiche di sfruttamento e dando voce ai lavoratori attraverso procedure chiare e canali di segnalazione protetti. Rompere il silenzio interno significa compiere un vero atto di giustizia organizzativa, perché consente di far emergere ciò che altrimenti resterebbe nascosto.

Sul versante esterno, la comunicazione si traduce in obbligo di trasparenza verso fornitori, *partners* e pubblico, contribuendo alla costruzione di una filiera etica e consapevole: il diritto "parla" davvero quando è trasparente, conoscibile e verificabile.

All'interno del Modello 231, il diritto non si esprime solo come norma scritta, ma come parola condivisa e praticata, capace di orientare le condotte e di prevenire fenomeni di illegalità. Dove invece il silenzio domina – nell'impresa, nella filiera o nella società – il diritto si indebolisce e l'illegalità trova terreno fertile. Il d.lgs. 231/2001, infatti, nasce con l'obiettivo di far sì che il diritto entri realmente nelle organizzazioni societarie, trasformandosi in un sistema di responsabilità e prevenzione capace di incidere sui processi decisionali e sulle dinamiche operative.

In questa prospettiva, il Modello 231 rappresenta lo strumento attraverso cui il diritto rompe il silenzio che spesso avvolge le condotte illecite: esso richiede una comunicazione interna fatta di formazione, procedure chiare, canali di segnalazione e trasparenza organizzativa, e una comunicazione esterna orientata alla responsabilizzazione dei fornitori, al dialogo con gli *stakeholders* e alla rendicontazione verso la società civile.

Tuttavia, quando il Modello si riduce a un adempimento formale, privo di effettiva applicazione, il diritto torna a tacere, scivolando in un silenzio burocratico che ne svuota la capacità di prevenzione e finisce per agevolare, anziché contrastare, le dinamiche illecite.

In tali casi si parla di *decoupling* (disaccoppiamento) organizzativo: uno scollamento strutturale tra le norme formalmente adottate dall'impresa e le pratiche effettivamente attuate. L'organizzazione societaria "esibisce" un Modello conforme alle aspettative istituzionali – quindi idoneo a soddisfare gli standard di legalità richiesti dall'ordinamento – ma continua a operare, nella realtà quotidiana, secondo logiche che ignorano o aggirano quelle stesse regole.

Il Modello diventa così una facciata di legittimazione, utile a proiettare all'esterno un'immagine di conformità, senza però incidere sui comportamenti interni, sulla gestione dei rischi o sulla prevenzione delle condotte illecite.

Il diritto è presente nei documenti e nella comunicazione istituzionale, ma non incide sulle scelte strategiche né sulla gestione delle forniture. Si tratta di un silenzio performativo, che consente al modello produttivo di continuare a generare sfruttamento pur in presenza di forme apparenti di legalità.

Nel contesto del d.lgs. 231/2001, il *decoupling* si manifesta quando le procedure non sono applicate, i canali di segnalazione non sono effettivamente accessibili, la formazione è nominale e l'Organismo di Vigilanza non esercita un controllo sostanziale ma meramente rituale.

In tali circostanze, il Modello 231 perde la propria portata trasformativa: lungi dall'interrompere quel silenzio organizzativo che consente l'insorgenza e la persistenza di prassi illecite, finisce per perpetuarlo, traducendosi in un "silenzio burocratico" che alimenta una conformità meramente formale e priva di effettiva incidenza sui processi aziendali, compromettendo la funzione preventiva attribuita al sistema.

Il rischio, in definitiva, è che l'ente adotti il Modello esclusivamente per finalità di legittimazione esterna, mentre i processi operativi rimangono impermeabili alle regole organizzative e riproducono le stesse dinamiche di opacità e irresponsabilità che l'impianto normativo intendeva contrastare, con un evidente

fenomeno di *decoupling* tra assetto formale e comportamento sostanziale. Tale divaricazione, oltre a neutralizzare la funzione esimente, compromette la capacità del Modello di operare come strumento di *governance* e di *due diligence* interna, riducendone la valenza di presidio sistemico nella tutela dei diritti dei lavoratori[2].

Nel fenomeno del "caporalato", il silenzio del diritto non coincide soltanto con l'assenza di norme, ma anche con l'assenza di ascolto: è in tale vuoto che l'ingiustizia si insinua, si normalizza e si struttura in sistema. Quando il diritto non comunica, non intercetta le vulnerabilità e non dà voce ai lavoratori, il silenzio diviene terreno fertile per lo sfruttamento. Tuttavia, quello stesso contesto può trasformarsi nello spazio in cui il silenzio del diritto si converte in parola di denuncia, purché l'ordinamento – e, in particolare, l'impresa – adottino strumenti idonei a rendere visibile ciò che altrimenti rimarrebbe sommerso.

Il diritto torna così a esprimersi non come comando distante, ma come dialogo tra etica, lavoro e dignità umana. Perché il diritto sia davvero "vivo", non è sufficiente che esista: deve essere ascoltato. E, affinché sia ascoltato, deve parlare attraverso persone, processi, flussi comunicativi e pratiche quotidiane che ne rendano tangibile la presenza.

Il Modello 231 assume, in questa prospettiva, un ruolo decisivo: se attuato con trasparenza e non come mero adempimento formale, esso interrompe il

2 Su tale concetto si veda*, in particolare,* M. Catino, *Normal organizational wrongdoing? Grandi imprese e devianza organizzativa,* in Sistema penale online, 15 ottobre 2024. L'autore affronta il fenomeno del *wrongdoing* organizzativo, inteso come quell'insieme di condotte illecite o devianti che non si configurano come episodi isolati, ma come pratiche strutturali e integrate nelle attività ordinarie delle grandi imprese. Il focus viene posto, in particolare, sull'industria della moda e sulle dinamiche della filiera produttiva, con riferimento ai profili di sfruttamento del lavoro e di responsabilità degli enti. Tale concetto trova riscontro soprattutto nei recenti provvedimenti di amministrazione giudiziaria che hanno coinvolto, tra le altre, realtà riconducibili ai marchi Alviero Martini, Armani, Valentino, Dior e, più recentemente, Loro Piana. In particolare, cfr. Trib. Milano, Sez. prev., decr. 15.01. 2024, n. 1; Trib. Milano, Sez. prev., decr. 03.04. 2024, n. 10; Trib. Milano, Sez. prev., decr. 06.06.2024, n. 12; Trib. Milano, Sez, prev., decr. 15.05.2025; Trib. Milano, Sez, prev., decr. 08.07.2025. In tutti i casi, il Tribunale aveva rilevato una forma di agevolazione colposa nei confronti di reati di sfruttamento lavorativo posti in essere da subappaltatori: il *brand,* pur non avendo consapevolezza diretta, è stato ritenuto negligente nel controllare la catena produttiva, consentendo così condizioni di lavoro abusive. Quel che era emerso, inoltre, era un vero e proprio processo di *decoupling* aziendale, nel quale la struttura di *compliance* diventa un meccanismo di legittimazione esterna, utile a esibire conformità agli standard normativi e reputazionali, mentre le attività di produzione continuano a basarsi su meccanismi che tollerano – o indirettamente incentivano – il ricorso a intermediazioni illecite, sfruttamento e opacità contrattuali lungo la filiera. Sulle vicende del cd. "caporalato" della moda, F. Pisconti*, Idoneità dei modelli aziendali 231 e due diligence nei processi di outsourcing. Riflessioni sulle recenti applicazioni dell'amministrazione giudiziaria per sfruttamento di manodopera nel sistema di supply chain dell'alta moda*, in Rivista di Diritto Penale dell'Economia 1-2 (2025), 380-411; M. Di Lello Finuoli, *Fashion Industry e "lavoro povero": l'amministrazione giudiziaria delle aziende di moda per la prevenzione del caporalato,* in Sistema 231 1 (2024), 19-47; E. Locascio Aliberti*, Reati di impresa nella supply chain e responsabilità amministrativa ex d.lgs. 231/2001. Riflessioni a margine di alcuni provvedimenti in tema di luxury fashion "insostenibile" e criminale,* in Il Nuovo diritto delle società 2 (2025), 242-282; M. Vulcano, *Sfruttamento lavorativo e colpa di organizzazione nella filiera: l'amministrazione giudiziaria tra risanamento, riforma della governance e modelli d'impresa evoluti,* in Giurisprudenza penale web 7-8 (2025), 1-45.

silenzio organizzativo e trasforma la norma in parola, la paura in possibilità di espressione, l'impresa in uno spazio di responsabilità condivisa.

Perché il Modello sia realmente efficace, non è sufficiente che sia redatto in modo corretto: esso deve essere conosciuto, attuato, monitorato e soprattutto *comunicato*. La comunicazione interna – verso dipendenti, collaboratori, organi aziendali – e quella esterna – verso fornitori, *partners* e *stakeholders* – rappresentano componenti essenziali per garantire trasparenza, credibilità e reale applicazione dei protocolli di prevenzione.

Una comunicazione inefficace, insufficiente o puramente formale rischia non solo di svuotare il Modello della sua funzione preventiva, ma anche di aumentare il rischio che l'ente venga ritenuto responsabile in caso di commissione di un reato-presupposto.

In definitiva, un Modello 231 concretamente attuato costituisce un presidio essenziale per prevenire fenomeni di intermediazione illecita e sfruttamento lavorativo, poiché incide sui processi organizzativi che ne favoriscono l'emersione e consente al diritto di esercitare una funzione effettiva di tutela dei lavoratori e di garanzia della legalità nella filiera produttiva.

2. LA COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA NEL MOGC E L'IMPORTANZA DELLA PREVENZIONE DEL RISCHIO-REATO DI INTERMEDIAZIONE ILLECITA E SFRUTTAMENTO DEL LAVORO

Con l'espressione "comunicazione interna" s'intende l'informazione rivolta ai soggetti all'interno dell'organizzazione: dipendenti, dirigenti, collaboratori, organi societari, strutture operative. Essa deve essere capillare, cioè raggiungere tutti i livelli dell'organizzazione, chiara e dettagliata, poiché i destinatari devono comprendere quali sono i rischi, le condotte attese, le sanzioni disciplinari; deve, infine, essere periodica, ripetuta, e modulata in funzione dei destinatari e dei ruoli aziendali.

Con l'espressione "comunicazione esterna" si intende, invece, l'informazione rivolta a soggetti al di fuori dell'organizzazione: fornitori, sub-fornitori, *partners* commerciali, clienti, *stakeholders*, pubblico[3]. Essa deve includere ad

3 Sui concetti di comunicazione interna ed esterna nel modello 231 cfr. D. Soria, M. Soria, *La comunicazione interna ed esterna nel Modello 231*, in Amministrazione e Finanza 8 (2012), 23-29; F. Gnecchi, *Comunicazione di governance aziendale*, in Symphonya. Emerging Issues in Management 1 (2006), 47-61 e con un approccio più educativo al problema cfr. P. J. Pattiasina, *The role of internal communication in building a positive corporate culture,* in International Journal on Social and Education Sciences 1.3 (2024), 705-717; A Parrotta, A.

esempio: pubblicazione del Modello 231, del Codice Etico, indicazione dei fornitori che accettano clausole di *compliance*, impegni contrattuali di conformità, procedure di selezione dei soggetti esterni. Questo tipo di comunicazione serve a evidenziare che l'ente instaura relazioni trasparenti e conformi, e che richiede ai *partners* di rispettare standard etici e di *compliance*.

Al di là della distinzione sopra richiamata, la comunicazione assolve diverse funzioni fondamentali. In primo luogo, rende note in modo chiaro le regole interne, definendo ciò che è consentito, ciò che è vietato e quali comportamenti l'organizzazione si attende dai propri membri. In secondo luogo, contribuisce a consolidare una cultura della *compliance* e della legalità, intese non come meri adempimenti burocratici, ma come valori identitari dell'ente.

La comunicazione ha, inoltre, il compito di evidenziare che l'organizzazione esercita un controllo effettivo e che eventuali violazioni comportano conseguenze, incluse sanzioni disciplinari. Infine, in caso di procedimento, essa contribuisce a dimostrare che l'ente ha adottato un modello organizzativo adeguato e ha operato tramite strumenti idonei, fungendo da elemento probatorio dell'efficacia del modello stesso.

La comunicazione dei modelli organizzativi riveste un ruolo strategico nel contrasto al fenomeno del caporalato, poiché consente di diffondere in modo capillare le regole interne, chiarendo comportamenti consentiti, divieti e responsabilità lungo l'intera filiera produttiva. Non si tratta solo di assicurare la conoscenza formale delle prescrizioni del modello, ma di radicare una cultura della legalità e del rispetto dei diritti dei lavoratori, soprattutto nei contesti caratterizzati da vulnerabilità e rischio di sfruttamento.

Una comunicazione efficace deve rendere evidente che l'ente esercita un controllo concreto sui processi di reclutamento, appalto e subappalto, prevedendo sanzioni disciplinari e contrattuali per le condotte non conformi, incluse quelle riconducibili a intermediazione illecita di manodopera, trasmettendo all'interno e all'esterno dell'organizzazione un messaggio chiaro di intolleranza nei confronti di ogni forma di abuso.

Le imprese che adottano un MOGC efficace devono innanzitutto dotarsi di clausole contrattuali vincolanti[4], che obblighino fornitori e subappaltatori

Griffa, *Organismo di Vigilanza e Collegio Sindacale: flussi informativi e verifiche di adeguatezza del Modello*, in La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti 2 (2021), 329-338; M. Malavasi, *La regolamentazione dei flussi informativi nel Modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001,* in La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti 1 (2010), 85 ss.

4 Sul contenuto ideale dei modelli nel contrasto della fattispecie di intermediazione illecita del lavoro cfr., in particolare, D. Carissimi, *"Caporalato" e sfruttamento del lavoro: nuovi confini della 231*, in Ambiente Legale Digesta online 3 (2016), 508 ss. Sulla necessità di un adeguamento del Modello all'introduzione del nuo-

al rispetto delle normative sul lavoro e dei principi etici aziendali. È opportuno che i fornitori e i *partners* della filiera siano informati dei rischi, delle responsabilità e delle clausole/procedure che l'ente applica per prevenire tali fenomeni.

La comunicazione esterna deve quindi includere anche l'integrazione della filiera: rendere noti i criteri di selezione, i controlli, le aspettative dell'ente nei rapporti esterni. Questo contribuisce a inviare segnali di trasparenza e a rafforzare la reputazione dell'impresa.

Ancora, internamente, la comunicazione ha la funzione di diffondere principi etici e procedure operative tramite *policy,* codice etico, formazione periodica e canali di *whistleblowing*, assicurando che apicali e dipendenti comprendano il divieto assoluto di pratiche di sfruttamento, l'importanza della tracciabilità dei rapporti di lavoro e delle verifiche sugli appalti, nonché le conseguenze disciplinari e penali in caso di violazione.

Esternamente, la comunicazione del Modello 231 contribuisce a presidiare il rischio di "caporalato" lungo la catena del valore imponendo clausole contrattuali e requisiti di *compliance* a fornitori, appaltatori e agenzie interinali, rendendo pubblico l'impegno aziendale tramite dichiarazioni ESG, bilanci di sostenibilità, codici di condotta dei fornitori e meccanismi di *due diligence*. In questo modo il modello non rimane un documento formale ma diventa presidio operativo e reputazionale, capace di prevenire il reato e di dimostrare, in caso di indagine, un'effettiva adozione e comunicazione verso tutti gli *stakeholders* rilevanti.

Tale approccio riflette anche le logiche della nuova Direttiva (UE) 2024/1760 CSDDD (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*), che impone alle imprese obblighi di *due diligence* sui diritti umani e sull'impatto ambientale lungo tutta la catena del valore, nonché la necessità di rendicontare e intervenire sui rischi di sfruttamento lavorativo.

In questo senso, il Modello 231 può diventare uno strumento operativo di *compliance* alla CSDDD, integrando controlli, monitoraggio della *supply chain,* responsabilità apicali e meccanismi di rimedio, e contribuendo a dimostrare la concretezza degli impegni ESG.

Ne deriva un sistema unico e coerente in cui prevenzione del "caporalato", responsabilità d'impresa e rendicontazione di sostenibilità operano congiun-

vo reato cfr. F. Ruggieri, *L'aggiornamento del Modello 231 al nuovo delitto di caporalato,* in La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti 2 (2017), 331 s.; F. Pisconti, I *delitti di "caporalato", la responsabilità da reato degli enti e l'aggiornamento del MOGC*, in La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti 2 (2021), 359 s.; M. Chilosi, M. Riccardi, *Reato di "caporalato": quali riflessi sui modelli 231*?, in Ambiente e Sicurezza web 4, 2017; L. Pistorelli, *La responsabilità degli enti per il reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro,* in La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti 1 (2018), 35 s.

tamente, rafforzando sia la tutela dei lavoratori sia la resilienza reputazionale e normativa dell'organizzazione, concorrendo a sostituire il silenzio dell'omissione con la voce della responsabilità[5].

All'interno, i lavoratori sono consapevoli, formati e dotati di strumenti per segnalare abusi; all'esterno, fornitori e *partners* sono obbligati a rispettare standard chiari, sotto lo sguardo attento di *stakeholders* e opinione pubblica. Questo doppio livello di comunicazione riduce in maniera significativa la possibilità che il "caporalato" si insinui, rendendo il MOGC un presidio reale contro lo sfruttamento.

È pertanto necessario che il Modello 231 contempli una sezione espressamente dedicata al rischio di intermediazione illecita e sfruttamento della manodopera quale reato presupposto, individuando protocolli specifici di prevenzione. A tal fine, il piano di comunicazione interna dovrà prevedere sessioni strutturate di formazione e informazione rivolte ai soggetti coinvolti nella filiera produttiva, con particolare riferimento alle funzioni acquisti e approvvigionamenti, ai responsabili degli appalti e alle unità operative interessate. Inoltre, sarà opportuno programmare comunicazioni periodiche sulle condizioni contrattuali dei fornitori, attività di controllo sui subappalti e meccanismi di segnalazione tempestiva di eventuali anomalie.

È altresì necessario che il piano di comunicazione esterna preveda la pubblicazione sul sito istituzionale (o, se del caso, sulla intranet aziendale) del Codice Etico e del Modello 231, con specifico riferimento ai profili di compliance in materia di tutela del lavoro e gestione della filiera. A ciò deve accompagnarsi l'inserimento, nei contratti con fornitori e subappaltatori, di clausole che richiedano l'adozione di adeguati standard di conformità e che consentano all'ente di effettuare *audit* e verifiche. Tali clausole, unitamente ai criteri di valutazione e controllo applicati dall'organizzazione, devono essere comunicate in modo chiaro ai partners esterni, attraverso informative periodiche e iniziative di engagement rivolte ai soggetti della *supply chain*.

In caso di rilevazione di anomalie – ad esempio tramite segnalazioni relative a possibili condotte di sfruttamento – è necessario attivare tempestivamente le

5 Sulla direttiva cfr., senza pretesa di esaustività, M. Stella Richter Jr., *Corporate Sustainability Due Diligence: noterelle semiserie su problemi serissimi*, in Rivista delle società 4 (2002), 714 s.; S. Bruno*, Il ruolo della s.p.a. per un'economia giusta e sostenibile: la Proposta di Direttiva UE su "Corporate Sustainability Due Diligence". Nasce la stakeholder company*?, in Rivista del diritto commerciale 3 (2022), 303 s.; F. Laus, *Corporate Sustainability Due Diligence e amministrazione del rischio*, in Le società 8-8, (2024), 913 s.; A. Viccari, *Risikoanalyse e Risikomanagement nella LkSG: spunti in tema di assetti adeguati nella "catena di fornitura",* in Giurisprudenza commerciale 5 (2023), 757 s.

procedure disciplinari e/o contrattuali previste dal Modello, assicurando la tracciabilità delle azioni intraprese e il coinvolgimento delle funzioni competenti. È altresì opportuno comunicare, sia internamente sia verso l'esterno, le misure adottate, nel rispetto della riservatezza dei soggetti coinvolti, al fine di dare evidenza dell'esistenza di un presidio effettivo e non meramente formale.

Tale approccio contribuisce a consolidare una cultura della legalità: la comunicazione non si esaurisce in un mero adempimento informativo ma diviene espressione della diligenza organizzativa dell'ente.

3. CONCLUSIONI: IL RUOLO STRATEGICO DELLA COMUNICAZIONE

Il contrasto al "caporalato" e allo sfruttamento lavorativo richiede, dunque, la responsabilizzazione delle imprese e l'adozione di strumenti concreti di prevenzione.

In questo quadro, la comunicazione assume un valore strategico: quella interna plasma la cultura aziendale e rende i lavoratori protagonisti della legalità, mentre quella esterna rafforza la trasparenza e impegna l'impresa di fronte ai suoi *stakeholders*.

Lungi dall'essere un mero adempimento formale, il MOGC diventa così un mezzo di sostenibilità sociale, capace di coniugare legalità, etica e competitività. Contrastare il "caporalato" significa, in definitiva, costruire filiere più giuste, più sicure e più credibili e rafforzare l'idea di una responsabilità che riguarda l'intera comunità economica e civile.

La lotta a tale fenomeno non può essere affidata esclusivamente alla repressione penale: richiede strumenti di prevenzione diffusi, capaci di coinvolgere l'intera comunità produttiva. In questo modo, la comunicazione, all'interno, educa e responsabilizza i lavoratori, rafforzando i canali di prevenzione e segnalazione; all'esterno, consolida la trasparenza e diffonde standard di legalità lungo l'intera filiera.

La comunicazione diventa così il ponte che trasforma un modello organizzativo da documento formale a strumento operativo di prevenzione. Essa contribuisce a rafforzare la reputazione dell'impresa e a costruire filiere etiche e sostenibili, in cui il rispetto della dignità dei lavoratori risulta un valore fondativo.

Il "caporalato", pertanto, può essere efficacemente contrastato solo se le imprese assumono la comunicazione come leva di responsabilità sociale, rendendo il MOGC un presidio di legalità non solo al loro interno, ma lungo tutta la catena del valore.

Nell'ambito dello sfruttamento lavorativo, la parola del diritto non basta se non è accompagnata da una voce organizzativa, da un sistema che sappia comunicare, prevenire e ascoltare. In questo senso, il Modello di organizzazione, gestione e controllo rappresenta un passaggio cruciale: un tentativo di tradurre la norma penale in cultura aziendale, la legalità in prassi quotidiana.

Il Modello 231 impone alle imprese di adottare procedure, codici etici, canali di segnalazione e attività di formazione finalizzati a prevenire la commissione di reati. Ma soprattutto, richiede che tali strumenti siano comunicati – internamente ed esternamente – in modo chiaro, capillare e trasparente.

La comunicazione, infatti, non è un elemento accessorio del Modello 231: è la sua condizione di esistenza. Un modello non comunicato, non conosciuto o non compreso equivale, di fatto, a un modello silente e, dunque, inefficace.

In questo quadro, la comunicazione assume un valore etico e politico: è la forma attraverso cui il diritto si fa parola condivisa, espressione pubblica di un impegno comune.

Laddove la comunicazione viene meno, subentra di nuovo il silenzio del diritto. È il silenzio dell'azienda che non informa i propri dipendenti, del lavoratore che non osa segnalare, dell'amministrazione che non controlla. È un silenzio che genera complicità, invisibilità e indifferenza, gli stessi meccanismi che alimentano il "caporalato" e le sue molteplici forme di sfruttamento.

Il Modello 231 – quando attuato in modo sostanziale – rompe tale silenzio, restituendo centralità ai valori della legalità e della dignità del lavoro. Ciò avviene attraverso la predisposizione di canali di *whistleblowing* che consentono di segnalare comportamenti illeciti o irregolari, garantendo al contempo la tutela del segnalante; attraverso percorsi formativi, che trasformano la mera conoscenza delle norme in consapevolezza etica; e, infine, tramite forme di trasparenza verso l'esterno, che permettono alla collettività di valutare la coerenza tra i principi dichiarati dall'ente e i comportamenti effettivamente adottati.

Ogni volta che la comunicazione viene meno, il diritto torna al silenzio. Ogni volta che un'impresa sceglie di non vedere o di non dire, il diritto perde voce, e con essa perde legittimità. Il diritto, infatti, non vive nelle norme che tacciono, ma nelle organizzazioni che le rendono effettive.