

L'AMMINISTRAZIONE DELLE AZIENDE CONFISCATE ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA. LA PROPOSTA DI UN FRAMEWORK DI STUDIO E UN'ANALISI ESPLORATIVA DEI DECRETI DI DESTINAZIONE

di Fabio La Rosa, Sergio Paternostro

1. Introduzione

La sottrazione delle aziende al circuito mafioso può attuarsi secondo diverse modalità, operando in termini “preventivi”, ossia di resistenza alle pressioni estorsive (La Rosa, 2010a; La Rosa, Paternostro, Picciotto, 2013), “costitutivi”, attraverso la creazione di aziende fondate sul principio di legalità (La Rosa, 2012; Raggio, 2013), o “terapeutici”, ossia basati sul ripristino delle condizioni di legalità (Bivona, 2012). L'istituto del sequestro e della confisca dei beni alla criminalità organizzata, e delle aziende in particolare, rappresenta uno strumento fondamentale nella lotta a tali organizzazioni, rientrando nell'ultimo dei percorsi citati. I dati dimostrano che un'ampia percentuale delle aziende sequestrate ha come destinazione finale la liquidazione. Per evitare che, paradossalmente, il sequestro di un'azienda in mano alla criminalità organizzata rappresenti una perdita sociale in termini di occupazione e ricchezza prodotta, nonché un segnale di debolezza delle istituzioni, è importante indagare se tale destinazione sia sempre “fisiologica” o se non sia il risultato di distorsioni riguardanti il processo di gestione delle aziende sequestrate e poi confiscate.

Partendo da questa premessa, gli specifici obiettivi perseguiti nel presente lavoro sono due. Il primo obiettivo, partendo dal *modello dello sviluppo integrale* secondo cui qualsiasi azienda dovrebbe perseguire un percorso evolutivo orientato verso l'integrazione delle diverse dimensioni che ne caratterizzano l'esistenza, mira a costruire un *framework* teorico-concettuale in grado di evidenziare sia le condizioni precedenti al provvedimento di sequestro, sia le variabili che durante la fase di sequestro e di confisca possono influenzare il percorso “terapeutico”. Il *framework* è finalizzato in particolare a distinguere le aziende per le quali è possibile un percorso di recupero alla legalità da quelle destinate ad una fisiologica liquidazione.

A complemento di tale analisi teorica, il lavoro mira a fornire una prima indagine esplorativa del fenomeno a partire dall'analisi del contenuto (*content analysis*) dei decreti di destinazione pubblicamente accessibili, per verificare la quantità e la qualità delle informazioni disponibili in tali docu-

menti e per tentare una loro rilettura alla luce del *framework* proposto. A tal fine, è stato impiegato un campione di 104 decreti di destinazione relativi ad aziende italiane sequestrate e confiscate con provvedimenti emanati nel periodo 2011-2013. L'obiettivo principale dell'indagine empirica è quello di analizzare il comportamento adottato dall'Agenzia Nazionale per i Beni Sequestrati e Confiscati (da ora ANBSC) nell'imprimere la destinazione alle predette aziende e le modalità di comunicazione (*disclosure*) di tali scelte. La domanda di ricerca più rilevante del presente lavoro può quindi essere formulata in questi termini:

Quali comportamenti ha adottato l'ANBSC in merito alla destinazione impresa alle aziende confiscate? In che modo vengono comunicati tali comportamenti?

Il paper contribuisce alla nascente letteratura che tratta il fenomeno dell'amministrazione e gestione dei beni sequestrati e confiscati da un punto di vista prettamente economico-aziendale (Bivona, 2012; Donato et al., 2013), offrendo una sistematizzazione circa le principali variabili (e le loro relazioni) potenzialmente in grado di influenzare la destinazione delle aziende confiscate e il loro buon governo.

Per raggiungere gli obiettivi conoscitivi enunciati, il paper è organizzato nel seguente modo: nella sezione 2 è descritto analiticamente lo schema interpretativo (*framework*) di matrice economico-aziendale proposto per un maggiore inquadramento del fenomeno. Nella sezione 3 è riportata la metodologia adottata, il campione selezionato e i risultati emergenti dalla statistica descrittiva delle variabili osservate. Nella sezione 4 è proposta una prima lettura dei risultati relativi al campione alla luce del *framework* di studio suggerito. Infine, nella sezione 5 sono riportate le conclusioni, i limiti, alcune indicazioni per i *policy-makers* e i futuri indirizzi di ricerca emergenti dal presente lavoro.

2. L'amministrazione e destinazione delle aziende confiscate: uno schema interpretativo economico-aziendale

2.1 Il framework economico-aziendale di riferimento: lo sviluppo integrale delle aziende

Secondo autorevole dottrina economico-aziendale (Coda, 1988; Catturi, 2003; Sorci, 2007), le aziende sono proiettate verso un percorso di sviluppo duraturo e sostenibile solo se riescono a raggiungere in maniera sinergica risultati soddisfacenti in ognuna delle dimensioni che ne caratterizzano l'esistenza. Uno schema teorico in grado di sintetizzare questo approccio è quello del cosiddetto "sviluppo integrale delle aziende" elaborato da Sorci (2007). In tale schema, un'azienda consegue un'evoluzione fisiologica e

quindi uno sviluppo sano e proiettato verso un orizzonte temporale di lungo periodo laddove persegua e raggiunga obiettivi lungo quattro diverse direttrici:

- *economico-finanziaria*: l'azienda deve dimostrare l'attitudine a rispettare i fondamentali principi di economicità¹ e solvibilità (Sorci, 2002) in grado di garantirne l'autonomia dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale;
- *competitiva*: l'azienda deve dimostrare la capacità di soddisfare in maniera efficace i bisogni espressi dalla propria clientela;
- *socio-organizzativa*: l'organismo aziendale deve essere in grado di supportare la crescita e professionalità dei soggetti che operano all'interno dell'azienda, considerati sia dal punto di vista individuale che come membri di un'organizzazione;
- *socio-ambientale*: ogni azienda è inserita in un ambiente del quale è chiamata a contribuire allo sviluppo e alla costante ricerca di coesione con i principali interlocutori sociali di riferimento (Coda, 1988).

Secondo tale approccio, i risultati raggiunti da un'azienda in ognuna di tali dimensioni si pongono tra di loro in una logica sistemica che si alimenta vicendevolmente (Coda, 1988; Sorci, 2007). Nell'analizzare le condizioni e i fattori che influenzano il percorso di recupero alla legalità delle aziende confiscate, seguiremo questo schema per identificare una concezione di sviluppo fisiologica.

Nel far questo, però, si deve tenere conto che l'azienda confiscata ha delle peculiarità proprie che impongono di considerare non soltanto condizioni "generalì" che sono collegate allo sviluppo di qualsivoglia azienda, ma anche condizioni "particolari" strettamente connesse al proprio specifico *status*. Seguendo l'idea di sviluppo olistico alla base del modello adottato, il recupero alla legalità delle aziende confiscate, e quindi il raggiungimento della propria "fisiologica" destinazione, dipende dalla capacità di chi le gestisce di integrare gli aspetti tipicamente economico-aziendali con le problematiche che riguardano esclusivamente la loro particolare condizione.

2.2. Le fasi del processo di sequestro e confisca: gli aspetti giuridici

Il procedimento di sequestro e confisca dei beni aziendali è disciplinato dal "Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione" (D. Lgs. n. 159, del 6 Settembre 2011).

In particolare, per ciò che attiene il sequestro e la confisca delle aziende, la legislazione in vigore prevede due fasi (ANBSC, 2012: 25): quella *giudi-*

¹ Per economicità si intende la capacità aziendale di conseguire, in un orizzonte temporale di lungo periodo, realizzi maggiori rispetto alla sommatoria tra investimenti ed interessi (Sorci, 2002).

ziaria, che va dal sequestro alla confisca definitiva, e quella *amministrativa*, che va dalla confisca definitiva alla destinazione dell'azienda. A sua volta, la fase giudiziaria può essere suddivisa in due sotto-fasi: la prima va dal sequestro alla confisca di primo grado, mentre la seconda si sviluppa dalla confisca di primo grado alla confisca definitiva.

Con il decreto di sequestro viene nominato un giudice delegato e un amministratore giudiziario che deve essere nominato tra gli esperti inclusi nell'albo nazionale degli amministratori giudiziari (artt. 35 e 41). Secondo l'art. 24, entro un anno e sei mesi (prorogabili due volte per un periodo di 6 mesi) il tribunale dispone il decreto di confisca di primo grado in conseguenza del quale l'ANBSC assume la gestione diretta dell'azienda (art. 38). Con il decreto di confisca definitiva (art. 45) l'azienda viene devoluta al patrimonio dello Stato ed entro 90 giorni deve avere una propria destinazione, che può essere: l'affitto a titolo oneroso a società e imprese pubbliche o private o a titolo gratuito a cooperative di lavoratori; la vendita ad un corrispettivo non inferiore rispetto alla stima dell'ANBSC; la liquidazione dell'azienda (art. 48).

Nel cercare di individuare fattori e soggetti in grado di influenzare la destinazione di un'azienda sequestrata/confiscata seguendo il *framework* economico-aziendale descritto nel precedente paragrafo verranno distinte, quindi, quattro diverse fasi: fase pre-sequestro, fase giudiziaria dal sequestro alla confisca di primo grado, fase giudiziaria dalla confisca di primo grado a quella definitiva, fase amministrativa di destinazione dell'azienda confiscata.

2.3. La fase pre-sequestro

Nel percorso di identificazione dei fattori in grado di influenzare la destinazione delle aziende sequestrate e poi confiscate, va fatta una prima selezione distinguendo le aziende che fisiologicamente sono destinate alla liquidazione da quelle che, invece, possono essere recuperate alla legalità. Per fare questo, è utile indagare sulla diversa *governance* che caratterizza le aziende sequestrate. Di seguito, seguendo lo schema dello sviluppo integrale, si soffermerà l'attenzione sulle variabili in grado di descrivere lo stato di salute dell'azienda sequestrata utilizzando criteri "generali" e, infine, verranno messi in evidenza alcuni fattori "particolari" in grado di incidere sullo sviluppo aziendale e che sono peculiarmente legati alla condizione di azienda sequestrata.

La governance. I sistemi aziendali sottoposti a misure di prevenzione non sono identificabili come un insieme omogeneo ma differiscono tra loro, talvolta anche sensibilmente. Possono presentarsi varie fattispecie (Catanzaro, 1988; Bivona, 2012):

- aziende "cartiera": il loro unico scopo è quello di produrre "carta",

ovvero fatture funzionali rispetto ad operazioni di riciclaggio di proventi illeciti;

- aziende parzialmente operative o “paravento” (Catanzaro, 1988): scopo principale permane l'attività di riciclaggio, ma vengono marginalmente svolte anche attività di tipo produttivo;
- aziende produttive con capitale e management “mafioso”: svolgono un'attività produttiva effettiva e lecita con capitali provenienti da attività illecite e con presenza all'interno dell'organizzazione aziendale di soggetti direttamente o indirettamente legati all'organizzazione criminale;
- aziende produttive con il solo “soggetto economico mafioso”: i capitali sono di provenienza illecita, il soggetto economico di riferimento appartiene alla criminalità organizzata ma all'interno dell'organizzazione non sono presenti soggetti direttamente legati alla mafia, fatta eccezione per il “prestanome” a cui è legalmente riconducibile l'attività imprenditoriale.

Le prime due tipologie di azienda (“cartiera” e “paravento”) sembrano fisiologicamente destinate alla liquidazione, mentre le altre due categorie sono potenzialmente recuperabili alla legalità. Con riferimento, quindi, alle ultime due è possibile indagare sui fattori in grado di influenzarne la destinazione.

Le condizioni economico-aziendali “generali”. Le aziende prima del sequestro possono essere organismi “sani” o, al contrario, “malati” non solo perché inquinati dalla presenza mafiosa ma anche perché incapaci di rispettare i basilari principi di governo delle aziende. Le prime hanno come fisiologica destinazione il pieno reinserimento nell'economia legale, mentre per le seconde è più difficile immaginare un percorso di reinserimento sul mercato. Utilizzando come riferimento lo schema dello sviluppo integrale delle aziende, e seguendo un'impostazione tipica della dottrina economico-aziendale italiana (Coda, 1988; Catturi, 2003; Sorci, 2007), definiamo sana un'azienda che riesca a raggiungere un livello di risultati soddisfacente in ognuna delle quattro dimensioni che ne caratterizza l'esistenza poiché solo in questo modo essa è in grado di garantire uno sviluppo responsabile e sostenibile nel tempo. Per verificare lo stato di salute aziendale, quindi, sarebbe opportuno effettuare un *check-up* riferibile alle quattro direttrici dello sviluppo integrale:

- *economico-finanziaria*: per misurare in maniera efficace questa dimensione assume significatività la determinazione di un insieme articolato di indici di bilancio in grado di indagare circa la redditività, solvibilità e solidità patrimoniale (Vergara, 2004);
- *competitiva*: da questo punto di vista, indicatori rilevanti possono essere considerati la quota di mercato posseduta, l'andamento delle vendite, il grado di soddisfazione della clientela, la fidelizzazione

della clientela, la percentuale di reclami, ecc.;

- *socio-organizzativa*: possibili indicatori testimonianza dei risultati raggiunti secondo questa prospettiva sono il grado di soddisfazione dei dipendenti, gli indicatori circa il *turnover* e l'assenteismo, gli indicatori sulla formazione, gli indicatori di capitale intellettuale, ecc.;
- *socio-ambientale*: per verificare la capacità di creare valore per l'intera platea degli *stakeholder* possono essere considerati gli indicatori di soddisfazione, di reputazione, di legittimità sociale, i dati sulle erogazioni e i progetti filantropici, i dati sull'utilizzo delle risorse naturali, ecc.

Dal punto di vista dei caratteri strettamente economico-aziendali nell'ambito delle aziende sequestrate possiamo individuare aziende che potremmo definire "vitali" (Piciocchi, 2003), perché manifestano dei "parametri" di vitalità che testimoniano la loro capacità di raggiungere adeguati risultati in ognuna delle quattro fondamentali dimensioni di analisi e, dunque, capaci di proiettarsi lungo un percorso di sviluppo integrale. Tra queste potrebbero, però, verificarsi due situazioni differenti: a) le aziende si dimostrano "autonomamente" sane; b) i risultati ottenuti dalle aziende sono "drogati/gonfiati" dai vantaggi derivanti dai comportamenti illeciti ed intimidatori tipici del metodo mafioso (Grasso, 2007; Sciarrone, 2009). Solo le aziende "autonomamente" sane sarebbero fisiologicamente destinate ad un pieno recupero di legalità, mentre per le aziende "drogate" dovrebbe essere valutato quanto il sequestro e, di conseguenza, la distruzione del principale *driver* del successo aziendale possa avere compromesso la capacità di sopravvivenza e di sviluppo aziendali. D'altra parte, le aziende potrebbero invece versare in condizioni di difficoltà più o meno accentuata tale da farle considerare in una condizione di declino, ovvero quella situazione che la letteratura economico-aziendale individua quando l'azienda tende costantemente a distruggere valore² nel tempo (Sirleo, 2009). Qualora la situazione dovesse essere ancora più grave, l'azienda sequestrata dovrebbe essere a tutti gli effetti considerata in "crisi". Nella dottrina economico-aziendale, si è soliti definire la crisi come un processo patologico degenerativo di un complesso aziendale che non riesce più a svolgere la gestione in condizioni di economicità (Andrei *et al.*, 1996). La crisi, dunque, come impossibilità di riuscire a svolgere la gestione in condizioni di autosufficienza dal punto di vista economico, che ha come sue manifestazioni una carenza di liquidità, la perdita della capacità di credito e l'incapacità di essere solvibile (Guatri, 1995). Vergara (2004) mette però in evidenza come la costante mancanza di economicità e le conseguenti tensioni finanziarie rappresentino le manifestazioni più esteriori ed evidenti di uno stato di

²Nella prospettiva dello sviluppo integrale, anche il valore è da intendersi in senso multidimensionale e, quindi, non soltanto definibile in senso economico.

crisi che andrebbe, invece, inquadrato nell'ottica del complesso e multi-dimensionale finalismo aziendale. Secondo questa prospettiva, si ha una situazione di crisi allorquando l'organismo aziendale non manifesta una capacità consolidata di produrre risultati, e quindi generare valore inteso in senso ampio (quindi non solo strettamente economico), in tutte e quattro le dimensioni che ne dovrebbero caratterizzare uno sviluppo inteso in senso integrale.

Lo stato di crisi aziendale può manifestarsi secondo vari livelli (Vergara, 2004), per cui possono essere distinte le aziende sequestrate che versano in condizioni di *crisi reversibile* da quelle che versano in condizioni di *crisi irreversibile*. Nel primo caso è possibile immaginare un percorso di risanamento (Sorci, 1984; Coda, 1987; Guatri, 1995; Danovi e Quagli, 2008), nel secondo caso, l'azienda sottoposta a sequestro avrà come destinazione fisiologica la liquidazione.

Le condizioni economico-aziendali "particolari". Nel tentativo di delineare quali siano le prospettive di sviluppo delle aziende sequestrate e nell'ottica di individuare i fattori determinanti per consentire una destinazione in linea con le potenzialità dell'organismo aziendale, non basta analizzare in maniera asettica lo stato di salute. Nel percorso di recupero verso la legalità, infatti, oltre a tenere conto di tutti quei fattori che influenzano lo sviluppo di un qualsivoglia complesso aziendale, incidono dei fattori (di contesto e morfologici) che condizionano e rendono più o meno complesso il percorso che porta dal sequestro alla destinazione dell'azienda. Analizzando la letteratura specialistica sulla criminalità organizzata nonché alcune ricerche sul campo e le relazioni degli organi legislativi (Grasso, 2007; Lavezzi, 2007; Sciarrone, 2009; Confesercenti, 2012; Transcrime, 2013; Commissione Garofali, 2013) ci sembra, senza pretesa di esaustività, di potere enfatizzare il ruolo dei seguenti fattori: *localizzazione* dell'azienda, *settore economico* di appartenenza, *dimensione* ed *età* aziendale, *forma giuridica*.

Per ciò che attiene la *localizzazione*, le aziende sequestrate operano per la maggiore parte in territori ad alta densità mafiosa (Transcrime, 2013). Le difficoltà strutturali dei territori di riferimento unite alla stessa presenza della criminalità organizzata, in grado di intraprendere numerose azioni di disturbo, potrebbero ostacolare il percorso "terapeutico" finalizzato a reinserire nel mercato un organismo economico sano (Transcrime, 2013).

Con riferimento al *settore economico* di appartenenza, invece, vari studi hanno messo in evidenza che gli investimenti mafiosi in aziende sono solitamente indirizzati verso specifici settori che sono considerati quindi più vulnerabili e caratterizzati da maggiore potere di infiltrazione mafiosa (Grasso, 2007; Lavezzi, 2007; Sciarrone, 2009; Confesercenti, 2012): l'edilizia e impiantistica, l'estrazione mineraria, la sanità, l'agro-alimentare, il settore dei rifiuti, le attività commerciali, il settore immobiliare, la ristorazione e l'autotrasporto. Se l'azienda sequestrata appartiene ad uno di

questi settori, la capacità della criminalità di influire sulle dinamiche di mercato dell'intera filiera produttiva potrebbe essere tale da influenzare negativamente la gestione dell'azienda.

Dal punto di vista della *dimensione*, sono le piccole e medie imprese a rappresentare l'universo di riferimento privilegiato dell'infiltrazione mafiosa (Transcrime, 2013). Il fatto che l'azienda sequestrata sia di piccole dimensioni può comportare alcune criticità: può risultare più facile da contrastare per la criminalità organizzata attraverso operazioni di disturbo (ad esempio, con la creazione di un'azienda "clone"); la piccola realtà imprenditoriale risulta maggiormente legata alle forze del territorio locale di riferimento (Spence e Lozano, 2000), le quali, però, in zone ad alta intensità criminale possono essere in maniera diretta o indiretta controllate dalle organizzazioni mafiose togliendo spazio vitale all'azienda sequestrata e sono più facilmente vittima di usura; la realtà di piccola o piccolissima dimensione può avere difficoltà se a causa del sequestro viene decimata anche la maggior parte delle risorse umane aziendali perché legate al soggetto economico mafioso. Di contro, una grande azienda assume un'elevata visibilità (Stanwick e Stanwick, 1998), che rende più difficoltoso il tentativo da parte delle organizzazioni criminali di isolare l'azienda sequestrata, atteso che può assumere, proprio in ragione della sua visibilità e del bacino occupazionale che rappresenta, un alto valore simbolico dal punto di vista sociale, rendendo in qualche modo più agevole il percorso di recupero di legalità.

Anche *l'età aziendale* può essere un fattore significativo per spiegare le future dinamiche dell'amministrazione giudiziaria. Un'azienda storica presente sul mercato da molti anni può contare, a dispetto di un inevitabile declino reputazionale causato dal sequestro, su un tessuto consolidato di relazioni, su una credibilità commerciale, su una dimostrata capacità competitiva, su esperienze e conoscenze tecniche, in grado di attutire le conseguenze traumatiche della misura di prevenzione. L'elevata visibilità ottenuta tramite la propria storia può garantire i medesimi vantaggi menzionati con riferimento alle aziende di grandi dimensioni.

La *forma giuridica* più diffusa tra le aziende sequestrate è la società a responsabilità limitata a motivo di una certa agilità di costituzione e di gestione, di una normativa societaria meno invasiva e di maggiore facilità di occultamento dell'identità criminale (Commissione Garofali, 2013). Da questo punto di vista, la complessità del modello societario adottato dall'azienda sequestrata può essere un ulteriore motivo di complessità nella gestione dell'azienda sequestrata. Si pensi al caso in cui l'azienda sequestrata è costituita sotto forma di società e i pacchetti sequestrati non siano totalitari. La gestione dei rapporti tra amministrazione giudiziaria e detentori di quote di capitale non sequestrate introduce un elemento di difficoltà nel percorso di risanamento dovendo cercare un equilibrio tra interessi non sempre facilmente convergenti.

2.3. Dal sequestro alla confisca di primo grado

In questa seconda fase, la gestione dell'azienda sequestrata dovrebbe essere finalizzata a proiettare le aziende che hanno le potenzialità per potere essere inserite stabilmente nell'economia legale verso un percorso di sviluppo integrale. L'efficacia della gestione può però essere condizionata da alcuni importanti fattori. La scelta dell'*amministratore giudiziario* e del *giudice delegato*, *in primis*, dovrebbe prevedere profili coerenti con le condizioni economico-aziendali "general" e "particolari" che si evidenziano al momento del sequestro. Per raggiungere l'obiettivo prefissato, la *filosofia gestionale* adottata dovrebbe anch'essa plasmarsi sulle condizioni "general" e "particolari" del complesso aziendale, nonché cercare di comporre ad unità, coerentemente con l'approccio olistico adottato come *framework*, la pluralità degli obiettivi in gioco. Il sequestro è, inoltre, un evento traumatico che porta a riconfigurare il *network relazionale* che caratterizza l'organismo aziendale, rischiando di compromettere il raggiungimento di una destinazione fisiologica. Infine, il *fattore temporale*, legato ai lunghi tempi della procedura amministrativa e della fitta rete di autorizzazioni e controlli da realizzare, può essere non coerente con i tempi aziendali necessari per garantire la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda sequestrata. Questi elementi verranno di seguito analizzati singolarmente. *Le caratteristiche dell'amministratore giudiziario e del giudice delegato*. Il compito dell'amministratore giudiziario viene stabilito nel "provvedere alla custodia, alla conservazione e all'amministrazione dei beni sequestrati nel corso dell'intero procedimento, anche al fine di incrementare, se possibile, la redditività dei beni medesimi" (art. 35, D. Lgs. 159/2011). La complessità e difficoltà della gestione aziendale dovrebbe essere un fattore determinante per individuare il profilo dell'amministratore che, a sua volta, influirà sulla filosofia gestionale adottata. Alcuni aspetti significativi di tale profilo sono: l'esperienza in termini di gestione di aziende similari, la formazione, le competenze professionali (giuridiche, tecniche o economiche), il numero di incarichi, nonché alcuni caratteri demografici quali l'età e il sesso. In particolare, il numero degli incarichi si presta ad analisi di vario tipo che possono condurre ad interpretazioni contrastanti: la gestione di più incarichi, da una parte, può portare ad impiegare meno tempo per ognuno di essi e a sviluppare possibili conflitti di interesse mentre, dall'altra parte, la pluralità di incarichi potrebbe portare all'acquisizione di un composito sistema di relazioni che potrebbe essere utilizzato per lo sviluppo dell'azienda confiscata. Le caratteristiche demografiche (quali sesso ed età) sono state considerate in letteratura come variabili in grado di influenzare comportamenti di amministratori e manager sia in termini di propensione al rischio che di attitudine verso un approccio più attento a problematiche di carattere umano e sociale (Holmstrom, 1999; Eckel e Grossman, 2002; Daily *et al.*, 2003).

Nello schema gestionale previsto dalla normativa, anche un altro soggetto assume un ruolo centrale: il giudice delegato. Tale figura è nominata dal tribunale contestualmente al provvedimento di confisca. L'art. 35 del codice antimafia prevede che tale figura detti le direttive generali della gestione dei beni confiscati e autorizzi l'amministratore giudiziario a compiere atti di straordinaria amministrazione. Anche con riferimento al giudice delegato, quindi, le caratteristiche individuali (età, sesso, esperienze, competenze, ecc.) possono essere in grado di influire direttamente sul processo di gestione sia in termini di approccio (ad esempio, più tecnico che giuridico), di capacità di comprendere le esigenze economico-aziendali dell'azienda sequestrata e in termini di propensione al rischio.

La filosofia gestionale adottata. Dal punto di vista della filosofia gestionale³ possono essere individuati, in sintesi, due estremi: una gestione *imprenditoriale* e una gestione *conservativa*. Definiamo imprenditoriale (e in quanto tale olistica) una gestione orientata verso uno sviluppo integrale perseguito lungo le diverse dimensioni che lo caratterizzano. Una siffatta filosofia fonderà le proprie scelte su un'attenta analisi delle condizioni "generali" e "particolari" che caratterizzano l'azienda sequestrata, cercando di adottare la strategia più efficace in relazione alle condizioni di partenza avvalendosi dell'elaborazione di un vero e proprio *business plan*. Definiamo invece conservativa o statica una gestione caratterizzata da un semplice orientamento alla "conservazione" dell'azienda sequestrata, senza predisporre un sostanziale piano industriale e commerciale che proietti la gestione nel medio-lungo periodo.

Fin dalla fase iniziale del suo incarico l'amministratore è chiamato ad una serie di adempimenti amministrativi ed operativi che rappresentano le operazioni di immissione in possesso dell'azienda sequestrata e che si possono concretizzare in controlli meramente formali (segnale di una gestione di tipo esclusivamente conservativo) oppure in azioni finalizzate anche a conoscere la sostanza economico-aziendale del complesso sottoposto a sequestro e porre le basi per un suo successivo sviluppo. L'art. 41 del codice antimafia, ad esempio, prevede che l'amministratore giudiziario debba entro 6 mesi dalla sua nomina presentare una relazione sullo stato dell'azienda sequestrata che ne attesti le possibilità di prosecuzione. Secondo l'approccio imprenditoriale, tale relazione dovrebbe basarsi su una vera e propria attività di "*due diligence*" (ODC, 2012), in grado di comprendere se l'azienda in oggetto è "vitale", "in crisi" o in fase di dissoluzione e di capire quanto la gestione passata sia stata "drogata" dal metodo mafioso caratterizzato da illegalità, intimidazione e *network* illeciti. La filosofia gestionale, inoltre, si caratterizza per gli obiettivi perseguiti che possono orientarsi verso tre diversi

³ Per filosofia gestionale deve intendersi l'orientamento strategico di fondo (Coda, 1988) perseguito dall'amministratore giudiziario.

ordini di finalità: reddituali, sociali e giuridiche. Una amministrazione giudiziaria imprenditoriale agirà in maniera olistica considerando gli obiettivi come funzionali al raggiungimento del successo aziendale e avendo come orientamento il bene dell'azienda (Coda, 2012), mentre secondo un approccio conservativo sarà il semplice rispetto delle norme e la conservazione del patrimonio a dettare le principali scelte aziendali.

Il network relazionale. Il sistema relazionale dipende fortemente da quella che è la situazione pre-sequestro. Nello specifico, la situazione più complessa è quella in cui il metodo mafioso era utilizzato come modalità operativa principale per portare avanti il progetto imprenditoriale e in cui il *network* relazionale illecito aveva un ruolo decisivo nella creazione di un illecito vantaggio competitivo. In questo caso va interamente sostituito un sistema di relazioni con interlocutori conniventi o soggiogati dal sistema mafioso con un sistema relazionale "pulito" che fornisca tutte quelle risorse necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda.

In generale le difficoltà nel rapporto tra azienda sequestrata e *stakeholders* aziendali sono state da più parti evidenziate e hanno molteplici e concreti effetti (Bivona 2012; ANBSC, 2012; Commissione Garofali, 2013; Donato *et al.*, 2013): contrazione di commesse e clienti, difficoltà nei rapporti con fornitori, diminuzione del credito accordato dal sistema bancario, difficile gestione dei rapporti con i dipendenti, possibile ostilità da parte del tessuto sociale in cui l'azienda opera.

La dimensione temporale. Il tempo che intercorre tra il sequestro e la confisca definitiva è molto lungo, compromettendo spesso le potenzialità di un complesso aziendale che necessiterebbe di una piena operatività senza vincoli in un tempo più rapido possibile. Da una parte la filosofia gestionale adottata dovrebbe incidere sui tempi cercando, nei limiti del bilanciamento con la imprescindibile correttezza degli atti compiuti, di venire incontro alle esigenze economico-aziendali del complesso sequestrato. D'altra parte, le possibili lungaggini amministrative, indipendenti dalla volontà e dalla filosofia gestionale adottata dall'amministratore giudiziario, possono minare e depotenziare l'azione intrapresa secondo criteri di imprenditorialità.

2.4. Dalla confisca di primo grado alla destinazione aziendale: il ruolo dell'ANBSC

L'ANBSC. L'ANBSC è stata istituita con decreto-legge del 4 febbraio 2010, n. 4, convertito in legge, con modificazioni, dalla legge n. 50 del 31 marzo 2010, oggi recepita dal D. Lgs. n. 159 del 6 settembre 2011 (Codice Antimafia)⁴. Scopo principale dell'ANBSC è quello di provvedere all'am-

⁴ L'ANBSC è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico, dotato di autonomia organizzativa e contabile, posto sotto la vigilanza del Ministro dell'Interno. Gli organi dell'Agenzia, che

ministrazione e alla destinazione dei beni sequestrati e confiscati alle mafie, a seguito di confisca definitiva, nonché coadiuvare l'amministratore giudiziario sotto la direzione dell'Autorità Giudiziaria in fase di sequestro fino alla confisca di primo grado.

L'ANBSC provvede quindi all'amministrazione dei beni confiscati anche in via non definitiva e adotta i provvedimenti di destinazione dei beni confiscati per le prioritarie finalità istituzionali e sociali.

Nonostante l'ANBSC intervenga anche nella fase giudiziaria che precede la confisca di primo grado, è solo dopo di essa che assume un ruolo centrale e di primo piano. L'ANBSC nel suo ruolo di gestore del bene succede all'amministratore giudiziario la cui gestione dovrebbe essere sottoposta ad attenta analisi, finalizzata a comprendere i risultati ottenuti e gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi pre-ordinati. Anche in questa fase occorre, dunque, un *check-up* economico-aziendale che sia idoneo ad attestare lo stato di salute del complesso aziendale confiscato in ognuna delle sue dimensioni e come le *performance* registrate siano da collegarsi con le scelte fatte dall'amministrazione giudiziaria. In definitiva, in base all'analisi dei risultati conseguiti, l'ANBSC è chiamata alla fondamentale scelta di dare continuità all'approccio precedente se ritenuto consona e orientato verso l'integrazione tra gli aspetti economico-aziendali "generalisti" e quelli "particolari" o, al contrario, privilegiare una strategia di discontinuità rispetto alla gestione precedente allo scopo di permettere un pieno e duraturo reinserimento nell'economia legale. La continuità con la fase precedente è segnalata dall'adozione di una medesima filosofia gestionale e di un medesimo modello di relazione tra azienda e *stakeholder*.

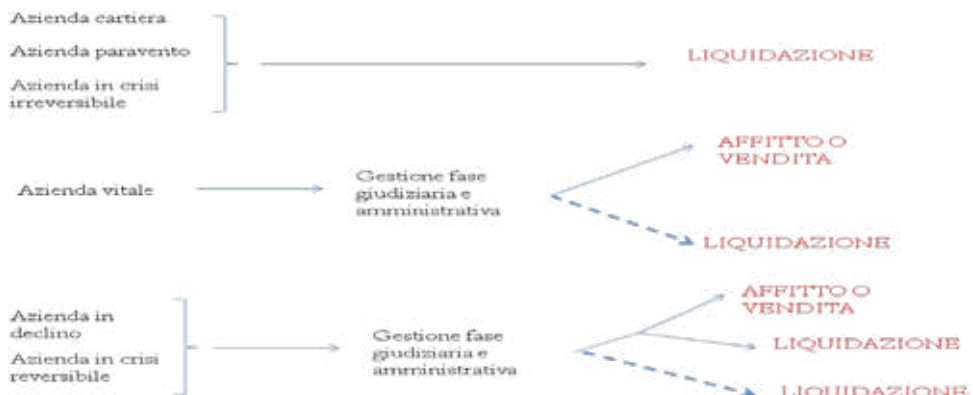
Una delle principali decisioni, che segnala continuità o discontinuità, sarà quella di scegliere o meno l'amministratore giudiziario come proprio coadiutore nella gestione del complesso aziendale. La già richiamata dimensione temporale, in questo caso misurata dal periodo che intercorre tra confisca di primo grado e destinazione, e in parte dipendente dall'azione della stessa ANBSC può acuire, nel caso di allungamento dei tempi fisiologici, le criticità gestionali e funzionare come elemento di distorsione rispetto ad un percorso di fisiologico reinserimento nell'economia legale.

restano in carica per quattro anni e sono rinnovabili per una sola volta, sono: a) il *Direttore*, scelto tra i prefetti su proposta del Ministro dell'Interno; b) il *Consiglio direttivo* (in corso di nomina), presieduto dal Direttore e composto da un magistrato designato dal Ministro della Giustizia, da un magistrato designato dal Procuratore nazionale antimafia e da due qualificati esperti in materia di gestioni aziendali e patrimoniali designati di concerto dal Ministro dell'Interno e dal Ministro dell'Economia e delle Finanze; c) il *Collegio dei revisori* (in corso di nomina) costituito da tre componenti effettivi e da due supplenti, nominati dal Ministro dell'Interno e dal Ministro dell'Economia e delle Finanze.

2.5. La destinazione delle aziende confiscate

L'ultima fase del processo è quella della destinazione dell'azienda. In un percorso ideale che unisca le fasi precedentemente analizzate, la destinazione di un'azienda dovrebbe essere quella che fisiologicamente si combina con la situazione pre-sequestro: un'azienda vitale dovrebbe al termine del percorso potere mantenere la propria operatività (attraverso la vendita o l'affitto) e proiettarsi verso un sentiero di sviluppo integrale; per le aziende in declino o in crisi reversibile è fisiologico pensare che solo alcune di esse possano essere destinate ad un pieno reinserimento nel mercato legale; le aziende in crisi irreversibile, oltre le cosiddette aziende "cartiere" o "paravento", sono fisiologicamente destinate alla liquidazione. La *fig. 1*, in maniera semplificata, sintetizza il *framework* economico-aziendale che si è cercato di sviluppare nel presente paragrafo.

Fig. 1 - La proposta di un framework economico-aziendale nello studio dell'amministrazione delle aziende confiscate



Fonte: nostra elaborazione

3. Metodologia

Nel tentativo preliminare di testare il *framework* interpretativo proposto, il presente studio si è avvalso di un'indagine esplorativa delle aziende sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata in tutto il territorio nazionale. Nel presente paragrafo 3 vengono pertanto esplicitati gli obiettivi dell'analisi empirica, è descritta la procedura di selezione del campione oggetto di analisi e le modalità di raccolta delle informazioni e sono commentati, tramite l'impiego di statistiche descrittive, i principali risultati ottenuti dall'indagine empirica.

3.1. La definizione degli obiettivi dell'analisi empirica

Dal punto di vista metodologico e adottando un approccio economico-aziendale, il lavoro trae spunto da un'analisi dell'universo dei decreti di destinazione pubblicamente disponibili ad oggi sul sito web dell'ANBSC (www.benisequestraticonfiscati.it), relativi alle sole aziende sia in forma di ditta individuale che di società. Dopo avere estratto le informazioni sopra richiamate nell'elaborare il *framework* interpretativo (condizioni aziendali "general" e "particolari", caratteristiche dell'amministratore giudiziario, ecc.), gli obiettivi dell'analisi erano di: 1) esaminare il grado di standardizzazione dei contenuti dei decreti di destinazione tramite la metodologia della *content analysis*, ossia analizzare il loro contenuto per comprendere il livello di *disclosure* rispetto alle informazioni descritte nel *framework* proposto; 2) individuare gruppi di aziende che hanno ricevuto una data destinazione in modo da esaminarne gli eventuali caratteri comuni.

3.2. La selezione del campione

Non esistono ad oggi dati ufficiali sulle aziende confiscate al di fuori di quelli desumibili dai decreti di destinazione presenti sul sito dell'ANBSC. Pertanto, il decreto di destinazione costituisce il più importante provvedimento di sintesi delle vicende dell'azienda confiscata, con un significato informativo per i suoi *stakeholders* per certi versi equiparabile a quello che può rivestire il bilancio d'esercizio e i suoi allegati in ipotesi di ordinaria amministrazione. Da qui l'utilità di un'analisi che investa tali provvedimenti e le informazioni ivi contenute. In tal senso, riveste un ruolo essenziale, ai fini della loro intellegibilità e comparabilità, il grado di standardizzazione dei contenuti dei decreti di destinazione relativi alle aziende sequestrate e confiscate.

La ricerca empirica è stata svolta nel periodo gennaio-maggio 2014 e al 31.05.2014 (data di ultimo accesso al sito web dell'ANBSC) risultavano pubblicamente accessibili e scaricabili 104 decreti di destinazione, relati-

vi ad aziende confiscate, emanati nel triennio 2011-2013. I decreti di destinazione accessibili sono relativi alle sole aziende in gestione (nessun decreto era presente per le aziende uscite dalla gestione). Pertanto, delle 1.708 aziende confiscate risultanti nella Relazione dell'Agenzia al 7.1.2013 (ANBSC, 2012), poco più del 6% hanno un decreto di destinazione, come mostra la *tab. 1*. Peraltro, pare più opportuno considerare le sole aziende per le quali è stata impressa una destinazione (1.064). In questo caso, la percentuale di aziende con decreto di destinazione disponibile è pari al 9,8%.

Tab. 1 – Costruzione del campione di aziende con decreti di destinazione pubblicamente accessibili

A	Aziende confiscate in gestione e fuori gestione		1.708	100%
B	Aziende confiscate in gestione		1.211	70,9%
	– aziende in gestione ancora da destinare		– 393	– 23%
	– aziende in gestione da destinare e sospese (per fallimento, per pendenza procedimenti penali, altre criticità)		– 237	– 13,9%
C	Aziende in gestione con destinazione impressa		581	34%
	da liquidare	342		
	da cancellare (dal RI o dall'anagrafe tributaria)	189		
	da cedere	44		
	da affittare a titolo oneroso o gratuito	6		
D	Aziende confiscate fuori gestione		497	29,1%
	– aziende fuori gestione revocate		– 14	– 0,8%
E	Aziende fuori gestione cancellate dal REA, liquidate, vendute		483	28,3%
F	Aziende confiscate in gestione e fuori gestione con decreto di destinazione (C+E)		1.064	62,3%
	– aziende prive di decreti di destinazione pubblicamente accessibili		– 960	– 56,2%
G	Aziende con decreti di destinazione pubblicamente accessibili		104	6,1%

Fonte: nostra rielaborazione a partire da dati ANBSC, 2013.

È importante notare al riguardo che le statistiche descrittive di seguito presentate sono da interpretare nell'ambito del campione formato dai soli decreti di destinazione pubblicamente accessibili, i quali potrebbero non rispecchiare la reale dimensione dell'attività dell'ANBSC, non essendoci noti i criteri con cui sono stati inseriti sul sito web.

Da ultimo, il campione ottenuto a partire dai decreti di destinazione è stato integrato, con riguardo ai casi di aziende di cui era nota la ragione sociale o denominazione, con i dati aziendali provenienti dalla CCIAA, come si vedrà nel paragrafo 3.4.

3.3. L'analisi del contenuto dei decreti di destinazione

Con riguardo alla completezza dei *contenuti identificativi essenziali*, si rileva una certa asimmetria, atteso che circa il 34% dei decreti di destinazione relativi alle aziende del campione è privo di dati (ragione sociale e sede legale della società), percentuale che – come si vedrà meglio nel proseguo – si eleva al 57,7% se si guarda alle generalità del soggetto che subisce la confisca, e all'80,7% se si guarda alle generalità dell'amministrazione giudiziario. La composizione delle aziende che formano il suddetto campione è riportata nella *tab. 2*. Il *Panel A* della *tab. 2* mostra la distribuzione del campione in relazione alla forma giuridica e all'oggetto della confisca. Con riferimento alla *forma giuridica*, oltre il 50% delle aziende è costituito in forma societaria e, segnatamente, si tratta di società a responsabilità limitata. Con riguardo invece all'*oggetto della confisca*, il 71,2% dei decreti di destinazione interessa il 100% del capitale sociale (anche riportando un generico riferimento alla società o alle quote sociali), mentre il 14,4% riguarda quote non totalitarie, di cui in 3 casi (2,9%) l'oggetto di confisca è una quota inferiore al 50%. La rilevanza di quest'ultima informazione è evidente di fronte ad una concezione sistemica dell'azienda, per cui ogni smembramento della stessa, come conseguenza del provvedimento di confisca di una parte del capitale sociale dell'azienda, in porzioni non immediatamente autonome ("rami d'azienda") rischia di produrre interessenze prive di significato economico e, quindi, di scambio.

Il *Panel B* della *tab. 2* mostra invece la distribuzione del campione in relazione alla regione, al settore e all'anno. Come si evince, oltre il 70% delle aziende del campione è localizzato nel Sud Italia ed in particolare in Sicilia e Campania. Delle aziende per le quali è stato possibile recuperare il settore economico di appartenenza (circa il 55%), la maggiore parte opera nel settore edile (inclusi pochi casi di aziende appartenenti al settore immobiliare) e nell'ambito del commercio (sia all'ingrosso che al dettaglio). Entrambi i dati – localizzazione al Sud e attività di costruzione edile – non sono sorprendenti quando si tratta di aziende confiscate. Ragioni storiche e culturali (la criminalità organizzata nasce e si sviluppa al Sud Italia, mentre l'espansione nel Nord è un *trend* relativamente più recente) così come ragioni legate alla tipologia di *business* (il settore edile si caratterizza per più elevati margini di profitto, nonché per la possibilità di operare con la P.A. e quindi di creare legami con funzionari e rafforzare il consenso politico) possono facilmente spiegare la distribuzione osservata nel nostro campione. Infine, il campione è ben distribuito nel primo triennio 2011-2013 di attività dell'ANBSC, con un incremento di oltre il 50% del numero dei provvedimenti di destinazione rilasciati nell'ultimo anno.

Tab. 2 – Composizione del campione di aziende con decreti di destinazione pubblicamente accessibili
Panel A – Distribuzione del campione per forma giuridica e oggetto di confisca

Aziende con decreti di destinazione pubblicamente accessibili	104	100%
Forma giuridica		
Aziende societarie con dati oscurati (omissis)	35	33,7%
Aziende societarie	56	53,8%
S.r.l.	48	
Società di persone	4	
Consortili	2	
Altro	2	
Aziende individuali (ditte)	13	12,5%
Oggetto della confisca		
100% del capitale sociale	74	71,2%
Meno del 100% del capitale sociale	15	14,4%
51%-99% del capitale sociale	7	
50% del capitale sociale	5	
Meno del 50% del capitale sociale	3	
Aziende individuali (ditte)	13	12,5%
Altro (autorizzazione amministrativa, singoli immobili, ecc.)	2	1,9%

Panel B – Distribuzione del campione per regione, settore e anno

Regione	Settori					Anno			Totale	
	Costruzioni e immobiliare	Attività manifatturiere	Commercio	Altri servizi	N.D.	2011	2012	2013	No.	%
Nord	3	-	2	-	8	6	7	-	13	12,5%
Lombardia	1	-	-	-	8	6	3	-	9	
Liguria	2	-	2	-	-	-	4	-	4	
Centro	-	-	1		7	6	2	-	8	7,7%
Lazio	-	-	-	-	6	6	-	-	6	
Toscana	-	-	1	-	-	-	1	-	1	
Abruzzo	-	-	-	-	1	-	1	-	1	
Sud	25	8	10	8	26	15	17	44	77	74%
Sicilia	24	6	3	2	8	2	10	31	43	
Campania	-	2	6	3	14	11	4	10	25	
Puglia	-	-	1	2	2	1	4	-	5	
Calabria	1	-	-	1	1	-	-	3	3	
Basilicata	-	-	-	-	1	1	-	-	1	
N.D.	-	-	-	-	6	4	2	-	6	5,8
Totale %	28 26,9%	8 7,7%	13 12,5%	8 7,7%	47 45,2%	31 29,8%	29 27,9%	44 42,3%	104	100%

3.3.1. L'analisi dei tempi intercorrenti tra confisca e destinazione

L'analisi dei decreti di destinazione ha consentito di rilevare i tempi medi previsti tra il primo provvedimento cautelativo (sequestro) e l'ultimo provvedimento di confisca definitiva indicato nel decreto di destinazione. In particolare, con riferimento ai *tempi intercorrenti* tra il provvedimento di confisca provvisoria, di confisca definitiva e di destinazione, la *tab. 3* riportante le statistiche descrittive evidenzia alcuni valori di interesse.

Tab. 3 – Statistica descrittiva dei tempi intercorrenti tra confisca e destinazione

	N	Media	Mediana	Dev. Std.	Min	Max
1. Anno sequestro preventivo	27	2003,48	2005	5,18	1991	2010
2. Anno confisca provvisoria	104	2004,32	2006	5,53	1985	2011
Δ anno confisca provvisoria – anno sequestro preventivo	27	2,7	2	2,25	1	10
3. Anno confisca definitiva	104	2007,43	2008	4,59	1992	2013
Δ anno confisca definitiva – anno confisca provvisoria	104	3,12	2	2,86	0	12
4. Anno di destinazione	104	2012,12	2012	0,86	2011	2013
Δ anno destinazione – anno confisca definitiva	104	4,68	4	4,63	0	21
Δ anno destinazione – anno confisca provvisoria	104	7,80	7	5,7	1	26

Solo per 27 decreti di destinazione era riportato il riferimento al provvedimento di sequestro preventivo, pertanto il valore medio di quasi 3 anni prima dell'emissione del decreto di confisca provvisoria non permette di compiere confronti omogenei con i successivi provvedimenti di confisca definitiva e di destinazione. Se i tempi intercorrenti tra la confisca provvisoria e la confisca definitiva sono pari mediamente a circa 3 anni, quelli intercorrenti tra quest'ultimo provvedimento e il decreto di destinazione sono superiori e pari a circa 5 anni in media, determinando di conseguenza un tempo medio tra confisca provvisoria e decreto di destinazione pari a 8 anni (valori mediani inferiori di un anno). Sebbene tali dati sembrano confermare quanto spesso denunciato dalla stampa circa i tempi eccessivamente ampi rispetto alle esigenze di continuità e di efficienza decisionale delle aziende sequestrate e confiscate, e nonostante i valori massimi della *tab. 3* appaiano altrettanto dilatati, occorre riconoscere un fattore esplicativo fondamentale nell'istituzione dell'ANBSC, avvenuta nel 2010 ma di fatto operativa solo nel 2011.

3.3.2. L'analisi delle destinazioni impresse alle aziende confiscate

Quanto alla destinazione impressa, la liquidazione è la soluzione indicata per 91 delle aziende del nostro campione (87,5% dei casi), laddove la vendita è prevista per sole 10 aziende (9,6%). I restanti tre casi componenti il campione si riferiscono a due operazioni di affitto a titolo oneroso e ad un'assegnazione provvisoria di un capannone di pertinenza di una società alla Direzione Investigativa Antimafia.

In particolare, nell'analisi dei 10 *cas* di vendita dell'azienda emerge il seguente quadro di motivazioni comuni relative:

- al *risultato economico di gestione*: la vendita consegue in presenza tanto di utili di esercizio che di perdite, sebbene si evidenzino in quest'ultimo caso le difficoltà ad individuare potenziali acquirenti, specie di fronte ad aziende con crisi di liquidità;
- a *problemi di governance e di controllo*: la vendita interviene quando la confisca interessa porzioni minoritarie del capitale sociale, altrimenti difficilmente amministrabili.
- *esigenze di tutela sociale e di salvaguardia dei livelli occupazionali*: è questo il caso della società *Agricola Suvignano s.r.l.*, che ha ricevuto anche molta attenzione dalla stampa nazionale di fronte alle richieste della comunità locale di non procedere alla cessione d'azienda;
- infine, in tre casi si decreta la vendita dell'azienda senza motivazione (al di fuori del richiamo generico alla legge che vi acconsente) o senza richiamare precedenti scelte operate dal Tribunale, dall'ANBSC o dai suoi coadiutori. Al più, c'è un generico rinvio alla relazione dell'amministratore giudiziario con la quale "*veniva ravvisata l'opportunità di procedere alla vendita dell'esercizio commerciale e lo scioglimento della società con successiva cancellazione dal Registro delle Imprese*".

Emerge, inoltre, che la vendita spesso si attua mediante smembramento dell'unitario complesso aziendale, quando addirittura non interessa i singoli *assets*, pertanto in questi casi non si può parlare di cessione d'azienda propriamente detta (La Rosa, 2010b).

Nell'analisi, invece, dei 91 *cas* di liquidazione, il quadro di motivazioni addotte, laddove presenti, è più variegato (di seguito, tra parentesi, è riportata la frequenza con cui ricorrono le differenti cause). Al di fuori dei 3 casi in cui non è motivata la destinazione liquidatoria impressa (per cui si afferma genericamente "*considerato che per la natura della società e gli scopi che essa è chiamata a perseguire risulta di maggiore utilità per l'interesse pubblico la sua liquidazione*"), di norma è indicata una (31) o due cause (39), mentre meno frequente è l'indicazione di tre cause distinte (12) o di quattro o più cause (6).

Le cause principali riportate nel decreto di destinazione attengono:

- all'assenza di dipendenti (46);
- all'inattività dell'azienda (ovvero all'impossibilità di funzionamento

o continua inattività dell'assemblea, ex art. 2484, 3), c.c. nel caso di società), (75) talvolta precisando altresì da quando decorre l'inattività (2), o addirittura l'inesistenza della stessa attività imprenditoriale (1). A tale categoria è riconducibile anche l'indicazione di "soggetto economico inattivo" (4). In particolare, la compresenza dell'inattività dell'azienda e l'assenza di dipendenti ricorre in 48 casi;

- l'assenza di consistenza patrimoniale (8), ossia della titolarità di beni, compresi quelli immateriali (es. licenza amministrativa) (1), anche a causa di beni stralciati dall'attivo patrimoniale con conseguente impossibilità di raggiungere l'oggetto sociale (1);
- l'elevata posizione debitoria (6) e il fallimento con residuo attivo liquido senza opposizione dei creditori (1);
- la presenza di ingenti perdite (3), di patrimonio netto negativo (1), quale conseguenza di un calo operativo (1), del fatturato (1), a sua volta dovuti alla difficoltà ad incassare i canoni d'affitto dell'impresa (2), all'assenza di commesse così come della prospettiva di conseguirne ulteriori (1), quindi senza cantieri aperti (2);
- la mancata approvazione o deposito dei bilanci d'esercizio (spesso come conseguenza dell'inattività dell'assemblea) per un certo numero di periodi amministrativi (3) o addirittura fin dal momento della costituzione della società (2), o ancora l'assenza del tutto di libri contabili (1);
- il completamento dei lavori affidati (2), assimilabile al raggiungimento dell'oggetto sociale (ex art. 2484, 2), c.c.);
- in rari casi (4) è dichiarata espressamente l'assenza del requisito della continuità aziendale, per esempio affermando che "non sussistono prospettive di ripresa dell'attività produttiva anche per il mancato compimento di atti di gestione protrattosi nel tempo";
- altre cause specifiche, quali il venire meno della pluralità dei soci nella società in accomandita semplice (ex art. 2323, c.c.) (1) o la riduzione del capitale al di sotto del minimo legale (1).

La *tab. 4* schematizza quanto precede.

Tab. 4 – Cause addotte nell'imprimere la destinazione liquidatoria

Cause	Frequenza delle cause					
	0	1	2	3	4	Totale
Inattività dell'azienda		27	36	9	7	79
Assenza di dipendenti			33	7	6	46
Assenza di consistenza patrimoniale		2	2	3	3	10
Elevata posizione debitoria		1		2	4	7

Perdite operative e nette		2	1	4	4	11
Mancata approvazione bilancio			2	3	1	6
Conseguimento dell'oggetto sociale					2	2
Assenza di continuità aziendale					4	4
Altre cause specifiche			1		1	2
Nessuna indicazione	3					3
Totale casi	3	32	38	12	6	91
%	3,3%	34,1%	42,8%	13,2%	6,6%	100%

3.3.3. Le caratteristiche dell'amministratore giudiziario

Le generalità del soggetto che subisce la confisca sono indicate in 42 decreti di destinazione (nei restanti 62 casi tali dati sono stati ritenuti sensibili ed oscurati). La rilevanza di questo dato, nell'ottica di potenziali acquirenti dell'azienda confiscata e in genere dei suoi *stakeholder*, è da ricollegare con l'eventuale pericolosità ed influenza che riveste il soggetto che ha subito la confisca nel territorio. Pertanto, in assenza di questo dato e di fronte al rischio di acquistare l'azienda di un *boss* o di altro soggetto influente nella criminalità organizzata e di subire successivamente ritorsioni o boicottaggi, il potenziale acquirente può essere indotto ad abbandonare ogni interesse ed intento d'acquisto. Del resto, se è vero che la vendita può attuarsi solo "per un corrispettivo non inferiore a quello determinato dalla stima eseguita dall'Agenzia a soggetti che ne abbiano fatto richiesta", è chiaro che l'assenza di richieste determina anche l'assenza di una valutazione economica del complesso aziendale oggetto di sequestro e confisca, che a sua volta produce ulteriore disinteresse da parte dei potenziali acquirenti.

Da notare come per 16 delle 42 aziende (38%) in cui figurano le generalità, è possibile rinvenire gli stessi nomi, il che significa che lo stesso imprenditore era titolare di più società/ditte (da un minimo di 2 fino ad un massimo di 5), spesso legate tra di esse da rapporti partecipativi. Precisamente, 6 diversi imprenditori erano titolari delle suddette 16 aziende. Si tratta spesso di imprenditori che, operando in condizioni di illegalità e con l'uso della violenza, riescono ad acquisire diverse società, tra le quali realizzare il transito di denaro e beni in modo da ridurre l'impatto che il sequestro e la confisca possono avere su una o più aziende del loro "portafoglio". In altri casi, intestando le varie società a familiari incensurati riescono a schermarle, a frazionare il rischio di impresa e ad impedire la sottoposizione delle aziende a misura patrimoniale. Inoltre, la pluralità di società con cui opera l'imprenditore diffonde la sua notorietà di appartenenza ad una organiz-

zazione criminale e quindi la sua forza di intimidazione, che sfrutta altresì le connivenze con i familiari coinvolti. Anche tale dato pertanto rileva ai fini dell'individuazione del sistema di partecipazioni che legano le aziende confiscate e quindi della possibilità di ricondurre la titolarità di un'azienda ad un imprenditore già noto per avere subito precedenti confische per reati connessi alla criminalità organizzata.

Similmente, le *generalità dell'amministratore giudiziario* sono spesso omesse (62%) o, nei decreti di destinazione più recenti, si nota un generico riferimento ad un coadiutore dell'ANBSC (18%). Pertanto, solo per il 20% delle aziende esaminate è riportato il nome dell'amministratore giudiziario (o finanziario), che si rivela essere sempre di genere maschile, nonchè lo stesso soggetto per 12 di queste 21 aziende rimanenti (con un massimo di 7 incarichi per lo stesso amministratore giudiziario). In questo caso, l'utilità del dato è da riconnettere, tra l'altro, alle competenze possedute in materia di amministrazione giudiziaria (nella maggiore parte di casi si tratta di avvocati e non di manager), alla numerosità degli incarichi assunti (specie se nello stesso arco di tempo) e, nei casi più gravi, alla possibilità che l'amministratore giudiziario sia un soggetto con legami con la criminalità organizzata o che ne cura indirettamente gli interessi. Laddove le aziende confiscate siano riconducibili allo stesso soggetto incriminato, l'affidamento allo stesso amministratore giudiziario può essere fisiologico e trarne dei benefici. Al di fuori di questi casi, tuttavia, il rischio è quello di non essere in grado di amministrare numerosi complessi aziendali nello stesso tempo e, quindi, di suggerire la più semplice soluzione della liquidazione dell'azienda, in luogo di soluzioni maggiormente garanti della continuità aziendale, ma di maggiore impegno manageriale.

Raramente si fa riferimento alla redazione del rendiconto di gestione da parte dell'amministratore giudiziario e altrettanto raro è il riferimento alle relazioni rilasciate dal coadiutore nominato dall'ANBSC. Nessun dato, da ultimo, è desumibile circa il giudice delegato.

3.4. L'integrazione del campione con altre fonti

Come si è detto, il campione ottenuto a partire dai decreti di destinazione è stato integrato, con riguardo ai 54 casi di aziende di cui era nota la ragione sociale o denominazione, con i dati aziendali provenienti dalla CCIAA.

In particolare, la consultazione al 31.05.2014 degli archivi della CCIAA ha permesso di individuare ulteriori dati attinenti al capitale sociale e al numero di dipendenti (dimensione), all'anno di costituzione (età), al numero di soci e amministratori, alla disponibilità dei bilanci e, per un numero ancora più ridotto di casi, all'età del liquidatore e dell'amministratore giudiziario.

Con riguardo alla dimensione aziendale, misurata dall'ammontare del capitale sociale e dal numero di dipendenti, è chiaro il riferimento ad una realtà di micro-impresе, specialmente sotto forma di società a responsabilità limitata e con un numero di dipendenti medio pari a 5. Si tratta di aziende relativamente giovani, costituite mediamente nella prima metà degli anni Novanta, e quindi con poco più di vent'anni di storia. Per quanto concerne la proprietà, questa è in genere divisa tra due soci, spesso amministratori entrambi o con amministratore unico. Più allarmante il dato relativo alla disponibilità dei bilanci d'esercizio depositati presso la Camera di Commercio, atteso che dopo il sequestro e la confisca i bilanci non risultano più disponibili, almeno fino al provvedimento di destinazione, per un numero di anni pari circa a quello che intercorre tra il sequestro e la stessa destinazione.

Con riguardo alle *generalità del soggetto che subisce la confisca* i dati della CCIAA hanno consentito di rivelare altre società confiscate riconducibili agli stessi soggetti. Riepilogando i dati provenienti da diverse fonti, 5 aziende appartengono alla stessa famiglia, 3 imprenditori possiedono due aziende e 5 imprenditori possiedono più di tre aziende confiscate, mentre 32 società hanno come titolare un imprenditore che non possiede altre aziende confiscate.

I casi di aziende con lo stesso *amministratore giudiziario* incrementano con i dati forniti dalla CCIAA, per cui si riscontra l'esempio di un amministratore presente in 10 aziende del nostro campione. Anche il *liquidatore* in alcune circostanze si occupa di più aziende, ad esempio abbiamo trovato due casi in cui lo stesso liquidatore è presente in 5 aziende. Sebbene per un numero esiguo di casi disponibili, emerge come i liquidatori siano mediamente più giovani degli amministratori giudiziari, i quali hanno un'età media di 50 anni.

La *tab. 5* sintetizza le statistiche descrittive di quanto precede.

Tab. 5 – Statistica descrittiva delle ulteriori variabili tratte dalla CCIAA

	N	Media	Mediana	Dev. Std.	Min	Max
Capitale sociale (€)	54	99.015	12.850	276.729	2.582	1.560.000
Numero di dipendenti	54	4,56	1	11,79	0	74
Anno di costituzione	54	1991,77	1993	10,36	1971	2008
Età dell'azienda	54	22,23	21	10,36	6	43
Numero soci	54	1,77	2	1,10	0	7
Numero amministratori	54	1,32	1	0,65	0	4
Disponibilità bilanci (fino al)	43	2006,58	2007	5,50	1995	2013
Anni tra disponibilità bilanci e destinazione	43	6	5	5,68	-2	18
Anno di nascita del liquidatore	30	1972,5	1977	9,05	1949	1995
Anno di nascita dell'amministratore giudiziario	29	1959,5	1962	5,38	1945	1968

Infine, per quanto concerne le condizioni economico-aziendali, i dati della CCIAA hanno consentito di condurre solo una frammentata analisi dei risultati economici gestionali su 17 casi, da cui risultano:

- 4 aziende sane che, successivamente al sequestro e confisca, evidenziano perdite;
- 4 aziende che manifestano perdite numerosi anni dopo la confisca, di cui tuttavia non era possibile conoscere le precedenti condizioni economico-gestionali;
- 3 aziende sane che si mantengono tali anche dopo il sequestro, sebbene a volte mostrino valori delle vendite e degli utili decrescenti;
- 2 aziende in crisi che evidenziano perdite già prima del sequestro;
- 3 aziende che, nonostante la crisi iniziale, tornano a manifestare alcuni anni dopo il sequestro e la confisca risultati positivi o, almeno, riescono a contrarre quelli negativi;
- 1 azienda con risultati economici assai instabili e altalenanti nel periodo compreso tra il provvedimento di confisca provvisoria e quello di confisca definitiva.

4 . L'analisi del campione di aziende confiscate alla luce del framework proposto: prime considerazioni di sintesi

Nella presente sezione si tenterà un'approssimativa lettura del campione sopra osservato alla luce del *framework* interpretativo proposto, al fine di fornire un primo posizionamento dei dati osservati.

In particolare, con riguardo ai profili di *governance*, si può asserire che per almeno 48 delle aziende esaminate, nelle quali si riscontra l'inattività degli organi societari e l'assenza di dipendenti e dove oggetto della confisca è l'intero capitale sociale, si è in presenza di aziende "cartiere". Naturalmente, ciò è vero nell'assunzione che le prime due condizioni si siano verificate già prima e/o contestualmente al sequestro e non siano, al contrario, una conseguenza di questo provvedimento e/o dei successivi di confisca. I pochi casi in cui il soggetto economico mafioso detiene soltanto alcune quote del capitale sociale potrebbero invece inquadrarsi nell'ambito delle aziende in cui sono solo i capitali investiti ad essere illeciti e la gestione dovrebbe essere estranea all'applicazione di un metodo "mafioso". In rari casi è evidenziato nei decreti di destinazione una riduzione del personale conseguente al provvedimento di sequestro, che potrebbe far pensare ad aziende con "capitale e management mafioso". L'assenza di ulteriori informazioni non permette di inquadrare i casi esaminati nell'ambito delle aziende "paravento". Da ultimo, anche i pochi casi di vendita, seppure differenti tra di loro, potrebbero inquadrarsi nell'ambito delle aziende con solo "soggetto economico mafioso".

Con riguardo alle condizioni economico-aziendali "generali", si potrebbe affermare che si verificano tutte le circostanze nel *framework*, atteso che le aziende inizialmente sane ma che successivamente ai provvedimenti giudiziari manifestano perdite rientrebbero nell'ambito delle "aziende sane drogate/gonfiate", laddove quelle che continuano a mantenersi sane nonostante tali provvedimenti possono considerarsi "aziende sane autonomamente". Nell'ambito delle aziende in crisi (perdite rilevanti e ingenti debiti) non è possibile invece discriminare, sulla base delle informazioni a disposizione, la natura – reversibile o irreversibile – della crisi.

Quanto alle condizioni "particolari", quali fattori di contesto e morfologia aziendale, si tratta per lo più di aziende di piccole dimensioni localizzate al Sud e operanti nel settore edile e del commercio e costituite tipicamente sotto forma di srl. A parte quest'ultimo aspetto, gli altri elementi – come visto nella descrizione del *framework* di studio – non si pongono a favore del percorso di ripresa dell'azienda sequestrata e/o confiscata.

Quanto alle caratteristiche degli amministratori giudiziari, si tratta principalmente di soggetti maschili di mezza età con numerosi incarichi della stessa specie, mentre nulla è ad oggi desumibile circa l'esperienza maturata, le competenze professionali in possesso e la formazione. In generale, tuttavia emerge – al di fuori dei pochi casi di vendita – una chiara filosofia gestionale di tipo conservativo, considerata ad esempio l'assenza di riferimenti a tentativi di affitto, cessione o prosecuzione temporanea dell'impresa anche durante la liquidazione, se è vero che tali istituti economico-aziendali possono coesistere e devono essere considerati in una visione sistemica (La Rosa, 2010b). Ciò pare confermato altresì dall'esplicito perseguimento di obiettivi di natura sociale e giuridica, piuttosto che reddituale, come attestato in gran parte dei decreti di destinazione quando si afferma che la liquidazione consente di pervenire ad una "maggiore utilità per l'interesse pubblico" o è finalizzata "al risarcimento delle vittime dei reati di tipo mafioso", sebbene tali obiettivi siano perseguibili anche tramite la cessione dell'azienda.

Da ultimo, mentre non è possibile trarre elementi utili circa il *network* relazionale delle aziende confiscate, appare chiaro che l'elevata estensione temporale che caratterizza l'intera procedura di sequestro e successiva confisca non possono che determinare una patologica destinazione liquidatoria.

Nel discutere nel loro complesso i risultati descritti si può tentare, dunque, di dare una risposta alle due domande di ricerca su cui si fondava l'analisi empirica. Dal primo punto di vista, si evidenzia come le informazioni presenti nei decreti di destinazione non sempre facciano risaltare elementi di piena coerenza tra loro che impediscono una lettura comparativa del tutto significativa. Il decreto di destinazione, ponendosi come documento finale pubblico dovrebbe avere la funzione di una sorta di strumento di

accountability in grado di spiegare alla pluralità dei soggetti interessati le motivazioni che hanno portato ad una specifica destinazione. Comparando le informazioni presenti con quelle necessarie ad interpretare, in chiave economico-aziendale, la gestione dell'azienda sequestrata e poi confiscata è evidente la presenza di un *gap* informativo (da cui l'impossibilità di analizzare alcune delle variabili descritte nel paragrafo 2) che impedisce di valutare in maniera completa l'operato dell'amministrazione giudiziaria e dell'ANBSC. Questa opacità informativa non consente di approfondire l'indagine circa la presenza di caratteri comuni delle aziende aventi una certa destinazione, considerando anche che la liquidazione risulta la destinazione impressa alla quasi totalità delle aziende analizzate. In definitiva, dall'analisi documentale dei decreti risulta arduo individuare in maniera incontrovertibile se, adottando la prospettiva dello sviluppo integrale, la destinazione delle aziende sequestrate e poi confiscate sia quella fisiologica. In prima battuta, dall'analisi effettuata e da quanto precedentemente illustrato sembra che la destinazione liquidatoria impressa sia nella maggior parte dei casi la decisione più razionale. In tal senso, l'analisi circa il comportamento dell'ANBSC circa la destinazione impressa ai sistemi aziendali sequestrati trova qui una sua prima risposta che, però, necessariamente richiede un ulteriore approfondimento per potere analizzare il fenomeno in maniera più completa.

5. Conclusioni, implicazioni, limiti e futuri indirizzi di ricerca

Il presente lavoro ha natura esplorativa ed è il primo in ambito economico-aziendale a condurre un'analisi empirica su un campione di aziende confiscate. Solo pochi lavori, infatti, hanno trattato il tema secondo una prospettiva tipicamente economico-aziendale (Bivona, 2012; Donato *et al.*, 2013), mentre abbondano gli studi con taglio giuridico, sociologico o criminologico. Per la nostra conoscenza il tema, peraltro tipicamente legato al contesto nazionale, non è stato mai oggetto di studio, utilizzando l'ottica economico-aziendale, a livello internazionale.

Lo sviluppo del *framework* teorico, elaborato a partire dal modello dello sviluppo integrale considerato come punto di riferimento per qualsiasi organismo aziendale, ha messo in evidenza il numero e la complessità delle variabili in gioco nel processo che dovrebbe condurre al pieno recupero produttivo e legale dell'azienda sequestrata. La consapevolezza circa la complessità del fenomeno dovrebbe indurre all'adozione di una visione sistemica, e dunque davvero integrale, che in ogni sua fase tenga conto di tutti i fattori cruciali per il buon esito dell'intero processo. L'analisi teorica in particolare mira a dare maggiore enfasi ad un approccio economico-aziendale. Appare evidente che la pluralità degli interessi e delle

prospettive di analisi presuppongano un'attitudine multidisciplinare al fenomeno oggetto di indagine, ma sembra altrettanto razionale considerare che la gestione, seppure in condizioni particolari, di un'azienda non possa prescindere da una consapevolezza circa la rilevanza che l'applicazione dei fondamentali principi di governo possa avere per la sopravvivenza e il successo di qualsiasi organismo aziendale.

Dal punto di vista empirico, all'esiguità dei dati pubblicamente accessibili e disponibili si aggiunge l'evidenza di un quadro estremamente frammentato ed eterogeneo, tale da rendere difficoltosa un'elaborazione statistica attendibile e generalizzabile, il che costituisce uno dei maggiori limiti del presente lavoro. In prima istanza, si può affermare che la destinazione liquidatoria impressa – che caratterizza oltre il 90% dei casi esaminati – ha spesso una giustificazione razionale che può trovare il suo fondamento in alcuni degli elementi, specie se considerati coevamente, del *framework* proposto. Certamente il metodo di ricerca utilizzato non permette di analizzare compiutamente tutte le variabili presenti nel *framework* illustrato, evidenziando un altro limite del presente lavoro.

Nonostante l'indagine fosse esplorativa in natura, emergono alcune preliminari implicazioni per gli organismi e i soggetti coinvolti nell'amministrazione giudiziaria:

- gli *organi giudiziari*, circa la necessità di prevedere tempi più brevi in relazione alla durata complessiva della fase giudiziaria e della fase amministrativa, considerato che i dati sulla durata dell'intero processo di recupero alla legalità delle aziende evidenziano ancora forti criticità;
- l'*ANBSC*, la quale potrebbe prevedere un *format* nella redazione del decreto di destinazione, in cui motivare in maniera sostanziale la destinazione impressa, per esempio sulla base degli elementi componenti il *framework* proposto. Ciò consentirebbe a tutti gli *users* di trarre un quadro informato omogeneo e comparabile tra le aziende sottoposte a confisca e di prendere le decisioni (ad esempio di investimento) più opportune;
- gli *amministratori giudiziari*, i quali dovrebbero dichiarare i compensi percepiti, il numero di incarichi assunti nel tempo, secondo una *transparency* e *accountability* simile a quella prevista per i revisori legali. Gli amministratori dovrebbero orientare inoltre la filosofia gestionale, ancora prima che la propria formazione, ad un'ottica imprenditoriale e non di mera conservazione dell'azienda, cogliendo l'opportunità di proseguire l'attività aziendale, laddove ciò sia possibile.

Il presente studio si prefigge altresì, quali futuri sviluppi della ricerca, di svolgere un'analisi delle *performance* aziendali nella fase immediatamente precedente e successiva al primo provvedimento cautelativo, integrando i dati sulle società confiscate provenienti dal sito dell'ANBSC con quelli

Fabio La Rosa, Sergio Paternostro / L'amministrazione delle aziende confiscate alla criminalità organizzata. La proposta di un framework di studio e un'analisi esplorativa dei decreti di destinazione

rilevati da un esame della rassegna stampa relativa agli ultimi anni. Un'altra linea di sviluppo, coerente con l'idea di testare in maniera esaustiva il *framework* elaborato, potrebbe essere quella di sviluppare un'analisi del *network* relazionale pre- e post-sequestro, evidenziando come il modo di gestire il rapporto con i propri *stakeholder* possa rappresentare un elemento cruciale per il buon esito del processo di recupero alla legalità delle aziende sequestrate e confiscate.

*Fabio La Rosa
Università degli Studi di Enna "Kore"
fabio.larosa@unikore.it*

*Sergio Paternostro
sergio.paternostro@unipa.it*

Riassunto

Il lavoro affronta il tema dell'amministrazione delle aziende sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata. Nella prima parte viene elaborato, sulla base del modello dello "sviluppo integrale delle aziende", un *framework* teorico-concettuale volto ad evidenziare sia le condizioni precedenti al provvedimento di sequestro sia le variabili che durante la fase di sequestro e di confisca possono influenzare il percorso di recupero della legalità. La seconda parte del lavoro è dedicata ad una prima indagine esplorativa del fenomeno a partire dall'analisi del contenuto dei decreti di destinazione pubblicamente accessibili. Lo scopo è quello di verificare la quantità e qualità delle informazioni disponibili nell'ambito del più importante provvedimento che decreta le sorti dell'azienda confiscata, e successivamente di rileggere tali decreti alla luce del *framework* proposto. Ciò che emerge è un quadro molto frammentato delle informazioni, non ancora utile a garantire una base conoscitiva in grado di supportare il proseguo dell'attività aziendale.

Abstract

This work addresses the issue of the administration of seized and confiscated firms against organised crime. The first part develops, by adopting the model of the "comprehensive development of firms", a conceptual framework that aims to highlight both the conditions prior to seizure measure and the variables of the seizure and confiscation phase, which may affect the recovery path of legality. The second part of the work is devoted to a first exploratory survey of the phenomenon starting from the content analysis of the "destination decrees" publicly accessible. The aim is to verify the quantity and quality of information available under the most important measure that decides the chance of the confiscated firm. Finally, we interpret the content of the "destination decrees" in the light of the proposed framework. What emerges is a very fragmented picture of information, not yet useful to ensure a knowledge base able to support the continuation of the business.

Jel classification: M14, M48, K14.

Parole Chiave (Keywords): aziende confiscate, criminalità organizzata, decreto di destinazione, framework concettuale (confiscated firms, organized crime, destination decree, conceptual framework)

Bibliografia

- Agenzia Nazionale per l'Amministrazione e la Destinazione dei beni Sequestrati e Confiscati alla criminalità organizzata (2012), *Relazione sull'attività svolta*.
- Andrei P., Bisaschi A., Fellegara A.M., Pezzani F., Zanichelli V. (1996), *Crisi d'impresa e procedure concorsuali*, Giuffrè, Milano.
- Bivona E. (2012), «Aspetti critici nei processi di risanamento e sviluppo duraturo delle aziende confiscate alla criminalità organizzata», in AA.VV., *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Giuffrè, Milano, pp. 321-353.
- Cassano F. (2009), «L'impresa mafiosa e la tutela della ragione dei terzi», atti del convegno "Gli strumenti di contrasto alla criminalità organizzata dopo le riforme sulla sicurezza pubblica. Un equilibrio instabile tra efficienza del sistema e recupero delle garanzie", U.D.A.I. Sezione Distrettuale di Bari.
- Catanzaro R. (1988), *Il delitto come impresa. Storia sociale della mafia*, Liviana, Padova.
- Catturi G. (2003), *L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Cedam, Padova.
- Coda V. (1987), *Le tappe critiche per il successo dei processi di risanamento aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
- Coda V. (2012), «Capire e fare il bene dell'azienda», in AA.VV., *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Giuffrè, Milano, pp. 1-39.
- Commissione Garofali (2013), *Per una moderna politica antimafia. Proposte della Commissione per l'elaborazione di proposte in tema di lotta anche patrimoniale, alla criminalità*.
- Confesercenti (2012), *Le mani della criminalità sull'impresa. XIII rapporto di SOS imprese*, Alberti Editore.
- Daily C.M., Dalton D.R., Cannella Jr A.A. (2003), «Corporate governance: decades of dialogue and data», *Academy of Management Review*, vol. 28, n. 3, pp. 371-382.
- Danovi A., Quagli A. (2008), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento. Prevenzione e diagnosi, terapie e casi aziendali*, Ipsos, Milano.
- Donato L., Saporito A., Scognamiglio A. (2013), *Aziende sequestrate alla criminalità organizzata: le relazioni con il sistema bancario*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 202.
- Eckel C., Grossman P. (2002), *Differences in the Economic Decisions of Men and Women: Experimental Evidence*, Elsevier Science B.V. North-Holland, Amsterdam.
- Grasso P. (2007), «Le imprese tra sicurezza e legalità», in La Spina A. (a cura di) (2007). *I costi dell'illegalità. Mafia ed estorsioni in Sicilia*, Il Mulino, Bologna, pp. 325-336.
- Guatri L. (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Giuffrè, Milano.
- Holmstrom B. (1999), «Managerial incentive problems: A dynamic perspective», *Review of Economic Studies*, n. 66, pp. 169-182.
- La Rosa F., Paternostro S., Picciotto L. (2013), «Determinants and Consequences of the Anti-mafia Entrepreneurial Behavior: an Empirical Study on Southern Italian Small-Medium Enterprises», paper presentato al XXXVI Convegno Annuale AIDEA "The firm's role in the economy. Does a growth-oriented business model exist?", Lecce - 19-21 Settembre, 2013.
- La Rosa F. (2012), «L'impresa sociale quale paradigma economico-aziendale per il perseguimento del bene dell'azienda e del bene comune. Il caso Biosicilyexport», in AA.VV., *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Giuffrè, Milano.
- La Rosa F. (2010a), «La dimensione socio-ambientale dello sviluppo integrale delle aziende. Il ruolo delle piccole imprese meridionali tra società civile e criminalità organizzata», *Small Business - Piccola impresa*, n. 1.
- La Rosa F. (2010b), *Le operazioni straordinarie temporanee e di cessazione delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- La Spina A. (a cura di) (2007), *I costi dell'illegalità. Mafia ed estorsioni in Sicilia*, Il Mulino, Bologna.

Fabio La Rosa, Sergio Paternostro / *L'amministrazione delle aziende confiscate alla criminalità organizzata. La proposta di un framework di studio e un'analisi esplorativa dei decreti di destinazione*

Lavezzi A.M. (2007), «Struttura economica e vulnerabilità al crimine organizzato in Sicilia», in in La Spina A. (a cura di) (2007), *I costi dell'illegalità. Mafia ed estorsioni in Sicilia*, Il Mulino, Bologna, pp. 163-186.

ODC (2012), *Linee guida in tema di amministrazione e custodia giudiziaria dei beni sequestrati alla criminalità*, Ordine dei Dottori Commercialisti di Roma.

Piococchi P. (2003), *Crisi di impresa e monitoraggio di vitalità*, Giappichelli, Torino.

Raggio M. (a cura di) (2013), *Dal bene confiscato al bene comune*, Ecura.

Sciarrone (2009), *Mafie vecchie mafie nuove*, Donzelli, Roma.

Sirleo G. (2009), *La crisi d'impresa e i piani di ristrutturazione. Profili economico-aziendali*, Aracne, Roma.

Sorci C. (1984), *La valutazione degli interventi imprenditoriali*, Giuffrè, Milano.

Sorci C. (2002), *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano.

Sorci C. (2007), *Lo sviluppo integrale dell'azienda*, in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.

Spence L., Lozano, J.F. (2000), «Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain», *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n. 1, pp. 43-53.

Stanwick P.A., Stanwick S.D. (1998), «The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination», *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n. 2, pp. 195-204.

Transcrime (2013), *Gli investimenti delle mafie. Progetto PON-Sicurezza 2007-2013*.

Vergara C. (2004), *Il contributo della programmazione e del controllo al governo «consapevole» delle aziende*, Giuffrè, Milano.