

PROGETTO ICARO

# DOVE INVESTE LA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

*Le aziende sottoposte a misura di prevenzione,  
difficoltà e strumenti operativi  
della loro gestione*

A cura di:  
CGIL Lombardia e SAO

Realizzato dalla professoressa  
Stefania Pellegrini

Con il contributo di:  
Filomena De Matteis  
Jole Garuti  
Vincenzo Moriello  
Angelo Urgo



*“Tutto quanto rappresenta per la mafia il possesso di un bene,  
denaro, ricchezza e capitale, diventa potere e prestigio.  
Il bene diviene simbolo del controllo del territorio perché serve  
a ricordare continuamente alla comunità locale la presenza dei  
proprietari ed il potere che sanno esercitare ...  
... occorre spezzare il legame esistente tra il bene posseduto ed i  
gruppi mafiosi, intaccandone il potere economico e marcando il  
confine tra l'economia legale e quella illegale”.*

Pio La Torre, 1982

# INDICE

1.	PREFAZIONE: LA STORIA E LA MEMORIA .....	8
2.	INTRODUZIONE .....	14
3.	MAPPATURA DELLE AZIENDE CONFISCATE IN ITALIA .....	18
3.1	Indagine qualitativa sulle aziende confiscate alla criminalità organizzata .....	18
	IL “DOVE” .....	21
	IN “CHE SETTORE” .....	23
	IL “COME” .....	31
4.	DATI REGIONALI .....	36
	Calabria .....	36
	Sicilia .....	38
	Campania .....	40
	Lombardia .....	42
	Piemonte .....	44
	Emilia Romagna .....	46
5.	LE AZIENDE SOTTOPOSTE A MISURE DI PREVENZIONE. DIFFICOLTÀ E STRUMENTI OPERATIVI. Interviste ai Presidenti di Sezione misure di Prevenzione e agli Amministratori Giudiziari .....	48

5.1	Individuazione dei problemi affrontati dall'Amministrazione Giudiziaria .....	49
5.1.1	Costi necessari per l'emersione dall'illegalità .....	49
5.1.2	La gestione delle presenze di propositi e parenti in azienda .....	50
5.2	Le strategie adottate dal tribunale .....	51
5.2.1	Affitto di ramo d'azienda .....	51
5.2.2	Sottoscrizione di protocolli .....	53
5.2.3	La creazione di reti e sinergie .....	55

## 1.      **PREFAZIONE: LA STORIA E LA MEMORIA**

Com'è noto, le mafie esistono in Italia da molti decenni, per non dire secoli, ed esistono oggi in molti altri paesi del mondo. Per contrastare la loro diffusione e la loro presenza, che inquina l'economia di mercato, danneggia le imprese oneste e la vita dei lavoratori e dei cittadini, occorre soprattutto comprendere quali sono i mezzi più efficaci per contrastarne il potere e la diffusione. Nel 1982 l'azione di contrasto alle organizzazioni mafiose ha assunto in Italia grande efficacia per merito del parlamentare Pio La Torre che, conoscendo per esperienza personale la mafia siciliana, elaborò un progetto di legge avente due elementi fondamentali: la considerazione che la mafia è un'organizzazione criminale unitaria e la consapevolezza che i mafiosi temono più la perdita del patrimonio che la prigione. La Torre aveva compreso la trasformazione in atto della mafia e il suo proiettarsi in una dimensione internazionale, ovvero la globalizzazione delle attività criminali.

Dopo la sua barbara uccisione, il Governo inviò a Palermo il generale Dalla Chiesa, che negli anni precedenti era riuscito con metodi intelligenti a sconfiggere il terrorismo delle Brigate rosse: gli venne perciò dato il compito di debellare anche la mafia, ma i mafiosi non gliene lasciarono il tempo. La sua uccisione suscitò in tutto il paese uno sdegno di tali dimensioni da indurre i parlamentari a trasformare urgentemente in legge il progetto La Torre. Fu la Legge 646/82 che prese il nome dal promotore e dal ministro dell'Interno Virginio Rognoni.

Con la legge 646/82 venne inserito nel Codice penale l'art. 416 bis, che segnò una svolta rivoluzionaria nella lotta alle mafie, criminalizzando l'associazione mafiosa in quanto tale. La legge recita: "L'associazione

è di tipo mafioso quando coloro che ne fanno parte si avvalgono della forza di intimidazione del vincolo associativo e della condizione di assoggettamento e di omertà che ne deriva per commettere delitti, per acquisire in modo diretto o indiretto la gestione o comunque il controllo di attività economiche, di concessioni, di autorizzazioni, appalti e servizi pubblici o per realizzare profitti o vantaggi ingiusti per sé e per gli altri” Fu di conseguenza possibile nel 1986 ai magistrati Giovanni Falcone e Paolo Borsellino, sotto la guida di Antonino Caponnetto, far processare ben 475 boss. Le sentenze del “maxiprocesso” furono 19 condanne all’ergastolo e più di duemilaseicento anni di carcere. La reazione dei corleonesi, dopo che le condanne furono confermate dalla Corte di Cassazione, fu durissima: uccisero i loro principali nemici Giovanni Falcone e Paolo Borsellino, ma anche i loro amici Salvo Lima prima e Ignazio Salvo poi, in quanto non erano riusciti ad evitare il verdetto confermativo della Cassazione.

Al maxiprocesso fu applicata per la prima volta la ‘norma sui patrimoni’ prevista dalla legge Rognoni-La Torre, ovvero la confisca dei beni per i mafiosi. L’art. 416 bis recita infatti: “Nei confronti del condannato è sempre obbligatoria la confisca delle cose che servirono o furono destinate a commettere il reato e delle cose che ne sono il prezzo, il prodotto, il profitto o che ne costituiscono l’impiego.”

Tale provvedimento scatta ovviamente quando il soggetto non riesce a dimostrare la legittimità del possesso del bene.

Dopo le stragi di Capaci e via D’Amelio sorse in tutto il paese un movimento diffuso di ribellione alla cultura di morte della mafia. Ci si rese conto che non si doveva delegare solo ai magistrati e alle forze dell’ordine, quindi alla sola repressione, la lotta contro la mafia, ma che era necessaria la partecipazione dei cittadini, consapevoli che l’affermazione della legalità coincide con la realizzazione della democrazia.

Nel 1995 venne creata un’associazione con la finalità di sostenere le iniziative antimafia e di diffondere nel paese la cultura della legalità: Libera, associazioni, nomi e numeri contro le mafie. È nata così l’an-

timafia sociale che avrebbe riunito nel tempo circa 1500 gruppi, tra associazioni nazionali, associazioni locali e scuole, oltre a singoli cittadini.

Il primo obiettivo realizzato da Libera fu una raccolta di firme a sostegno del disegno di legge presentato dal parlamentare Giuseppe Di Lello per l'utilizzo sociale dei beni confiscati ai clan: era il perfezionamento dell'intuizione di La Torre.

Oltre un milione di cittadini in tutta Italia firmarono per sostenere quell'idea, che divenne legge nel marzo 1996 col numero 109. Si apriva così una nuova stagione di lotta alle mafie, in quanto i beni immobili confiscati potevano rimanere patrimonio dello Stato per finalità di giustizia, ordine pubblico o protezione civile, o essere trasferiti ai Comuni per finalità istituzionali o sociali e per rispondere quindi alle esigenze della collettività. La legge ha un grande valore simbolico, e produce allo stesso tempo lavoro per migliaia di persone tramite le cooperative che lavorano terreni confiscati o che hanno rilevato un'azienda confiscata.

L'applicazione della legge 109/96 ha avuto un percorso non sempre facile. In un primo momento (1999) è stato istituito l'Ufficio del Commissario straordinario del Governo per la gestione e destinazione dei beni confiscati. A partire dal 2010 dei beni si è occupata l' ANBSC, che però non ha ancora raggiunto la piena operatività.

La difficoltà maggiore si manifesta allorché il bene confiscato è un'azienda, poiché, nel caso in cui l'azienda dovesse chiudere, i lavoratori rimarrebbero senza lavoro. L'analisi dei problemi che incontrano le aziende confiscate è l'elemento chiave del progetto ICARO.

Nel 2010, a seguito della legge 136, il governo italiano ha effettuato una completa ricognizione delle norme antimafia di natura penale, processuale e amministrativa, e le ha riunite nel Codice antimafia, che tratta delle misure di prevenzione e della cosiddetta documentazione antimafia. È stata inoltre costituita l'Agenzia nazionale per l'ammini-



strazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata di stampo mafioso (ANBSC). Attualmente è in discussione al Parlamento la riforma dell’Agenzia, allo scopo di renderne l’attività più efficace e corrispondente alle necessità.

La nuova disciplina del Codice Antimafia, in corso di approvazione, prevede l’introduzione di misure volte a sostenere il fatturato delle imprese confiscate e agevolazioni nella partecipazione alle gare pubbliche per l’acquisto di beni e servizi. Sono previste novità riguardanti l’assegnazione delle aziende sequestrate e migliori garanzie di continuità aziendale alle imprese confiscate alle mafie, oltre che una più efficace tutela del lavoro nelle aziende. Nel 2016 la legge di Stabilità ha istituito un fondo per le aziende sequestrate e confiscate.

Il progetto ICARO è un progetto finanziato dalla Commissione europea e gestito da Arci Milano, Avviso Pubblico, Centro di Iniziativa Europea, Cgil Lombardia, Associazione Saveria Antiochia Osservatorio Antimafia, Università degli Studi di Milano. Un partenariato così esteso sta a significare quante e poliedriche forze siano necessarie per battere il fenomeno mafioso.

Il progetto Icaro, partendo dall’esperienza delle leggi sulla confisca e l’utilizzo sociale dei beni confiscati, ha approfondito una tematica fondamentale per la lotta alle mafie, ovvero la sopravvivenza delle aziende confiscate.

ICARO ha le seguenti finalità:

- analizzare i punti di forza e di debolezza nelle politiche di confisca e di riutilizzo dei beni e delle aziende mafiose sperimentate in Italia;
- comprendere come sia possibile ridurre i tempi fra sequestro e confisca definitiva;
- fornire competenze, strumenti, metodologie, pratiche in grado di migliorare le vicende delle aziende confiscate, coinvolgendo pro-

fessionisti con competenze manageriali;

- evitare la chiusura delle aziende dopo il sequestro, costruendo un nuovo management aziendale che riqualifichi le stesse maestranze;
- elaborare di un modello di gestione e risanamento per le aziende sequestrate esplorando anche strumenti flessibili e alternativi alla confisca;
- sensibilizzare l'opinione pubblica europea sull'importanza del riutilizzo sociale e del risanamento dei beni confiscati come strumento efficace di contrasto e prevenzione dell'infiltrazione criminale nell'economia legale;
- trasferire a livello europeo competenze, metodologie e buone prassi adottate in Italia per colpire i beni criminali e impedire la diffusione degli interessi mafiosi nell'economia legale.

Le organizzazioni del progetto Icaro hanno tenuto tre incontri pubblici sulle problematiche delle aziende confiscate e una *lectio magistralis*:

- Convegno internazionale "Le infiltrazioni delle mafie nell'economia legale: mafie senza confini", Milano 10 aprile 2015;
- Convegno nazionale "Buone prassi per contrastare l'economia illegale: l'utilizzo a fini sociali dei beni confiscati alle mafie", Milano 27 novembre 2015;
- Convegno nazionale "Dall'impresa mafiosa all'impresa legale", Milano 19 aprile 2016;
- *Lectio Magistralis* "Una ricerca di frontiera: il progetto ICARO e le aziende confiscate alle organizzazioni mafiose, Milano 3 maggio 2016.

Nel 2012 alcune delle organizzazioni partner di ICARO, assieme ad altre strutture della società civile, hanno dato vita alla campagna "lo

riattivo il lavoro” per una legge di iniziativa popolare a favore di norme che aiutino le aziende tolte alle organizzazioni criminali a sopravvivere. Occorre evitare il rischio che attività produttive, una volta tolte dalle mani dei mafiosi, non riescano a reggere sul mercato, generando l’idea che la lotta alla mafia toglie lavoro e crea disoccupazione.

La mafia può essere sconfitta se alla repressione agita dalle forze dell’ordine e dalla magistratura si unisce l’antimafia sociale, cioè la messa in opera di una cultura della legalità operativa e costante dei cittadini, siano essi imprenditori o semplici consumatori. L’antimafia sociale si manifesta anche col far bene il proprio lavoro, rispettando le leggi e le regole e contrastando in ogni modo la corruzione.

Occorre che i cittadini, fino dalla scuola, siano messi in grado di conoscere le mafie e le loro attività. Una volta acquisita tale conoscenza e la consapevolezza degli effetti negativi che la presenza delle organizzazioni mafiose determina sulla vita economica e sulla vita democratica del paese, i cittadini diventano capaci di contrastare seriamente la diffusione delle mafie e di impegnarsi contro la corruzione che le favorisce. In Italia sono molte le associazioni, prima fra tutte Libera, che hanno come finalità primaria il contrasto alle mafie e offrono sostegno alle vittime della violenza mafiosa. Come le mafie si sono globalizzate, così deve estendersi e globalizzarsi anche l’antimafia delle Istituzioni e dei cittadini.

Gli Stati dell’Europa possono fornire un grande aiuto agli altri Stati e al tempo stesso difendere se stessi impedendo la proliferazione della presenza mafiosa nei loro territori. Europol ha rilevato che nel continente vi sono ben 3600 organizzazioni criminali. È perciò necessario creare un modello antimafia che sia utilizzabile in molti paesi.

Non per nulla l’Italia è il paese in cui le mafie sono nate ma è anche il paese dell’antimafia.

## 2. INTRODUZIONE

Il risanamento e il rilancio produttivo ed occupazionale delle aziende confiscate è una sfida necessaria per contrastare il crimine organizzato.

Nell'impresa le organizzazioni mafiose reinvestono parte importante dei proventi delle loro attività, *allargano la loro influenza e rafforzano relazioni e consenso sociale*<sup>1</sup>. È attraverso l'impresa che le mafie agiscono il più potente tentativo di integrarsi nell'economia, favorendo relazioni proficue tra corruzione e criminalità organizzata e con esse la *crescita di una zona grigia*<sup>2</sup> pericolosa e corrosiva delle fondamenta legali e democratiche di una comunità.

Con il sequestro e la confisca delle aziende lo Stato svela l'occultamento dei proventi da attività criminali, ma la sfida si vince se alla prepotenza mafiosa si contrappone un'alternativa fatta di sviluppo, lavoro e dignità. Le aziende sequestrate e confiscate possono diventare allora un modello per la lotta alla mafia, divenendo presidi di legalità, attraverso un impegno concreto e coordinato di tutti gli attori coinvolti.

Decisiva è la conoscenza di dove e come investe la criminalità organizzata. Nell'ambito del progetto europeo "ICARO", la ricerca sulle aziende confiscate in via definitiva, curata da CGIL Lombardia e SAO, coordinata e realizzata dalla professoressa Stefania Pellegrini, con il contributo di Vincenzo Moriello, Jole Garuti, Filomena De Matteis, Angelo Urgo<sup>3</sup> aiuta a comprendere le strategie di investimento delle mafie nell'economia legale, e in ragione di quali interessi esse scelgono

---

1 Dalla Chiesa F., *L'impresa mafiosa*. Cavallotti University Press, Milano, 2012

2 Sciarrone R., Il patto con la zona grigia, "Narcomafie", giugno 2011

3 Nella fase iniziale ci si è avvalsi della collaborazione di Francesco Romeo

un determinato territorio, un determinato settore di attività, e le specifiche modalità operative.

La ricerca dimostra che le organizzazioni mafiose sono molto duttili nel decidere dove e come investire i capitali illegali accumulati, in ragione del contesto e degli obiettivi che si prefiggono di realizzare.

Per questo è importante utilizzare strumenti di lettura flessibili - come il database realizzato per la ricerca - che consentano di interrogare i dati disponibili, per leggere queste differenze e trarne informazioni utili per la ricerca scientifica e per l'attività investigativa.

A solo titolo di esempio dalla ricerca emerge che: in Calabria il 45% di aziende confiscate risultano essere imprese individuali, perché prevale la volontà di mantenere un controllo diretto ed interno sulle aziende; in Lombardia - dove la 'ndrangheta è oggi la mafia più presente - il 49% sono Società a Responsabilità Limitata, perché ritenute il miglior compromesso tra l'agilità di costituzione e gestione, e le esigenze di occultamento dell'identità criminale, grazie alla frammentazione del capitale tra soggetti diversi.

Inoltre la relazione tra la ricerca quantitativa e quella qualitativa con le interviste realizzate con i Presidenti delle sezioni Misure di prevenzione dei tribunali e con gli amministratori giudiziari, ha consentito un'elaborazione di particolare interesse rispetto agli scopi perseguiti dalle mafie. Anche in questo caso a solo titolo di esempio: se l'obiettivo principale dell'impresa mafiosa è la *massimizzazione del consenso sociale* i settori favoriti saranno la grande distribuzione (supermercati e negozi), l'agricoltura, l'edilizia che facilitano la disponibilità di posti di lavoro, a partire da amici, parenti e soggetti vicini all'organizzazione. *Visibilità e prestigio sociale* sono garantiti meglio da ristoranti, alberghi e locali notturni. *Il controllo del territorio* spinge a privilegiare attività con una distribuzione capillare come il settore turistico, la ristorazione e la grande distribuzione che garantiscono visibilità e permettono di influenzare l'economia legale.

La ricerca conferma il radicamento delle organizzazioni mafiose nei territori non tradizionali, dando un contributo alla demolizione, ci auguriamo definitiva – in particolare dopo le inchieste “Infinito” (2010) in Lombardia, “Minotauro” (2012) in Piemonte, “Aemilia” (2015) in Emilia Romagna e “Mafia Capitale” (2015) nel Lazio, - del mito dell'*isola felice*, l'idea della presenza di anticorpi – *in primis* un tessuto economico sociale sano e un tessuto connettivo democratico impermeabile alle infiltrazioni – come argine al pericolo di diffusione pervasiva delle mafie nelle regioni del centro-nord. Oggi possiamo dire che la linea della palma<sup>4</sup>, - come metafora dell'espansione mafiosa - non solo è salita verso il nord, ma è arrivata nel cuore dell'Europa. Ed è all'Europa che il progetto Icaro si rivolge con una particolare attenzione.

In Italia il progetto ICARO incrocia un importante processo di riforma del Codice Antimafia<sup>5</sup> che interviene in modo significativo sul tema delle aziende confiscate provando a rimuovere le criticità emerse nella esperienza concreta della gestione delle aziende sequestrate e confiscate, e a far tesoro delle buone prassi e dei suggerimenti dei diversi attori istituzionali e sociali coinvolti.

Una riforma che, è bene ricordare, ha ricevuto un'importante impulso dalla proposta di legge di iniziativa popolare “*Io Riattivo il lavoro*”, promossa da diversi attori sociali (CGIL, Associazione Nazionale Magistrati, Libera, Arci, Avviso Pubblico, Acli, Lega delle cooperative, Sos Impresa, Centro studi Pio La Torre), alcuni dei quali partner del progetto Icaro.

Questa riforma potrebbe rappresentare una nuova significativa tappa nella lunga lotta al potere mafioso. L'introduzione nel codice penale del *reato di associazione mafiosa e della confisca dei beni* (Legge Rognoni-La Torre del 1982), avvenne in seguito all'uccisione per mano mafiosa

---

4 Sciascia L., *Il giorno della civetta*, 1961

5 Riforma del Dlgs 159/11 – Codice Antimafia – approvata dalla Camera dei Deputati il 15 novembre 2011, ora al Senato

dello stesso Pio La Torre e del Generale Carlo Alberto Dalla Chiesa; seguì il *riutilizzo sociale dei beni confiscati* (Legge 196/1996), frutto di un movimento collettivo formatosi intorno all'associazione *Libera*, dopo la morte di Giovanni Falcone e Paolo Borsellino. Oggi potrebbe diventare concreta la possibilità di passare *dall'impresa mafiosa all'impresa legale*, risanando e rilanciando le aziende confiscate alle mafie, ben oltre le rare esperienze positive di questi anni.

Le aziende sequestrate e confiscate potrebbero così diventare un modello per la lotta alla mafia, attraverso un impegno concreto di tutti gli attori coinvolti. Da questo punto di vista il progetto ICARO ha favorito una tessitura di relazioni tra società ed istituzioni. Magistrati, amministratori giudiziari, amministratori locali, docenti universitari, organizzazioni sindacali, imprese, associazioni, hanno contribuito alla realizzazione dei risultati raggiunti. Un vero e proprio network della legalità.

È necessario consolidare questa rete, costruire le condizioni per cui quando si confisca un'azienda, che ha le condizioni per stare sul mercato, possa attivarsi l'imprenditore collettivo, di cui parla il professor Nando Dalla Chiesa, capace di utilizzare norme, conoscenze, intelligenze, creatività per produrre risultati e cambiamenti.

Vale a dire trasformare l'impresa mafiosa in impresa legale, produttiva, che promuovere lavoro pulito e valori sociali, ed è presidio di legalità e memoria sul territorio.

Come in un concerto dovremmo immaginare le sinergie tra tutti gli attori che si battono contro le mafie come protagonisti di una stessa partitura musicale. Ognuno è chiamato ad eseguire il proprio spartito connettendosi alle capacità espressive dell'altro, suonando al meglio il proprio strumento e gli strumenti sociali e normativi disponibili. In questo modo, come si assiste con gioia ad un bel concerto, si può vivere insieme e condividere con tanti altri la bellezza rivoluzionaria della legalità.

### **3. MAPPATURA DELLE AZIENDE CONFISCATE IN ITALIA**

#### **3.1 Indagine quantitativa sulle aziende confiscate alla criminalità organizzata**

Nel contesto della ricerca ICARO la fase di indagine curata da CGIL Lombardia e SAO è stata condotta seguendo due direttrici di indagine:

- 1) La prima è stata realizzata tramite un metodo di analisi quantitativa che, mediante la raccolta dei dati riferiti alle aziende confiscate alla criminalità organizzata, ha permesso di effettuare una mappatura georeferenziata;
- 2) La seconda, utilizzato un metodo qualitativo, mediante la somministrazione di un questionario ad operatori del settore ha cercato di individuare le difficoltà operative ed organizzative che deve affrontare un'amministrazione giudiziaria,

La prima fase dell'indagine ha voluto fotografare la situazione nazionale rispetto alle aziende confiscate alla criminalità organizzata. A tale fine è stato necessario inoltrare una richiesta alla Agenzia Nazionale per la gestione e l'amministrazione di Beni Sequestrati e Confiscati alla Criminalità Organizzata (ANBSC) che rappresenta l'unico Ente pubblico al quale viene riconosciuto il compito di acquisire i dati dei beni sequestrati (art.110, comma 2, lett. a) d.lgs n. 159/11). E' bene precisare che all'Agenzia viene riconosciuta competenza rispetto ai procedimenti di prevenzione, ai procedimenti penali per i delitti di cui agli articoli 51, comma 3-bis del cpp e ai procedimenti ex art. 12 sexies l. 356/92. Rimangono quindi esclusi tutti gli altri sequestri



penali che rappresentano circa il cinquanta per cento della totalità dei procedimenti di ablazione. Di questi dati non è possibile effettuare una quantificazione precisa, in quanto molto spesso sono gli stessi tribunali che applicano la misura che non comunicano l'avvenuto sequestro o confisca.

A seguito di tale richiesta l'Agenzia ha fornito un primo file excel nel marzo del 2015 che è stato aggiornato nel luglio del 2015.

Con questo file excel è stato creato un data-base contenente 101.542 dati sul quale sono state effettuate le seguenti elaborazioni necessarie per giungere ad una lettura intellegibile:

- a) Estrazione dei soli dati relative alle aziende confiscate;
- b) Integrazione dei dati mancanti, mediante un'indagine specifica sulle singole aziende;
- c) Normalizzazione dei dati al fine di renderli omogenei ed elaborabili.

Dopo queste operazioni si è giunti alla creazione di un *data-base Access* con il quale sono state impostate delle "query" necessarie all'aggregazione e all'analisi dei dati.

Mediante l'elaborazione finale di questi dati sono stati generati due prodotti:

- 1) Indagine sulle aziende confiscate alla criminalità organizzata con il quale è stato effettuato uno studio atto a comprendere dove e come investe la criminalità organizzata. Individuando la sede territoriale delle aziende, il settore di attività delle stesse e la tipologia aziendale è stato possibile avere un quadro della distribuzione territoriale delle aziende confiscate, dei settori commerciali maggiormente aggrediti, e delle forme giuridiche societarie maggiormente utilizzate dalla criminalità per realizzare investimenti.

L'elaborazione di questi dati ha poi permesso la realizzazione di una MAPPATURA GEOREFERENZIATA DELLE AZIENDE, mediante il metodo GIS, letteralmente l'acronimo di *Geographic Information Systems*, spesso tradotto in italiano con Sistema Informativo Geografico in base al quale si indica un insieme di strumenti informatici, per la gestione e l'analisi dei dati geografici così come un'area disciplinare che ha l'obiettivo di mettere a fuoco tecniche e metodi, provenienti da molte discipline, necessari per l'utilizzo e l'analisi dei dati spaziali<sup>6</sup>. Questo strumento rappresenta una rappresentazione interattiva on-line che permette l'utente di interrogare la mappa a seconda delle informazioni che vengono richieste. Le variabili tenute in considerazione e che possono essere evidenziate mediante una interrogazione della mappatura sono:

- il settore dell'attività
- la categoria aziendale
- l'iter amministrativo
- Regione e Comune (non è stato possibile georeferenziare con un maggiore livello di dettaglio sia per la sostanziale mancanza degli indirizzi civici nei dati forniti dall' ANBSC, sia perché in alcuni casi l'indirizzo si riferiva alla sede legale)
- Il tipo di procedimento.

#### A) INDAGINE QUANTITATIVA SULLE AZIENDE CONFISCATE ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA.

Fatte salve le premesse metodologiche sopra riportate, il risultato della elaborazione dei dati forniti dall'ANBSC rappresenta uno strumento estremamente interessante, più che per una quantificazione del fenomeno della confisca di realtà aziendali appartenute a mafiosi,

per comprendere “dove”, “in che settore” e “come” la criminalità organizzata ha investito i propri capitali. Uno dei risultati più apprezzabili dell’inchiesta è rappresentato proprio dalla considerazione che il dato quantitativo sia relativamente interessante, in quanto estremamente mutevole, mentre l’elaborazione dello stesso secondo parametri qualitativi, permette di avere una contezza sulla distribuzione territoriale della presenza mafiosa sul territorio nazionale, sul settore merceologico di maggiore investimento e sulle modalità operative privilegiate per realizzare investimenti imprenditoriali.

### ***Il “DOVE”***

Andando ad indagare sulla distribuzione territoriale delle aziende confiscate emerge chiaramente un dominio delle Regioni del Sud del Paese. Anche se è opportuno specificare che i dati forniti dall’Agenzia sono al netto dei provvedimenti applicati a seguito di due grandi inchieste come “Roma Capitale” ed “Aemilia”.

Al dominio incontrastato della Sicilia, con il 33% delle aziende sul totale nazionale, segue la Campania con il 23%, la Calabria con il 12% e a seguire la Lombardia con l’11%. Le 34 aziende confiscate in Emilia-Romagna hanno comunque segnalato una situazione di presenza già consolidata della criminalità nelle regione felsinea, soprattutto se si considera che in Piemonte, dove si sono già conclusi importanti processi come Minotauro, si segnalano 20 aziende confiscate.

Grafico 1. Distribuzione nazionale aziende confiscate. Dati ANBSC (luglio 2015)

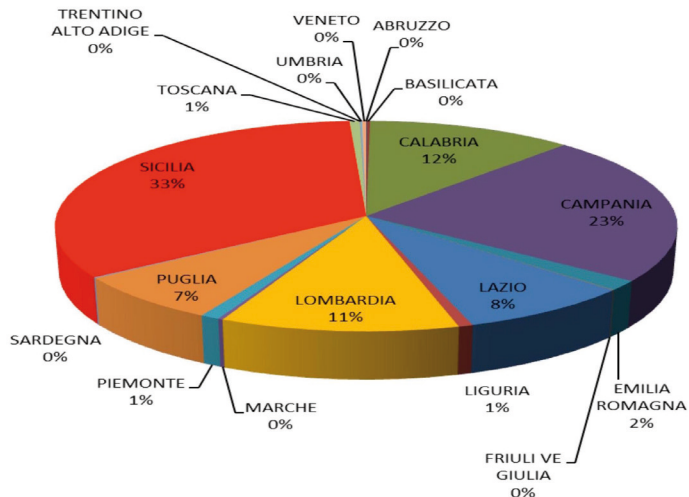
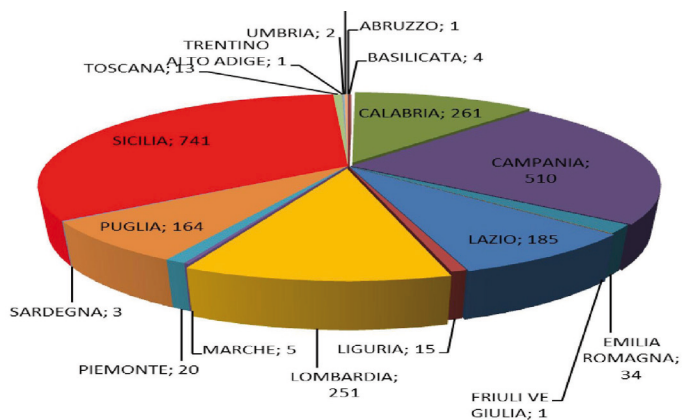


Grafico 2. Distribuzione nazionale aziende confiscate. Dati ANBSC (luglio 2015)



### **“IN CHE SETTORE”**

Analizzare i settori merceologici più interessati dagli investimenti mafiosi permette poi di verificare l'ipotesi sostenute da numerosi studiosi in base alla quale i confini tra mercati legali e illegali sono diventati molto più opachi: non si tratta di una mera estensione dell'area dell'illecito nel lecito, quanto di una commistione tra le due aree. La presenza di mafiosi nei mercati legali, è pertanto infatti diventata meno rischiosa e, al tempo stesso, più fruttuosa dei mercati illeciti.

I settori più vulnerabili sono contraddistinti da:

- un basso livello tecnologico;
- una forte presenza di unità produttive di piccola scala e che richiedono capacità di stare sul territorio;

Si può ritenere che vi siano delle specifiche dimensioni dell'economia che favoriscono la diffusione dell'economia mafiosa. Nello specifico, si segnala la preminenza di ambiti tradizionali che hanno un grado elevato di connessione con il territorio come una distribuzione per classe dimensionale delle imprese sbilanciata verso le unità produttive di piccola scala. Al contempo è evidente un basso livello tecnologico del sistema produttivo. Si tratta di mercati relativamente chiusi e “protetti” contraddistinti da: elevate rendite di posizione e consistenti redditività.

Le ricerche dimostrano che i mafiosi non sono attori economici dotati di elevate capacità imprenditoriali: tant'è che essi continuano a fare affari in settori tradizionali e , anche quando allargano il raggio di azione verso ambiti più innovativi, raramente danno prova di possedere particolari abilità manageriali tecniche e finanziarie.

Ad esempio per quanto riguarda il settore delle energie rinnovabili, le loro attività sono circoscritte alle attività connesse al “ciclo del cemento” e alla realizzazione delle infrastrutture di supporto agli

impianti (per non parlare della corruzione di dirigenti pubblici per avere le autorizzazioni).

Anche in campo finanziario le loro attività appaiono le più grossolane e comunque caratterizzate da un basso grado di sofisticazione. Questo non significa negare che ci sia una espansione anche in settori ad alta tecnologia, ma mettere in luce che si tratta di operazioni economiche svolte grazie alla complicità di soggetti esterni alla consorteria mafiosa, ma appartenenti a sfere professionali al servizio dell'imprenditoria mafiosa.

Vi possono essere vari motivi per i quali il crimine organizzato investe nei mercati legali per:

- Motivi di occultamento dei proventi di attività criminali (riciclaggio e successivo reimpiego);
- Motivi economici (profitto);
- Motivi sociali (consenso sociale);
- Motivi strategici (controllo del territorio).

Tali motivazioni possono risultare anche collegate tra loro.

L'investimento di denaro nei mercati legali può anche avere lo scopo di occultare i proventi delle attività criminali attraverso il riciclaggio. Nel caso di esercizi commerciali, ad esempio, l'emissione di fatture gonfiate e la falsificazione dei bilanci permette ai mafiosi di giustificare denaro proveniente da attività illecite.

L'investimento può avere anche un obiettivo economico legato alla realizzazione di un profitto. In questo caso le aziende non vengono utilizzate come mere "coperture" di attività illecite, ma costituiscono un'attività produttiva che garantisce un ritorno economico e sono orientate al profitto.

L'investimento in attività legali può essere finalizzato a:

1. Massimizzare il consenso sociale;
2. Controllare il territorio;
3. Garantirsi prestigio e visibilità sociale.

La creazione di consenso sociale rappresenta un aspetto fondamentale per la sopravvivenza delle organizzazioni criminali mafiose, le quali generano consenso nei propri confronti inserendosi in un mercato legale, creando nuovi posti di lavoro e fornendo, quindi, un reddito a una parte della popolazione locale. Oltre al consenso delle fasce basse della popolazione, i gruppi criminali mirano ad aumentare il consenso presso gli altri imprenditori, i funzionari della pubblica amministrazione e i politici locali. Attraverso l'infiltrazione nell'economia legale, l'imprenditore mafioso ha, infatti, la possibilità di instaurare e rafforzare una fitta rete di rapporti con questi soggetti, creandosi un'immagine rispettabile e slegata dalle attività criminali.

Un'altra motivazione di investimento è il controllo del territorio, sia aumentando la propria influenza nelle aree a tradizionale presenza mafiosa, sia estendendola in nuove. Il controllo del territorio è strettamente legato al consenso sociale e dipende dalla possibilità di stabilire una forma di controllo su un particolare settore economico dell'economia locale, ad esempio, attraverso i rapporti con i fornitori, i dipendenti e l'amministrazione pubblica o attraverso la gestione di subappalti.

La visibilità sociale è strategica sia per creare consenso sociale, sia per controllare il territorio.

L'ANSBC ha effettuato la classificazione delle aziende in base al *settore dell'attività economica* è stata realizzata semplificando i criteri Ateco 2007.

La classificazione delle attività economiche ATECO (ATTività ECONomiche) è una tipologia di classificazione adottata dall'Istituto

Nazionale di Statistica italiano (ISTAT) per le rilevazioni statistiche nazionali di carattere economico e prevede un'omologazione dei criteri di classificazione fra il mondo della statistica ufficiale, il mondo fiscale e quello camerale.

Nello specifico:

1. Commercio ingrosso-dettaglio, riparazione veicoli, beni personali, casa:

- commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa
- commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione
- commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi
- commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa

2. Alberghi

Fornitura di alloggio di breve durata presso: alberghi, resort, motel, aparthotel (hotel&residence), pensioni, hotel attrezzati per ospitare conferenze (inclusi quelli con attività mista di fornitura di alloggio e somministrazione di pasti e bevande):

- attività dei servizi di alloggio e di ristorazione

3. Costruzioni

Questa sezione comprende l'attività generica e specializzata per la costruzione di edifici e di opere di ingegneria civile. Essa include i nuovi lavori, le riparazioni, le aggiunte, le alterazioni, l'installazione nei cantieri di edifici prefabbricati o di strutture e le costruzioni di natura temporanea:



- costruzione di edifici
- ingegneria civile
- lavori di costruzione specializzati

#### 4. Attività finanziarie

Questa sezione include le attività di intermediazione finanziaria, incluse le assicurazioni, le riassicurazioni e i fondi pensione, nonché le attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria.

Sono incluse anche le attività di assunzione e detenzione di attività finanziarie, quali l'attività delle holding, delle società fiduciarie, delle società di gestione dei fondi ed altri intermediari finanziari:

- attività di servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)
- assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione (escluse le assicurazioni sociali obbligatorie)
- attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attività assicurative

#### 5. Sanità e assistenza sociale

Questa sezione include l'erogazione di servizi sanitari e le attività di assistenza sociale.

È inclusa una vasta gamma di attività, tra cui l'assistenza sanitaria fornita da medici professionisti presso ospedali e altre strutture, le attività di assistenza domiciliare che contemplano anche attività di assistenza sanitaria o attività di assistenza sociale che non contemplano il coinvolgimento degli operatori sanitari:

- assistenza sanitaria
- servizi di assistenza sociale residenziale

- assistenza sociale non residenziale

## 6. Trasporti

In questa sezione sono comprese le attività di trasporto di passeggeri o merci effettuate su base regolare o meno per ferrovia, mediante condotte, su strada, per via d'acqua o aereo e le attività ausiliarie quali servizi ai terminal, parcheggi, centri di movimentazione e di magazzinaggio di merci eccetera, l'attività di noleggio di mezzi di trasporto con autista od operatore. Sono anche incluse le attività postali ed i servizi di corriere.

Sono inclusi anche i trasporti di passeggeri a fini ricreativi.

Questa sezione include i servizi di ristorazione e bar effettuati dalle stesse imprese che effettuano il trasporto. Nello specifico:

- trasporto terrestre e trasporto mediante condotte
- trasporto marittimo e per vie d'acqua
- trasporto aereo
- magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti
- servizi postali e attività di corriere

## 7. Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese

In questa sezione sono incluse le attività di produzione dei servizi forniti in misura prevalente al settore delle imprese (servizi alle imprese). Tuttavia, quasi tutte le attività di questa sezione possono essere espletate anche a favore di privati cittadini (servizi alle persone), ad es. noleggio di beni personali e per la casa, attività delle banche di dati, attività legali, servizi di investigazione e vigilanza, arredamento di interni o attività fotografiche:

- attività immobiliari

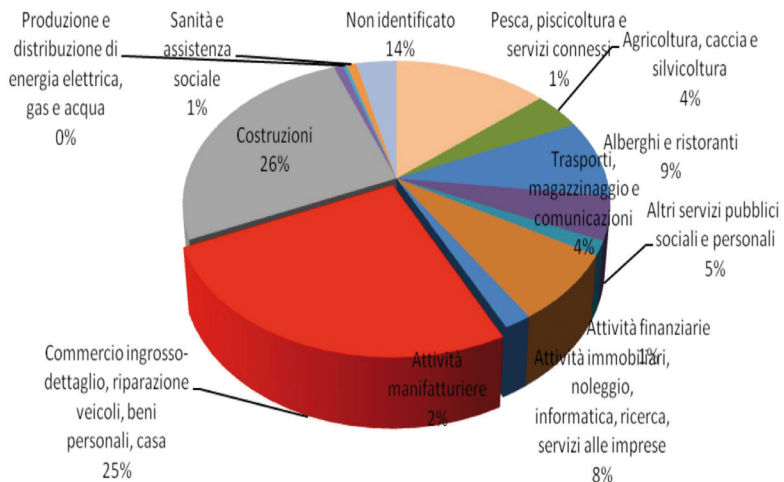
- noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico
- informatica e attività connesse
- ricerca e sviluppo
- attività di servizi alle imprese

#### 8. Altri servizi pubblici, sociali e personali

- smaltimento dei rifiuti solidi, delle acque di scarico e simili
- attività di organizzazioni associative
- attività ricreative, culturali e sportive
- servizi alle famiglie

In base a tali considerazioni, analizzando il Grafico n. 3 possiamo effettuare delle valutazioni interessanti.

*Grafico 3. Distribuzione nazionale aziende confiscate. Dati ANBSC (luglio 2015)*



Quando l'infiltrazione nell'economia ha come obiettivo principale la massimizzazione del consenso sociale, i settori favoriti sono la grande distribuzione (supermercati e negozi), l'agricoltura e l'edilizia in quanto non richiedono elevati livelli di specializzazione e sono ad alta intensità di mano d'opera, facilitando la possibilità di assunzione di parenti, amici, o più in generale soggetti vicini all'organizzazione. Attività che, invece, garantiscono visibilità e prestigio sociale all'imprenditore mafioso, sono i ristoranti, gli alberghi e i locali notturni.

Nel caso in cui l'obiettivo sia il controllo del territorio, vengono privilegiate attività fortemente legate al territorio e con una distribuzione capillare (settore turistico, ristorazione, o grande distribuzione), in grado di garantire visibilità alle organizzazioni mafiose e permettere loro di influenzare l'economia locale.

L'esigenza primaria di controllare il territorio, massimizzando il controllo sociale, comporta che la criminalità organizzata prediliga investire in settori nei quali siano facilmente "assumibili" o "coinvolgibili", soggetti legati alle consorterie e che, verosimilmente non posseggono specifiche competenza o professionalità. Edilizia, commercio e settore alberghiero sono estremamente adatti a tale scopo. I dati confermano le nostre ipotesi: il 26% di aziende appartiene al settore delle costruzioni<sup>7</sup>. Tale dato è senza dubbio influenzato dalla realtà siciliana che, a fronte del 33% delle aziende di tutto il territorio nazionale, segnala investimenti in questo settore per il 45% delle aziende. Anche il commercio rappresenta un settore di punta dell'investimento della criminalità. Ben il 25% delle aziende infatti appartiene a questo settore. Si tratta di attività aziendali riguardanti il:

- a) Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa;

---

<sup>7</sup> Questa sezione comprende l'attività generica e specializzata per la costruzione di edifici e di opere di ingegneria civile. Essa include i nuovi lavori, le riparazioni, le aggiunte, le alterazioni, l'installazione nei cantieri di edifici prefabbricati o di strutture e le costruzioni di natura temporanea (costruzione di edifici, ingegneria civile, lavori di costruzione specializzati).

- b) Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione;
- c) Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi;
- d) Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa.

Estremamente interessante è l'investimento nel settore alberghiero (il 9%) che conferma quanto questo i locali pubblici possono anche rappresentare un punto di incontro dei consociati, oltre che uno luogo privilegiato per svolgere attività illegali come il gioco d'azzardo e l'usura direttamente collegata ai prestiti per gioco.

Sempre il Grafico 3 ci dimostrazione lo spostamento degli investimenti della criminalità in settori che caratterizzano le economie del Nord del Paese: l'estensione alle attività immobiliari, a quelle finanziarie e ai servizi alle imprese (8%) rappresenta l'evidente avanzamento in settori che rappresentano il cuore del sistema produttivo del Settentrione.

### **"IL COME"**

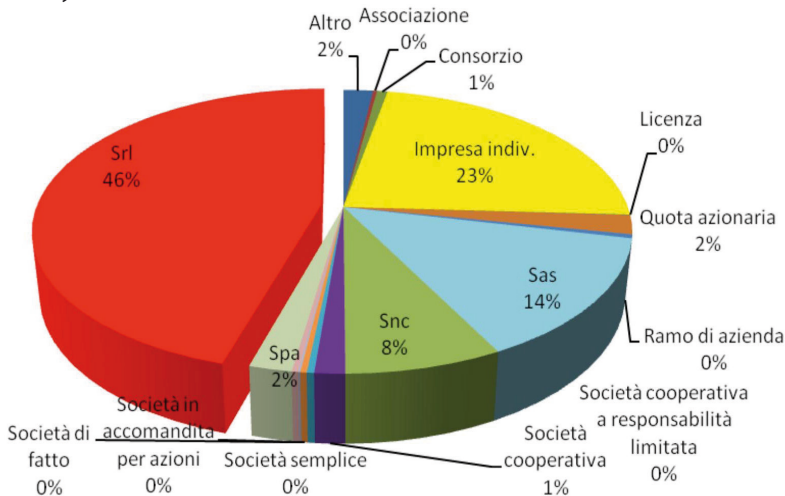
Oltre all'individuazione dei settori maggiormente esposti, si ritiene estremamente interessante verificare attraverso quali strumenti operativi (tipologie aziendali) la criminalità investe nell'economia legale. Le principali esigenze che verranno maggiormente tenute in considerazione saranno la possibilità di costituire agilmente un'azienda, con poche formalità e pochi fondi e la possibilità di scorporare la responsabilità personale da quella aziendale. La possibilità di giustificare denaro proveniente da attività illecite attraverso l'emissione di fatture gonfiate e la falsificazione dei bilanci.

La criminalità organizzata, inoltre intenderà mantenere il controllo sull'azienda mediante l'uso di prestanome, scelti principalmente nella stretta cerchia familiare e parentale, e l'utilizzo di complesse strutture

di controllo societario, caratterizzate da partecipazioni incrociate e schemi “a scatole cinesi.

Analizzando il Grafico n. 4 noteremo che la forma giuridica più diffusa tra le aziende a partecipazione mafiosa è la **Società a Responsabilità Limitata** (46% aziende confiscate).

Grafico 4. Aziende confiscate. Tipologia aziendale. Dati ANBSC (luglio 2015)



La scelta di utilizzare la forma della SRL è dovuta al fatto che questa sia ritenuta il miglior compromesso tra l'agilità di costituzione e gestione e le esigenze di occultamento dell'identità criminale (grazie alla frammentazione del capitale tra più soggetti diversi). La srl, infatti, essendo dotata di personalità giuridica, risponde per le obbligazioni soltanto con il suo patrimonio.

D'altra parte dall'analisi è evidente anche la volontà delle mafie di mantenere un controllo diretto ed interno sulle aziende: così si spiega

l'ampio utilizzo delle:

- **Imprese individuali (23%)**

Si tratta della forma giuridica più semplice e meno onerosa che fa riferimento ad un solo titolare, il quale, oltre ad essere l'unico responsabile, è anche l'unico promotore della sua iniziativa imprenditoriale.

- **Società in Accomandita Semplice (14%)**

Viene utilizzata quando i soci, pur mettendo i capitali non vogliono assumersene i rischi.

- **Società in Nome Collettivo (8%)**

Si presta particolarmente all'esercizio comune di attività autonome condotte da persone che collaborano intensamente tra loro. Questa scelta viene effettuata soprattutto per aziende di piccole dimensioni condotte da più persone.

Se andiamo ad incrociare il dato della collocazione geografica delle aziende con la tipologia aziendale utilizzata andremo ad evidenziare dei dati estremamente interessanti (cfr. Grafico 5, pag. successiva).

Si conferma che la forma della SRL è di gran lunga la tipologia aziendale più utilizzata in tutte le Regioni. Interessante è l'alta percentuale di imprese individuali in Calabria (45%). Si tratta di un dato che rispecchia la struttura familistica, basata su legami di sangue, della mafia calabrese. Il 50% di queste imprese individuali è intestato a donne, dato che rispecchia l'ampio utilizzo di prestanome nella cerchia familiare.

L'utilizzo di Società per Azioni nelle regioni del Nord è dovuto al fatto che la maggiore complessità del modello della Spa può costituire forse un vantaggio quando la compagine societaria non è molto coesa, ed in ogni caso quando il profilo di rischio dell'attività è tale da far ritenere più prudente un processo decisionale ponderato.

Grafico 5. Aziende confiscate. Settori di attività/distribuzione geografica. Dati ANBSC (luglio 2015)

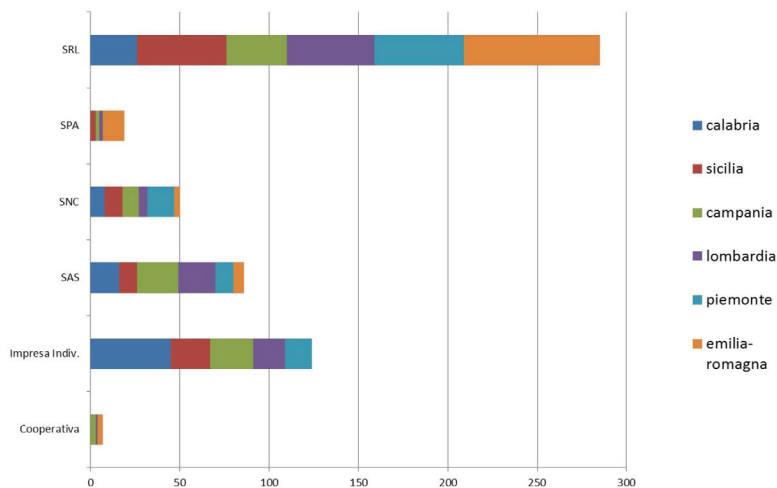


Tabella A – Settori di attività/tipologia aziendale

Costruzioni 26%	Commercio 25%	Alberghi 9%	Attività immobiliari 8%
<b>Srl</b> 59,3%	<b>Srl</b> 38,7	<b>Sas</b> 33%	<b>Srl</b> 73,5%
<b>Imp. I.</b> 16,9 %	<b>Impr. I.</b> 26,6%	<b>Srl</b> 26%	<b>Sas</b> 8,8 %
<b>Sas</b> 9,4%	<b>Sas</b> 18,6	<b>Impr. I.</b> 24 %	<b>Snc</b> 6,4%
<b>Snc</b> 7,1%	<b>Snc</b> 9,5%	<b>Snc</b> 7,5%	<b>Impr. I.</b> 5,5%



Al contrario, quando i soci non hanno motivi di ritenere che vi possano essere conflitti fra di loro, e comunque quando il business da realizzare è piuttosto dinamico, per cui i processi decisionali devono essere rapidi e snelli, allora il modello della Srl può offrire maggiori opportunità. Laddove i soci sono molto coesi, essi possono pure propendere verso il modello della Srl, mentre quando i soci ritengono che vi possano essere in futuro dei conflitti, è senz'altro preferibile il modello delle Spa, che, essendo più disciplinato, offre maggiori garanzie di soluzione delle controversie quando queste si presentano.

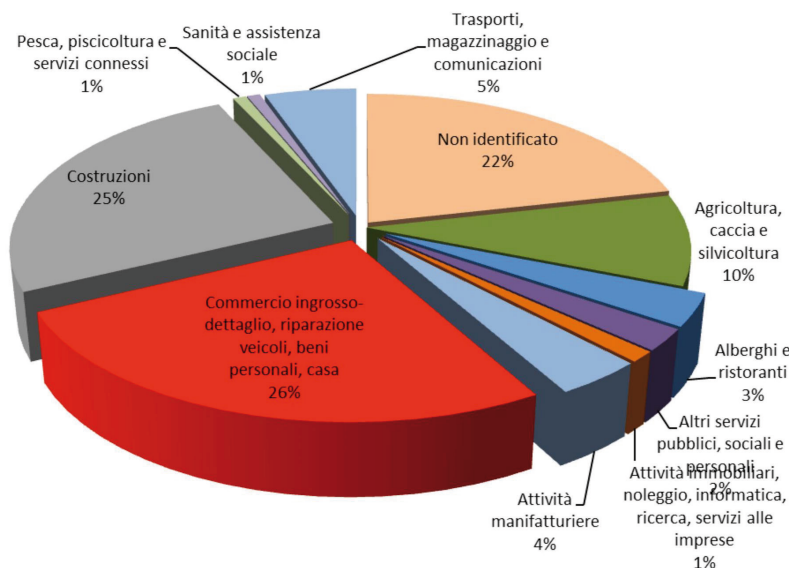
Se invece incrociamo i settori di attività con le diverse tipologie operative si evidenzieranno alcune ulteriori interessanti differenze, come emerge dall'analisi della Tabella A.

## 4. MAPPATURA DEI DATI REGIONALI

Andando ora sull'analisi delle specifiche realtà regionali.  
L'elaborazione dei dati ha permesso di osservare quanto segue.

### CALABRIA 1. (12% sul dato nazionale)

Grafico 6. Aziende confiscate Calabria. Settori di attività. Dati ANBSC (luglio 2015)

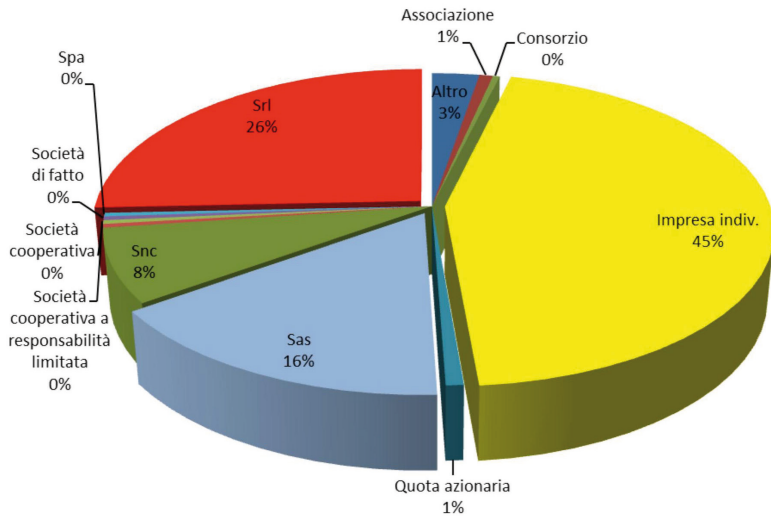


I dati riguardanti il settore di attività rispecchiano l'economia calabrese in cui il settore maggiormente esposto è delle costruzioni (25%) e quello del commercio (26%). Quello agricolo 10% è decisamente superiore, rispetto alla media nazionale del 4% e limitato all'1% è la percentuale delle aziende nell'attività alberghiera e nella ristorazione,

contro la media nazionale del 9%.

## CALABRIA 2.

Grafico 7. Aziende confiscate Calabria. Tipologia aziendale. Dati ANBSC (luglio 2015)

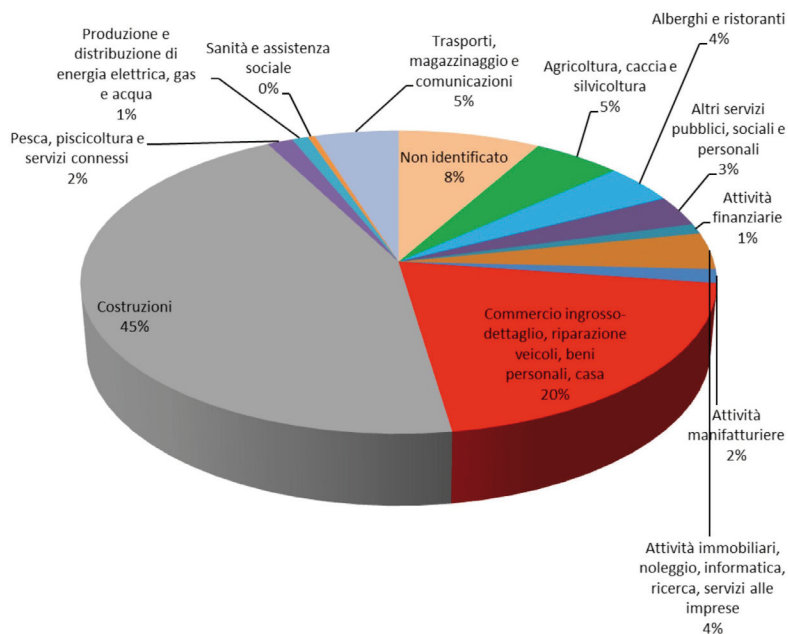


Elementi che sono già stati evidenziati appaiono in tutta la sua evidenza nel grafico 7, riguardano la tipologia aziendale delle aziende sequestrate calabresi.

L'esigenza di investire nella stretta cerchia familiare comporta una percentuale altissima di investimenti in imprese individuali, spesso intestate a parenti stretti. Si registra infatti una percentuale altissima di imprese individuali: il 45% sulla media nazionale del 23%.

## SICILIA 1. (33% sul dato nazionale)

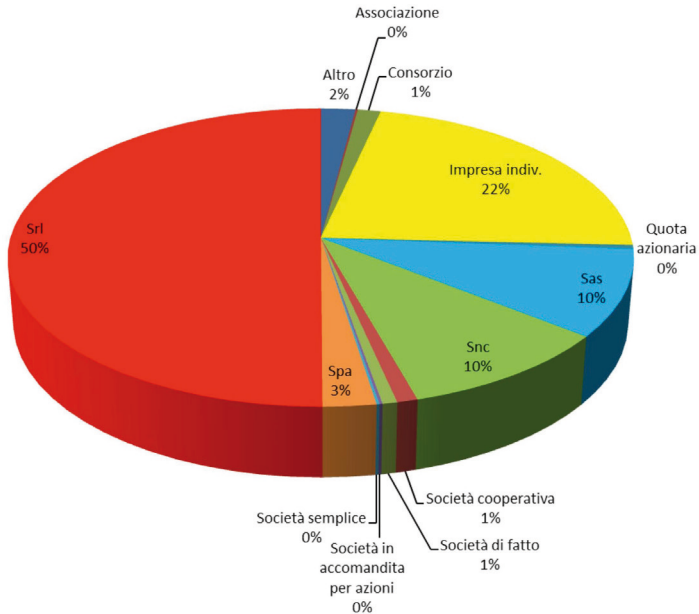
Grafico 8. Aziende confiscate Sicilia. Settori di attività. Dati ANBSO (luglio 2015)



In Sicilia risulta evidente il dominio delle costruzioni e il 45% delle aziende confiscate in questo settore, senza dubbio influenza la media nazionale che fa registrare il 26% in questo settore. Oltre ad un 20% di attività in ambito del commercio che può rappresentare il grande *business* dei centri commerciali come strumento di investimento, le aziende confiscate sono equamente distribuite tra i diversi settori, il che dimostra la capillare diffusione del fenomeno nell'economia siciliana.

**SICILIA 2.**

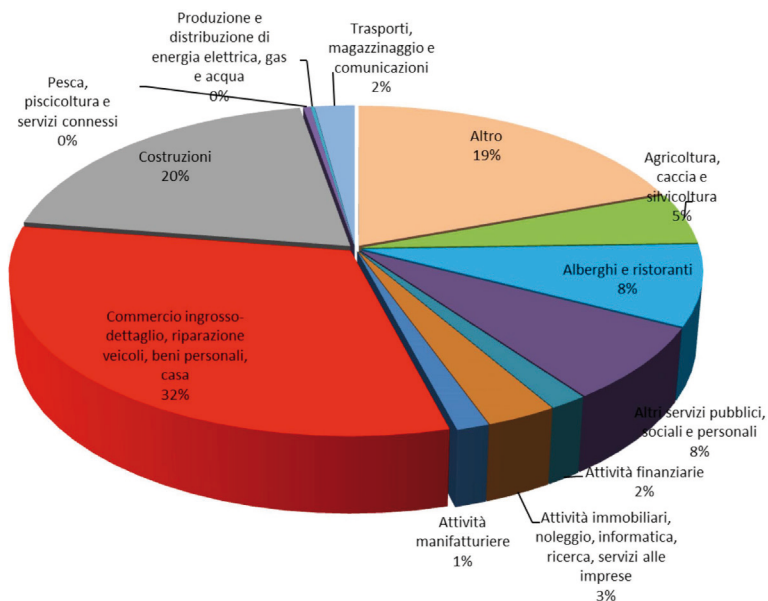
Grafico 9. Aziende confiscate Sicilia. Tipologia aziendale. Dati ANBSC (luglio 2015)



Il 50% delle aziende confiscate in Sicilia hanno la forma giuridica di società a responsabilità limitata. Le garanzie offerte da questa forma giuridica che risponde solo attraverso il proprio patrimonio e la possibilità di frammentare il capitale tra soggetti diversi, rende la SRL la tipologia aziendale più adatta, più agile sia nella costituzione, sia nella gestione.

## CAMPANIA 1. (23% dato nazionale)

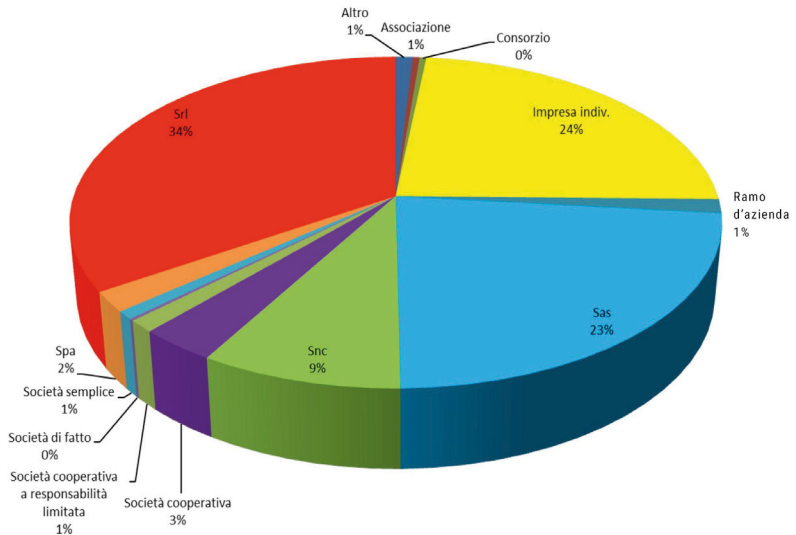
Grafico 10. Aziende confiscate Campania. Settori di attività. Dati ANBSC (luglio 2015)



Oltre alla presenza costante dei settori commercio (32%) e costruzioni (20%), è interessante qui notare la consistenza dell'8% delle aziende confiscate in materia di "Altri servizi pubblici, sociali e personali" che include, tra le altre, le "attività di smaltimento dei rifiuti solidi, delle acque di scarico e simili", confermando così l'investimento da parte della criminalità organizzata campana nel settore dello smaltimento dei rifiuti.

**CAMPANIA 2.**

*Grafico 11. Aziende confiscate Campania. Tipologia aziendale. Dati ANBSC (luglio 2015)*

**Elementi interessanti:**

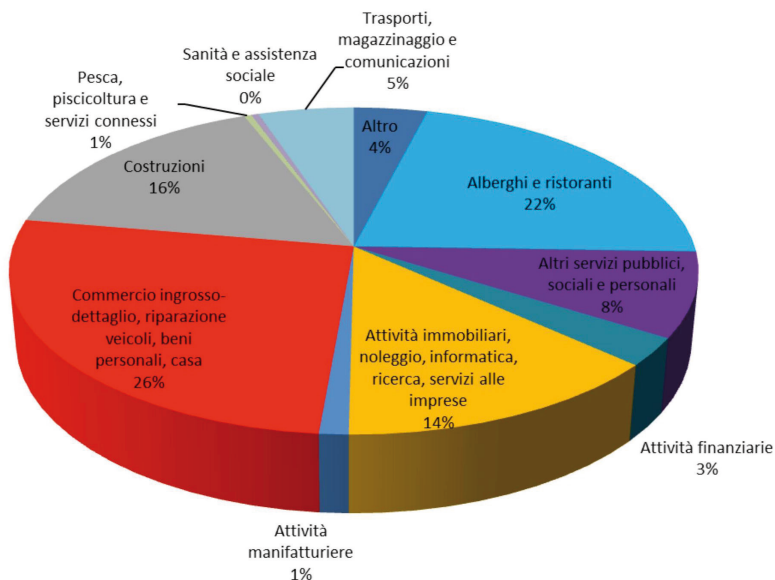
23% SAS (media nazionale 14%)

34% SRL (media nazionale 46%)

3% Cooperative (media nazionale 1%)

## LOMBARDIA 1. (11% dato nazionale)

Grafico 12. Aziende confiscate Lombardia. Settori di attività. Dati ANBSC (luglio 2015)



L'immagine dei dati sulle aziende confiscate alla criminalità nella regione Lombardia, porta ad effettuare considerazione che non fanno altro che sostenere come l'investimento nei settori legali sia chiaramente lo specchio di dinamiche di espansione e controllo di territorio in zone non tradizionali. La criminalità si inserisce in settori economici caratterizzanti il "modus vivendi" di quel contesto sociale. Il 22% di imprese in settore alberghiero e nella ristorazione, in zona non turistica, è un chiaro segnale di come in questo contesto sia necessario apparire è mostrare prestigio sociale per accreditarsi verso nuovi "partner d'affari". Nello stesso tempo i locali rappresentano un sicuro luogo di incontro e gli alberghi di rifugio per latitanti.

Il 14% di aziende confiscate nel settore delle "Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese" è un altro esempio

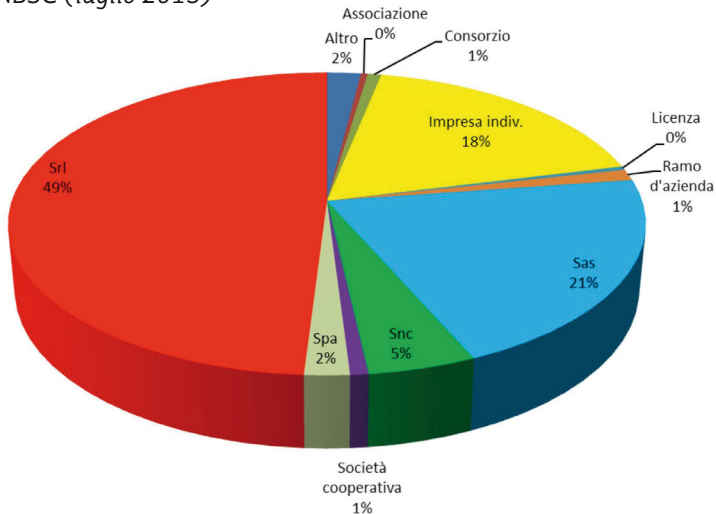


della chiara connessione che si sta cercando di creare con l'economia legale locale. In questa sezione, infatti, sono incluse le attività di produzione dei servizi forniti in misura prevalente al settore delle imprese (servizi alle imprese). Tuttavia, quasi tutte le attività di questa sezione possono essere espletate anche a favore di privati cittadini (servizi alle persone), ad es. noleggio di beni personali e per la casa, attività delle banche di dati, attività legali, servizi di investigazione e vigilanza, arredamento di interni o attività fotografiche.

Il 3% di aziende confiscate che svolgono attività di intermediazione finanziaria, incluse le assicurazioni, le riassicurazioni e i fondi pensione, nonché le attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria dimostrano il chiaro intento di inserirsi in dinamiche economiche vicine all'imprenditoria lombarda. In questo settore sono, infatti incluse anche le attività di assunzione e detenzione di attività finanziarie, quali l'attività delle holding, delle società fiduciarie, delle società di gestione dei fondi ed altri intermediari finanziari.

## LOMBARDIA 2.

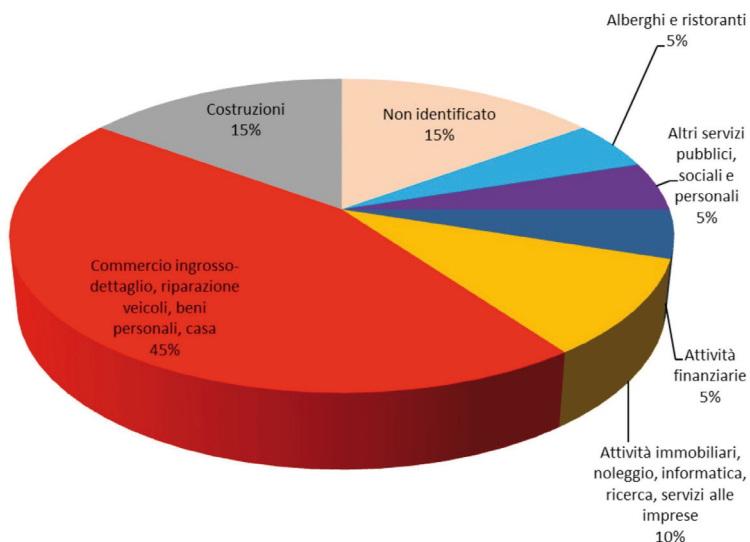
Grafico 13. Aziende confiscate Lombardia. Tipologia aziendale. Dati ANBSC (luglio 2015)



Rispetto alla tipologia aziendale si nota la presenza, seppur residuale, ma quasi del tutto assente in altri contesti, di sequestri di SPA e di rami di azienda. Parrebbe essere un segnale della presenza di imprese a “partecipazione mafiosa”, in cui la presenza di un esponente di una associazione mafiosa all’interno della gestione dell’impresa è strategica per la mimetizzare degli investimenti mafiosi. Si tratta di una strategia molto diffusa, soprattutto nel nord del paese, atta ad impedire di risalire alle origini criminali della formazione del capitale.

### PIEMONTE 1. (1% dato nazionale)

*Grafico 14. Aziende confiscate Piemonte. Settori di attività. Dati ANBSC (luglio 2015)*



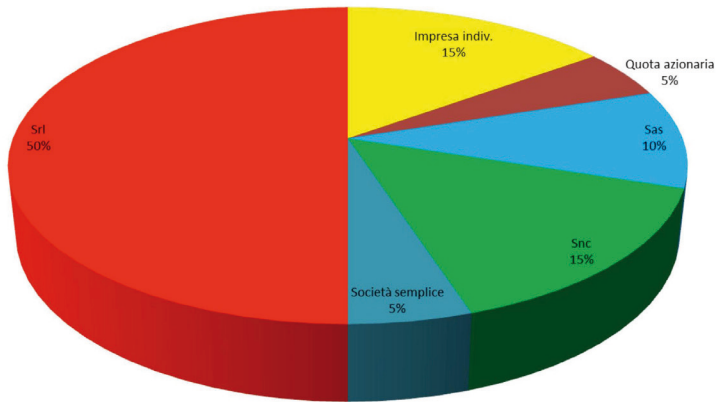
Elementi specifici:

45% Commercio (media nazionale 25%)

5% Attività finanziarie (media nazionale 1%)

## PIEMONTE 2.

*Grafico 15 Aziende confiscate Piemonte. Tipologia aziendale. Dati ANBSC (luglio 2015)*

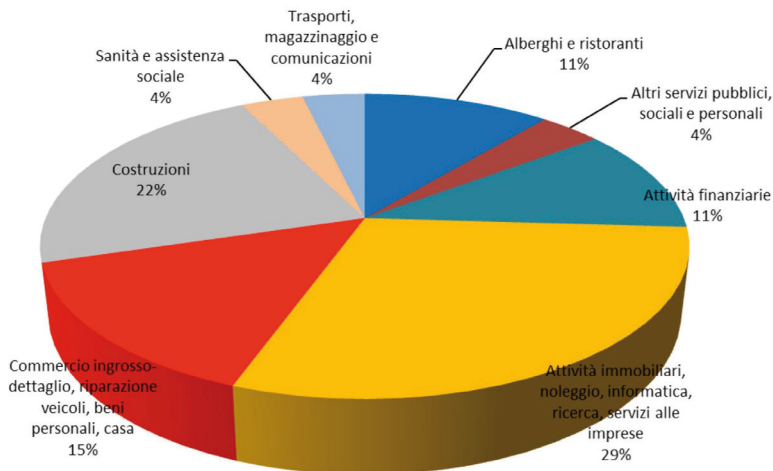


Elementi interessanti:

Il 5% di confische di quota azionaria è un chiaro segnale del fenomeno già descritto in ambito Lombardia dell'azienda a partecipazione mafiosa.

## EMILIA ROMAGNA 1. (2% dato nazionale)

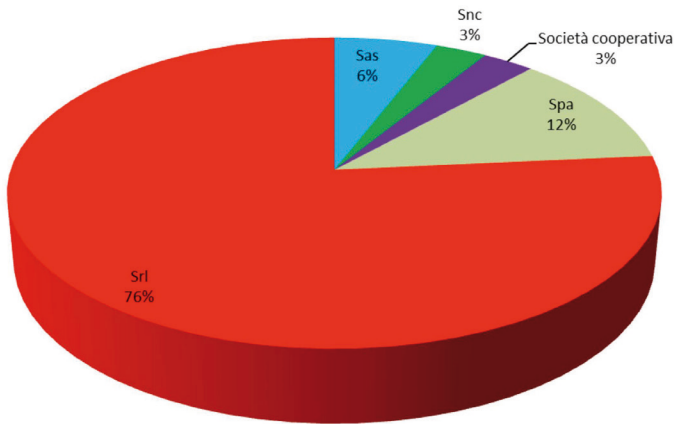
Grafico 16. Aziende confiscate Emilia Romagna. Settori di attività.  
Dati ANBSC (luglio 2015)



I sequestri delle aziende in Emilia Romagna, denota una forte intrusione nella economia della Regione. Si tratta di settori che descrivono esattamente il sistema produttivo emiliano-romagnolo in netta distinzione con la media nazionale. Se osserviamo con più attenzione verificheremo che il 29% delle aziende sequestrate si occupa di attività immobiliari (media nazionale 8%) e, addirittura l'11% di attività finanziarie (contro una media nazionale dell' 1%).

## EMILIA ROMAGNA 2.

Grafico 15 Aziende confiscate Emilia Romagna. Tipologia aziendale. Dati ANBSC (luglio 2015)



Elementi interessanti:

76% SRL (media nazionale 46%)

11% SPA (media nazionale 2%)

3% Cooperative, come la Campania (media nazionale 1%)

Anche la presenza delle Cooperative denota una infiltrazione nel sistema produttivo emiliano romagnolo, da sempre patria del sistema cooperativo che sembra chiaramente attaccato dalla criminalità organizzata. Una indagine della Fondazione del Monte con Camera di Commercio di Modena e CGIL sulle cooperative ha mostrato come di quelle iscritte alla Camera di Commercio, solo il 62% sono attive, il restante 38% non risultano attive. Nello specifico settore dei trasporti le attive sono solo il 58%. Quelle amministrare da un amministratore unico sono il 63%, di cui il 47% di cittadinanza straniera. Il 22% non deposita il bilancio e solo il 36% di quelle che lo depositano ha il patrimonio netto positivo. Solo il 12% è sottoposto ad organo di controllo, il restante 88% non è sottoposto a revisione.

## **5. LE AZIENDE SOTTOPOSTE A MISURE DI PREVENZIONE: DIFFICOLTÀ E STRUMENTI OPERATIVI. Interviste ai Presidenti di Sezione misure di Prevenzione e agli Amministratori Giudiziari**

In una seconda fase della ricerca, il gruppo di ricerca CGIL-SAO ha svolto un'ulteriore indagine mediante le interviste sottoposte a operatori del settore. Da queste è emersa una chiara definizione delle problematiche più salienti nell'amministrazione giudiziaria di aziende confiscate, ma anche l'applicabilità e l'efficacia di strumenti, già utilizzati in alcune realtà, indirizzati al risanamento delle aziende stesse.

In considerazione del fatto che nell'amministrazione giudiziaria i protagonisti della procedura sono senza dubbio i giudici delegati e gli amministratori giudiziari, le interviste strutturate a risposta aperta sono state rivolte a una selezione di amministratori giudiziari individuati in base ad una nota e consolidata esperienza e ai Presidenti delle Sezioni di Misure di Prevenzione dei Tribunali. La dislocazione territoriale degli intervistati ha, naturalmente cercato la massima distribuzione su tutto il Paese ed il campione si è rivelato estremamente rappresentativo: 8 amministratori giudiziari che hanno ottenuto incarichi di amministrazioni da diversi Tribunali italiani e a 12 Presidenti di Sezione.

Il questionario, composto da diciotto domande, ha riguardato due macro-aree:

- a) L'individuazione dei problemi che deve affrontare un'amministrazione giudiziaria: dalla riduzione dei rapporti con i fornitori, alla gestione della forza lavoro, all'accesso al credito;

- b) Le strategie adottate dal Tribunale: dall'utilizzo di un protocollo per l'uso delle aziende anche in fase di sequestro, all'applicazione di strategie per ricollocare sul mercato i lavoratori che non riescono ad essere coinvolti nel progetto di ristrutturazione aziendale, alla creazioni di reti e sinergie tra aziende confiscate.

## **5.1 Individuazione dei problemi affrontati dall'Amministrazione Giudiziaria**

Una serie di domande ha cercato di identificare i fattori che maggiormente influiscono sulla tenuta dell'azienda a seguito dell'applicazione della misura di prevenzione.

Gli intervistati si sono soffermati su due tipologie di problemi:

1. I costi necessari per l'emersione dall'illegalità;
2. La gestione della presenza di proposti e parenti in azienda.

### **5.1.1 Costi necessari per l'emersione dall'illegalità**

- a) L'emersione del lavoro nero rappresenta senza dubbio una delle problematiche più complesse che porta, talvolta, gli amministratori a dover affrontare scelte drastiche. Soprattutto nel SUD si trovano aziende nelle quali i lavoratori sono malpagati e, spesso, lavorano in condizioni di sfruttamento e di insicurezza. Il ripristino della legalità comporta dei costi che difficilmente l'azienda è in grado di sopportare e spesso l'unica scelta è quella del licenziamento. In questa circostanza, non esistono strategie di ricollocamento, ma ogni tribunale agisce caso per caso, adottando le decisioni che si ritengono più opportune.

- b) I costi necessari per la messa in regola degli impianti (polizze di incendio e impianti di sicurezza), come la necessità di liquidare i fornitori non pagati rappresenta un altro costo che difficilmente si può sopportare dato che molto spesso, e soprattutto al Sud, al momento del sequestro le casse delle imprese sono vuote e gli istituti di credito sono poco disponibili a concedere crediti. Al Nord, sembra che l'accesso al credito rappresenti un problema meno rilevante, in quanto le banche sono rassicurate dalla presenza di soggetti pubblici e si pongono in un atteggiamento collaborativo con l'azienda sotto sequestro.

### **5.1.2 La gestione della presenza di proposti e parenti in azienda**

Un altro serio intralcio all'attività dell'amministratore è rappresentato dalla presenza in azienda di parenti del proposto o del proposto stesso che, in questo caso, non è solo titolare, ma anche gestore dell'attività stessa. È stato chiesto a giudici e amministratori come si comportano in queste circostanze.

L'indicazione di massima è quella di sostituire subito il proposto. Tuttavia, nei casi in cui un'attività è fondata su un *know-how* specifico o quando si tratta di aziende di minime dimensioni, la tendenza è quella di non estromettere familiari e proposti, il cui operato rimane sottoposto a monitoraggio.

Il passaggio di consegne è molto delicato. Prima di estromettere risulta necessario cercare di conoscere la storia e le dinamiche presenti all'interno dell'azienda. L'amministratore giudiziario, infatti, entra in azienda solo poco dopo che viene comunicato il sequestro e non ha alcuna cognizione della realtà aziendale.

Secondo gli AG la normativa non agevola questo passaggio: da un lato essa si limita a considerare l'aspetto occupazionale, senza prendere in considerazione il fatto che, soprattutto nei contesti aziendali più



piccoli, il tessuto aziendale è tipicamente quello sociale-parentale.

Qualora ci sia il sequestro della totalità delle quote e della loro maggioranza, la prima esigenza dell'amministratore è quella di fare approvare il bilancio della gestione precedente. La tendenza è quindi quella di convocare l'assemblea per fare approvare il bilancio e poi sostituirsi al legale rappresentante.

I giudici delegati al nord, prima di sostituire il proposto o i parenti, preferiscono effettuare un'attenta azione di vigilanza con la collaborazione della polizia giudiziaria. Tale vigilanza è allargata anche alle operazioni di cassa e al piano delle frequentazioni sul mercato, inteso come rapporto fornitori-venditori-acquirenti.

## **5.2 Le strategie adottate dal Tribunale**

Alla luce della identificazione di queste problematiche, mediante una seconda serie di domande è stato chiesto agli AG e ai giudici delegati di esprimere la propria opinione, o di narrare la propria esperienza, rispetto a strumenti che potrebbero agevolare il superamento dello shock post-sequestro. Per recuperare risorse economiche, agevolare la ricollocazione dei lavoratori sul mercato, riattivare la rete di fornitori/clienti sono state proposti tre strumenti:

- 1) Affitto di ramo d'azienda;
- 2) La sottoscrizione di protocolli;
- 3) La creazione di reti/sinergie.

### **5.2.1 Affitto di ramo d'azienda**

In considerazione del fatto che l'unico strumento in grado di garantire entrate fisse per l'azienda parrebbe essere l'affitto di ramo d'azienda, si è chiesto:

- Se questo sia effettivamente uno strumento utilizzato;
- Se siano stati creati dei “contratti tipo” o delle “clausole peculiari” per adattare il modulo contrattuale tipico all’evenienza che l’azienda venga riconsegnata per revoca della misura;
- Che tipo di tutele abbia l’imprenditore che decide di investire in un ambito ad elevato tasso aleatorio come questo.

Gli AG sono concordi con l’affermare che, almeno nella fase provvisoria del procedimento, dove non è chiaro quale sarà la sorte di un’azienda, l’affitto totale o parziale si presenta come la soluzione meno onerosa per l’amministrazione giudiziaria.

Per contro, alcuni amministratori pongono l’accento sulla cosiddetta “deresponsabilizzazione” che l’affitto comporta e lo considerano come una scappatoia dai problemi di gestione diretta. Altri valorizzano invece la possibilità, attraverso la procedura di affitto, di portare una redditività e dividere determinati rischi con l’imprenditore-affittuario.

Naturalmente, prima di procedere con l’affitto, divengono necessari alcuni accorgimenti: dal controllo della buona fede dei soggetti interessati all’affitto, alla creazione di contratti a durata limitata (semestrale o annuale). Questo ultimo elemento rappresenta un deterrente per i soggetti che decidono di aderire.

Non esistono dei contratti-tipo: ogni azienda ha le sue peculiarità per cui i contratti vengono concordati in genere con l’ufficio legale e in seguito proposti al giudice delegato.

Il rapporto contrattuale tra imprenditore affittuario e AG non è garantito da specifiche tutele, se non quelle tipiche di natura civilistica. Di conseguenza, da un lato l’imprenditore si trova ad effettuare un investimento in base a dei contratti brevi e provvisori. Dall’altro lato l’AG rischia di dover far fronte all’insolvenza delle aziende conduttrici. A questi rischi si può far fronte prevedendo per gli imprenditori dei

vantaggi contributivi o fiscali che possano motivare l'investimento, mentre per garantire gli amministratori giudiziari, si suggerisce di richiedere delle fidejussioni bancarie o assicurative, utili a coprire quanto meno il canone d'affitto e ad avere la certezza che il canone venga coperto anche in caso d'insolvenza.

Rimane comunque il problema che nei territori più condizionati dalle dinamiche criminali, è difficile pensare che un imprenditore si possa avvicinare a un'azienda senza il consenso del soggetto proposto. I giudici delle regioni meridionali hanno, peraltro, evidenziato l'importanza delle verifiche e delle indagini preliminari sugli eventuali gestori delle aziende sottoposte a sequestro, questo per evitare rischi d'infiltrazione e l'influenza che il proposto potrebbe esercitare sui gestori. Per questo motivo, in particolare al sud, per l'affitto di ramo d'azienda ci si affida alle cooperative di lavoratori.

Dal momento che non è sempre facile monitorare i soggetti e la pressione che esercitano sul territorio, alcuni amministratori, in accordo con i giudici delegati, propongono di affidare le aziende a imprenditori di grandi dimensioni che possono difficilmente risentire di un contesto locale e quindi impedire la diretta vicinanza al territorio.

Il maggior incentivo per gli imprenditori affittuari è rappresentato dal fatto che aver gestito parte dell'azienda in fase di sequestro possa rappresentare una sorta di prelazione sull'affidamento in caso di destinazione o vendita del bene.

### **5.2.2 Sottoscrizione di protocolli**

Dalle interviste emerge la difficoltà e allo stesso tempo l'importanza di beneficiare di protocolli per facilitare la gestione delle aziende. Là dove esistono, soprattutto al centro-nord, producono, a detta degli amministratori intervistati, esiti interessanti. Si fa riferimento a protocolli stabiliti sia con realtà imprenditoriali sia con il sistema bancario per l'ausilio e il supporto delle amministrazioni giudiziarie

sotto l'aspetto finanziario.

Ritenute importanti sono le sottoscrizioni di protocolli con gli enti locali e con i soggetti del partenariato economico e sociale per l'utilizzo dei beni/aziende sin dalla fase del sequestro. Sia al nord, sia al sud i protocolli d'intesa sono considerati strumenti utili. In particolare a Milano il Tribunale ha avviato una collaborazione con le associazioni di categoria, dell'imprenditoria, dei lavoratori dipendenti e del settore del volontariato. Le regioni del sud che hanno avviato dei protocolli sono la Calabria, la Puglia e la Sicilia. In Puglia è attivo un Protocollo, sottoscritto tra il Comune di Bari, la Camera di Commercio, Unioncamere, l'ANBSC e Libera per l'utilizzo dei beni e delle aziende in fase di sequestro. In Sicilia, in particolare a Trapani, è in corso la costruzione di una filiera del Calcestruzzo, in collaborazione con Unioncamere e Libera, che ha lo scopo di far ripartire il settore riutilizzando in modo sinergico tutte le imprese che si occupano di calcestruzzo nel territorio e che al momento faticano a sopravvivere. Molto interessante è il protocollo sottoscritto con la Prefettura di Trapani, per utilizzare le imprese specializzate nell'abbattimento degli immobili abusivi. Nel comune della città siciliana per far fronte alla difficoltà di trovare imprese che accettassero questo tipo di incarichi, è stato sottoscritto un protocollo con due aziende sequestrate che se ne sono fatte carico.

Di particolare significato è il Protocollo d'intesa per la "Gestione e lo sviluppo dei beni e delle aziende sequestrate e confiscate sottoscritto tra il Tribunale di Palermo e le Organizzazioni sindacali dei lavoratori CGIL CISL UIL di Palermo. Tale protocollo prevede l'istituzione, presso il Tribunale di Palermo, di un ufficio attività produttive e sindacali/ tavolo tecnico per monitorare l'andamento della gestione e lo sviluppo produttivo dei beni e delle aziende sequestrate e confiscate ed indicare le linee di azione nell'ambito delle proprie competenze e di quanto consentito dalla normativa vigente. Tra i punti più significativi previsti dal protocollo si ricorda l'impegno a sostenere, ove possibile, piani industriali e di sviluppo per le aziende sottoposte a sequestro e la creazione di una banca dati con l'indicazione dei beni presenti sul

territorio e la loro relativa fase procedurale.

Vi sono poi alcuni protocolli sottoscritti con le scuole, nello specifico con gli istituti professionali. Estremamente interessante il protocollo barese sottoscritto con un istituto alberghiero, volto a promuovere l'alternanza scuola-lavoro all'interno degli alberghi o negli appartamenti sequestrati e adoperati come impianti alberghieri per i turisti.

### **5.2.3 La creazione di reti e sinergie**

Una delle strategie più efficaci per rendere effettivo il proseguo dell'attività dell'azienda in amministrazione giudiziaria è quello di creare una connessione/sinergia con altre aziende in AG. È stato chiesto agli intervistati se questa è una strategia che viene utilizzata e quali esiti abbia avuto.

Le sinergie vengono intese come accordi di produzione e commercializzazione di prodotti fra le aziende in amministrazione giudiziaria, in un'ottica di filiera o rete di impresa. Al nord non ci sono, per il momento, esperienze simili a riguardo, questo è dovuto probabilmente alla tipologia e alla dimensione delle imprese sinora sequestrate e/o confiscate. Diverso appare lo scenario al sud: sinergie sono in atto in Puglia, Calabria e Sicilia. A Bari, per esempio, le aziende edili sottoposte a sequestro o confisca lavorano insieme per la ristrutturazione degli immobili.

Il reticolo delle aziende siciliane appare il più consolidato a livello italiano. Qui gran parte delle aziende sotto amministrazione giudiziaria sono connesse tra di loro sotto il profilo commerciale o sotto il profilo delle compagini sociali.

A Trapani, alcune aziende vinicole sottoposte a sequestro collaborano tra di loro e il vino prodotto viene venduto agli alberghi sotto amministrazione giudiziaria, in modo da ripartire il rischio e il guadagno

fra le aziende sotto sequestro ed evitare così un possibile fallimento. Anche a Caltanissetta esiste una sinergia fra aziende di dimensioni rilevanti e complementari tra di loro. Esse svolgono delle funzioni che possono costituire la domanda e l'offerta in uno specifico settore.

Spesso si è verificato che un sequestro ne abbia innescati altri e quindi, la rete di connessioni si è creata spontaneamente. In altri casi, invece, sono stati gli amministratori ad ingegnarsi per definire delle strategie di sinergia tra le realtà aziendali sottoposte a sequestro.

Il lavoro di squadra delle amministrazioni giudiziarie, unito a una buona dose di creatività e fantasia, diventano i collanti all'interno di questo reticolato che funziona anche in forma virtuale.

A Reggio Calabria è stata creata una sinergia, concepita come una sorta di *forum* degli amministratori giudiziari. Tale *forum* è riservato ai soli amministratori giudiziari per comunicare in forma privata e creare eventuali sinergie fra le diverse aziende sequestrate e/o confiscate sul territorio. Si tratta di una *mailing list* (alla quale hanno accesso anche i magistrati della sezione) molto efficace che funge da collegamento tra i vari amministratori giudiziari della circoscrizione di Reggio Calabria. Ciascuno sottopone delle problematiche e chiede consigli agli altri colleghi. In caso in cui un AG abbia necessità di mezzi di trasporto o materiali o manovalanza, immette sul forum questa richiesta e gli altri amministratori rispondono in base alle disponibilità. Inoltre, la stessa sezione di Reggio Calabria ha curato la predisposizione di una banca dati dei beni sequestrati divisa per categorie (beni immobili, mobili, aziende) che consentirà uno scambio maggiore su ampio raggio tra gli amministratori giudiziari. La banca dati sarà accessibile anche a soggetti istituzionali, come le province e i comuni, i quali potranno accedere a queste informazioni riservate attraverso delle credenziali che verranno attribuite previa verifica dei requisiti necessari.



*This project has been funded with support from the European Commission. This communication reflects the views only of the author, and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

*Tutto il materiale pubblicato è di proprietà dei partner del progetto Icaro.  
Ogni riproduzione, anche parziale, può avvenire previa autorizzazione degli autori.*

---

Finito di stampare nel mese di Luglio 2016  
da Grafiche Riga s.r.l. - Annone Brianza (LC)

Progetto grafico: Sara Giovannoni