

## Difficoltà e ostacoli nei processi di recupero dei beni aziendali sottratti alla criminalità organizzata

Difficulties and obstacles in the recovery processes of corporate assets taken from organized crime

**Antonella Silvestri\***

Università Magna Græcia di Catanzaro – Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Sociologia

DOI: 10.30448/AP.2024.4.09

Sommario: 1. Introduzione – 2. Analisi della letteratura – 3. Inquadramento del fenomeno e metodologia – 5. Discussione dei risultati – 6. Considerazioni conclusive

---

*I beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata hanno raggiunto negli ultimi anni una dimensione economica e finanziaria tale da rendere necessario un complesso di interventi per il loro recupero e reinserimento nel circuito civile e sociale, in conformità con le finalità della normativa italiana antimafia. L'esperienza finora condotta ha però evidenziato numerose difficoltà nel loro recupero, sebbene nel 2019 sia stata messa a punto una Strategia nazionale per coordinare le numerose iniziative pubbliche in tale ambito. L'obiettivo dello studio è quello di evidenziare le principali criticità nel percorso di valorizzazione dei beni aziendali confiscati, quale peculiare e significativa componente del complessivo patrimonio di beni sottratti alla criminalità organizzata.*

---

*The assets seized and confiscated from organized crime have reached such an economic and financial dimension in recent years as to make a complex of interventions necessary for their recovery and reintegration into the civil and social circuit, in accordance with the purposes of Italian anti-mafia legislation. However, the experience conducted so far has highlighted numerous difficulties in their recovery, although in 2019 a national strategy was developed to coordinate the numerous public initiatives in this area. The objective of the study is to highlight the main critical issues in the process of valorizing confiscated assets, focusing attention on a specific component of the overall wealth of assets stolen from organized crime: confiscated companies.*

---

*Les avoirs saisis et confisqués au crime organisé ont atteint ces dernières années une telle dimension économique-financière qu'ils nécessitent un ensemble d'interventions nécessaires à leur récupération et à leur réinsertion dans le circuit civil et social, conformément aux objectifs de la législation anti-mafia italienne. Cependant, l'expérience menée jusqu'à présent a mis en évidence de nombreuses difficultés dans leur redressement, même si une stratégie nationale a été élaborée en 2019 pour coordonner les nombreuses initiatives publiques en la matière. L'objectif de l'étude est de mettre en évidence les principales questions critiques dans le processus de valorisation des actifs confisqués, en concentrant l'attention sur une composante spécifique de l'ensemble des actifs volés au crime organisé: les entreprises confisqués.*

---

\*Autore corrispondente; email: antonella.silvestri@unicz.it  
Articolo ricevuto il 20/07/2023 – accettato il 3/07/2024

Parole chiave: beni confiscati; valorizzazione; criminalità organizzata.

Keywords: confiscated assets; valorization; organized crime.

Mots-clés: biens confisqués; valorisation; crime organisé.

## 1. Introduzione

Il patrimonio di beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata ha raggiunto negli ultimi anni una dimensione economica e finanziaria tale da rendere necessario un complesso di interventi per il suo recupero e reinserimento nel circuito civile e sociale, in continuità e conformità con le finalità della normativa antimafia. In Italia, il primo provvedimento normativo ad introdurre misure di prevenzione patrimoniale per i reati di mafia è stato la Legge n. 646/1982 (Legge Rognoni-La Torre), che ha esteso per la prima volta in modo specifico e diretto il novero degli strumenti di contrasto alla criminalità organizzata ad aspetti di natura patrimoniale, attaccando le proprietà criminali ed i profitti illeciti anche con misure preventive (De Benedictis 2019; Frigerio 2009). La Legge n. 109/1996 inaugurerà una nuova stagione nella lotta alle mafie: disponendo il prioritario utilizzo dei beni sequestrati e confiscati per finalità sociali, essa renderà l'Italia l'unico tra gli Stati membri europei a prevedere il riutilizzo di tali beni e il loro reingresso nel circuito legale (Pellegrini 2016). Inizia così a farsi strada l'idea che un'efficace amministrazione dell'ingente patrimonio di beni sottratti alla criminalità organizzata possa rappresentare una significativa opportunità di sviluppo economico e sociale per le aree colpite dai fenomeni criminali (Gullo 2022; D'Amore et al. 2016; Mosca, Villani 2010). Ad esse tali beni devono essere restituiti, sia per riscattarle da una originaria situazione di svantaggio, sia per indebolire le organizzazioni criminali e riaffermare il principio di legalità (Libera 1998; Gruppo Giuridico Fondazione del Monte 2015).

La frammentarietà degli interventi nel campo del recupero e la mancanza di una regia unica nel definire le direttrici di fondo dell'azione pubblica rendono ben presto evidente la necessità di un'azione di cooperazione inter-istituzionale finalizzata alla valorizzazione e al reinserimento nel circuito legale di tali beni. Tale azione sfocia nel 2019 nell'emanazione della "*Strategia nazionale per la valorizzazione dei beni confiscati attraverso le politiche di coesione*" (ANBSC 2020), un importante documento programmatico di coordinamento, indirizzo e supporto per tutti i soggetti che a vario titolo intervengono nella gestione dei beni confiscati con progetti di valorizzazione (ANBSC 2018). Il suo obiettivo generale è quello di utilizzare in modo efficace ed efficiente i beni immobili e aziendali confiscati alla criminalità organizzata attraverso interventi di valorizzazione sostenuti anche dalle politiche di coesione, con lo scopo ultimo di restituire alla collettività l'utilizzo di tali beni e offrire significative opportunità di sviluppo ai territori (ANBSC 2021; Libera 2014). Nonostante le lodevoli intenzioni, i casi di mancato utilizzo degli immobili confiscati e le difficoltà nei processi di rilancio delle aziende sottratte alla criminalità organizzata rimangono numerosi, come si evince dai dati pubblicati dall'ANBSC nei suoi report periodici sull'attività svolta. Esiste pertanto una evidente problematicità nei processi di valorizzazione del patrimonio di beni confiscati e una reale complessità nella realizza-

zione dell'auspicato obiettivo dello sviluppo socio-economico dei territori su cui tali beni sono collocati (Nazzaro 2021).

L'obiettivo del presente studio è quello di evidenziare le principali criticità nel percorso di valorizzazione del patrimonio di beni sottratto alla criminalità organizzata, concentrando l'attenzione sulla specifica componente costituita dai beni aziendali sequestrati e confiscati, la cui composizione interna è piuttosto eterogenea. I dati pubblicati dall'ANBSC nelle sue periodiche "Relazioni sull'attività svolta" mostrano con assoluta chiarezza come la stragrande maggioranza delle decisioni dell'Agenzia in merito ai complessi aziendali confiscati assumono la prospettiva della liquidazione come destinazione futura del patrimonio aziendale. Tali decisioni hanno sempre un'incidenza superiore al 90%, nel quinquennio 2018-2022 e, comunque, non inferiore al 78% nel più ampio periodo precedente, compreso tra il 2008 e il 2016. Ad esempio, con riferimento ai dati relativi all'anno 2022, l'Agenzia ha destinato 238 tra aziende e beni aziendali, di cui ben 226 alla liquidazione (95% circa) e 12 alla vendita (5%) (ANBSC 2023). Considerato che solo una minoranza di aziende colpite da misure di prevenzione patrimoniale è in grado di sopravvivere ai provvedimenti di sequestro e confisca, nel presente studio si intende discutere *"quale sia l'origine delle determinanti che impattano negativamente sulle possibilità di sopravvivenza delle imprese colpite da misure di prevenzione"*.

Nel tentativo di realizzare una sistematizzazione di tali fattori ostativi, il lavoro contribuisce al recente filone di letteratura che si occupa di osservare il fenomeno dell'amministrazione e gestione dei beni sequestrati e confiscati da un punto di vista più strettamente economico-aziendale (Bivona 2012; Donato et al. 2013; La Rosa, Paternostro 2015).

Per raggiungere l'obiettivo conoscitivo prefissato, la trattazione successiva è organizzata come segue: il paragrafo 2 presenta una rassegna della letteratura sull'argomento; il paragrafo 3 fornisce un inquadramento del fenomeno "beni aziendali sequestrati e confiscati" e descrive la metodologia impiegata; il paragrafo 4 presenta i principali risultati dell'analisi; il paragrafo 5 discute i risultati ottenuti e il paragrafo 6 conclude il lavoro.

## 2. Analisi della letteratura

Le imprese assoggettate al controllo della criminalità organizzata sono state osservate e studiate da molteplici prospettive. Alcune delle tematiche più dibattute attorno alle quali si sono sviluppati gli studi aventi ad oggetto tali aziende hanno riguardato aspetti quali il loro inquadramento e la loro localizzazione tipica, nonché le peculiarità competitive e il loro possibile riutilizzo per scopi sociali.

Tra le prime tematiche d'interesse indagate vi è quella legata all'identificazione delle caratteristiche distintive delle aziende criminali e alla loro collocazione geografica. A questo filone di letteratura appartengono

gli studi che si concentrano sull'individuazione dei tratti peculiari che caratterizzano tali aziende rispetto alle entità operanti in circuiti legali e quelli che evidenziano il mutamento subito da tali caratteristiche coerentemente con l'evolversi del contesto economico di riferimento e dello stesso fenomeno mafioso (Catanzaro 1988; Santino, La Fiura 1990; Fantò 1999; Paoli 2004; Arlacchi 2007; Venafro 2012). Nello stesso ambito di ricerca si collocano gli studi che analizzano la localizzazione tipica delle aziende soggette al controllo della criminalità organizzata (Transcrime 2013). Gli studiosi che si sono dedicati a tale tematica sono ad oggi sostanzialmente concordi nell'affermare che il fenomeno mafioso non costituisca più un problema circoscrivibile alle regioni arretrate ed economicamente depresse del Sud Italia, ma abbia ormai travalicato i confini dei tradizionali territori di origine, diffondendosi e radicandosi in maniera sempre più pervasiva nel tessuto economico maggiormente evoluto delle regioni centrali e settentrionali del paese (Ciconte 2010; Varese 2011; Alessandri 2017; Martone 2017; Sciarrone 2019; Dalla Chiesa 2016; De Benedictis 2021).

Ugualmente ricco di contributi è il filone di ricerca dedicato allo studio dei peculiari vantaggi competitivi di natura illecita di cui le aziende criminali beneficiano rispetto ai concorrenti operanti in contesti legali (Fantò 1999; Venafro 2012). In questo filone di studi rientrano anche tutti i contributi volti ad evidenziare come la sistematica violazione delle normative più disparate, da quella fiscale, a quelle in materia di previdenza sociale, sicurezza sul lavoro, etc. consenta a queste aziende di realizzare un tale e generalizzato risparmio nei costi di gestione da porle sempre in una posizione di vantaggio rispetto agli altri concorrenti (Arlacchi 2007; Grasso 2008; D'Onofrio 2014; Ravenda et al. 2015a).

Un filone di letteratura altrettanto ampiamente esplorato è quello avente ad oggetto la tematica del riutilizzo per scopi sociali dei beni sequestrati e confiscati alle organizzazioni criminali. La proliferazione di studi in questo ambito viene favorita dall'emanazione della legge 109/1996 che introduce il rivoluzionario utilizzo per finalità sociali dei beni sottratti alla criminalità organizzata. Ciò consentirà l'affermarsi di una nuova idea di legalità definita "sociale", ovvero fondata sulla restituzione alla collettività di beni utilizzati precedentemente da pochi soggetti per arricchirsi illecitamente (Ferroni 2021). In questo filone di letteratura si collocano tutti quegli studi in cui si evidenziano modalità e strumenti attraverso cui favorire il riscatto e lo sviluppo economico e sociale dei territori piagati dal fenomeno criminale (Mosca, Villani 2013; Baldascino, Mosca 2014; David, Ofria 2014; Giannone 2014; Libera 2014; Dalla Chiesa 2016; Pellegrini 2016; Di Maria, Romeo 2016; De Benedetto 2017; Nazzaro 2021; Giglioni 2021; De Benedictis, Sforzi 2022).

Un più recente e meno sviluppato filone di letteratura tratta il fenomeno dell'amministrazione e gestione dei beni sequestrati e confiscati sotto un profilo più propriamente economico-aziendale (Bivona 2012; Donato et

al. 2013; La Rosa, Paternostro 2015). I contributi rientranti in tale filone si soffermano sulle caratteristiche che contraddistinguono le aziende connesse con la criminalità organizzata in termini di operatività in determinati settori di attività e caratteristiche di alcuni indicatori di bilancio (redditività, performance, grado di indebitamento, etc.). In dettaglio, Fabrizi et al. (2017) e Alessandri (2017) dimostrano che i settori maggiormente colonizzati dalle aziende criminali sono quello delle costruzioni e delle attività immobiliari; Bianchi et al. (2022) e Fabrizi et al. (2017) scoprono che le imprese italiane collegate alla criminalità organizzata si caratterizzano rispetto alle aziende operanti in circuiti legali per una redditività inferiore, a fronte di vendite più elevate e un minore costo del lavoro, un debito bancario più elevato e minori disponibilità di liquidità; Ravenda et al. (2015b) analizzano le caratteristiche di bilancio di aziende che presentano infiltrazioni criminali. La Rosa e Paternostro (2019) approfondiscono invece la tematica legata alle peculiarità/criticità che caratterizzano i processi di valutazione delle aziende sottratte alla criminalità organizzata. Calamunci (2022) si sofferma sugli impatti dell'amministrazione giudiziaria sull'economia delle imprese criminali, dimostrando come l'implementazione di una nuova *governance* di matrice legale renda abbastanza difficile mantenere la redditività e l'efficienza tipiche della fase pre-sequestro. In un precedente studio, la stessa Calamunci (2020) affronta il tema dell'impatto delle aziende affiliate ad un'organizzazione criminale sull'economia delle aziende legali operanti nello stesso mercato, dimostrando che l'aumento delle procedure di amministrazione giudiziaria genera ricadute positive su redditività, performance e investimenti delle aziende non criminali operanti sul medesimo mercato.

Indagando sull'origine dei fattori ostativi alla sopravvivenza delle aziende colpite da misure di prevenzione, il presente studio si colloca nel filone di letteratura che studia le imprese criminali sotto il profilo economico-aziendale, contribuendo ad approfondire una prospettiva di analisi ancora poco esplorata al suo interno, ovvero quella legata agli effetti prodotti dalle procedure giudiziarie di sequestro e confisca sulle aziende colpite da provvedimenti ablativi. Allo stato attuale, solo pochi studi hanno affrontato tale prospettiva, tra cui Bivona (2012) e, più recentemente, Bisogno (2023).

### **3. Inquadramento del fenomeno e metodologia**

Nel presente paragrafo si presenta una panoramica delle differenti tipologie di aziende che possono costituire oggetto di procedimenti giudiziari di sequestro e confisca allo scopo di inquadrare più correttamente la categoria dei "beni aziendali e confiscati" e, successivamente, si descrive la metodologia impiegata.

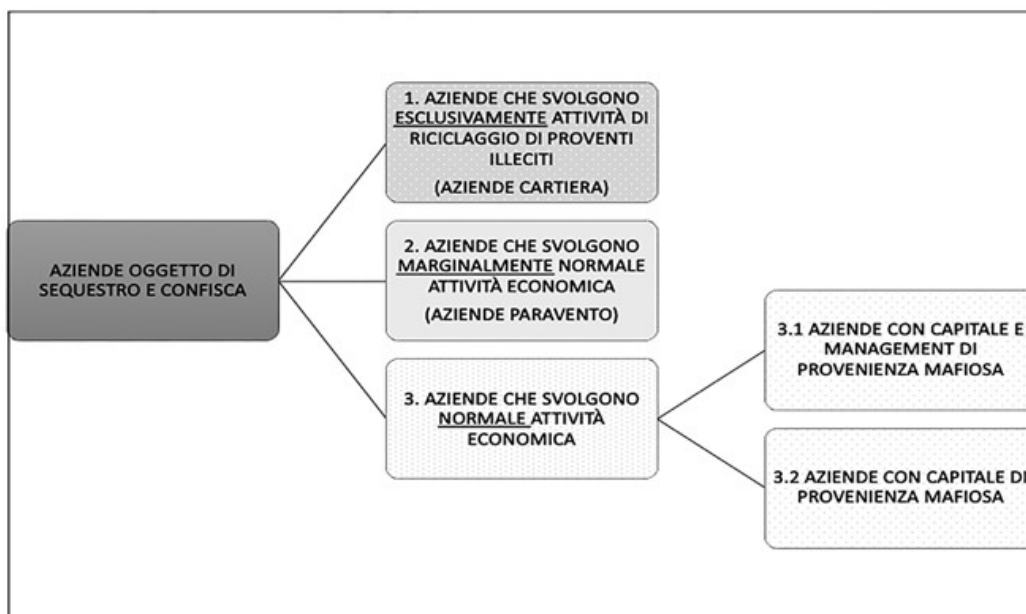
#### *Inquadramento del fenomeno*

I beni aziendali sequestrati e confiscati costituiscono una categoria peculiare rispetto al semplice patrimonio immobiliare sottratto al-

la criminalità organizzata a causa delle sue differenti e più articolate problematiche di gestione, sia in termini di iter processuale dei provvedimenti di sequestro e confisca, sia per ciò che concerne l’ambito più propriamente manageriale. A riprova dell’importanza riconosciuta alla gestione di tale particolare fattispecie di beni confiscati il DPR n. 118/2018 istituisce la “Direzione aziende e beni aziendali sequestrati e confiscati”, (ANBSC 2018 b) che si affianca alla preesistente “Direzione Generale beni mobili e immobili confiscati” divenendo operativa nel 2020.

I complessi aziendali sequestrati e confiscati presentano al loro interno una composizione molto eterogenea. La Figura 1 mostra una classificazione delle possibili fattispecie di aziende che potrebbero essere oggetto di procedimenti ablativi.

Figura 1 – Tipologie di aziende “criminali” potenzialmente oggetto di procedimenti ablativi



Fonte: ns adattamento e rielaborazione da Bivona (2012)

Le aziende appartenenti alla prima tipologia sono le cosiddette aziende “cartiera”, il cui unico scopo è quello di produrre “carta”, vale a dire fatture funzionali ad operazioni di riciclaggio di proventi illeciti; quelle rientranti nella seconda tipologia sono denominate aziende “paravento” in quanto, pur avendo il riciclaggio quale finalità prevalente, svolgono marginalmente un’attività economica regolare per il tramite di “prestanome”, ovvero soggetti apparentemente estranei all’organizzazione criminale (Catanzaro 1988); le aziende rientranti nella terza categoria sono caratterizzate dallo svolgimento di attività economiche lecite, sebbene presentino al loro interno un legame più o meno intenso con la cri-

minalità organizzata, consistente nella concomitante presenza di capitale e management di provenienza mafiosa (tipologia 3.1), oppure nella esclusiva presenza di capitale di provenienza illecita (tipologia 3.2) (Bivona 2012).

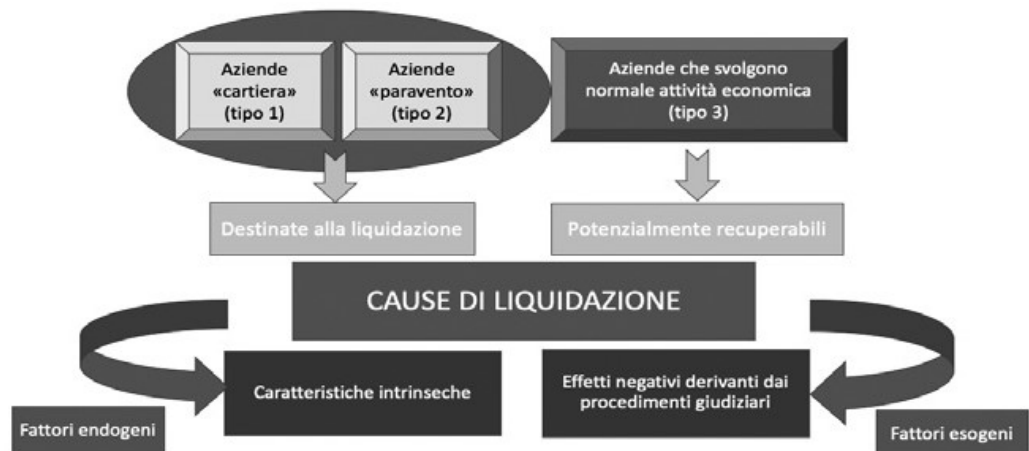
### Metodologia

I dati pubblicati dall'ANBSC nelle sue relazioni periodiche sull'attività svolta mostrano con assoluta evidenza come, relativamente alla destinazione dei beni aziendali sequestrati e confiscati, la liquidazione sia un dato ricorrente negli ultimi quindici anni. In dettaglio, con riferimento all'arco temporale 2008-2022, nel periodo 2008-2016 la più bassa percentuale di incidenza delle liquidazioni si registra nel 2012 (78%) e la più alta nel 2011 (100%) (ANBSC 2019); nel successivo periodo 2017-2022, con la sola eccezione del 2017 in cui la totalità delle destinazioni si riferisce alla vendita, la percentuale di incidenza delle liquidazioni è sempre superiore al 90%.

Al fine di sistematizzare le diverse determinanti che influenzano negativamente il destino delle aziende sottoposte a provvedimenti giudiziari di sequestro e confisca e rispondere così alla domanda di ricerca, si costruisce un modello di analisi *ad hoc* che raggruppa i diversi fattori che la letteratura individua come responsabili del mancato recupero di tali aziende intorno a due fondamentali categorie in cui la loro origine è l'elemento discriminante. Il modello di analisi, rappresentato graficamente in Figura 2, è stato sviluppato prendendo le mosse dalle diverse tipologie di aziende che possono essere oggetto di procedimenti giudiziari di sequestro e confisca (Figura 1). In seconda battuta, sulla base delle loro differenti caratteristiche e della conseguente possibilità di essere o meno recuperate successivamente all'intervento di un procedimento giudiziario di sequestro e confisca, si sono individuate due distinte motivazioni in grado di impattare negativamente sul loro percorso di recupero e valorizzazione. Pertanto, le cause di liquidazione delle aziende sottoposte a procedimenti ablativi sono state ricondotte a due fondamentali tipologie di fattori:

- i) fattori legati a caratteristiche peculiari delle aziende sequestrate e confiscate, etichettati come "endogeni";
- ii) fattori generati dalle condizioni che si vengono a creare in seguito ai medesimi procedimenti giudiziari di sequestro e confisca, definiti "esogeni".

Figura 2 – Il modello di analisi



Fonte: ns elaborazione

È evidente come nel caso in cui il provvedimento di sequestro e confisca abbia ad oggetto aziende appartenenti alle prime due tipologie (azienda "cartiera" o "paravento"), il destino di liquidazione sia inevitabile (Bivona 2012; La Rosa e Paternostro 2015). L'elevata incidenza dei casi di liquidazione osservabile nella realtà operativa non può però essere interamente ascrivibile a fattori strettamente connaturati con le caratteristiche peculiari delle aziende criminali. I fattori "endogeni" non sono infatti in grado di spiegare le cause di *default* delle aziende appartenenti alla terza tipologia, ovvero quelle che pur avendo un legame più o meno intenso con la criminalità organizzata, svolgono comunque una normale attività economica e potrebbero avere delle *chance* di essere riportate su un terreno di legalità all'indomani del procedimento di sequestro e confisca. Ulteriori fattori ostativi alla sopravvivenza delle imprese oggetto di tali misure e che non dipendono dalle caratteristiche intrinseche delle stesse devono, pertanto, necessariamente esistere. Tali fattori, che nel modello proposto vengono definiti "esogeni", hanno come comune denominatore quello di essere generati dalle condizioni sfavorevoli che si vengono a creare in seguito ai medesimi procedimenti ablativi, ovvero che sono innescate dagli stessi e non sussisterebbero in mancanza di una loro attivazione. A tal proposito, Bivona (2012) sottolinea il ruolo di alcune criticità di "contesto" e attribuisce una certa responsabilità anche alle specifiche caratteristiche degli amministratori giudiziari e al tipo di approccio gestionale che essi adottano nella fase precedente alla confisca definitiva. La Rosa e Paternostro (2015) sono concordi nel sostenere che le modalità di gestione adottate dagli amministratori giudiziari abbiano un ruolo significativo nell'influenzare negativamente il destino di tali aziende, ma assegnano un peso non trascurabile anche alla modifica del *network* relazionale indotta dai procedimenti giudiziari, nonché alla loro estesa dimensione temporale.

L'applicazione del suddetto modello alle evidenze derivanti dall'analisi della letteratura ci consentirà di disporre di una appropriata chiave di lettura atta a cogliere la differente origine dei molteplici fattori che impattano negativamente sulle possibilità di sopravvivenza delle realtà sequestrate e confiscate. Tale tipo di analisi consentirà successivamente di discutere degli eventuali correttivi potenzialmente applicabili alle attuali procedure, allo scopo di incrementare il numero di successi nei processi di recupero e valorizzazione delle realtà colpite da provvedimenti ablativi, laddove naturalmente ve ne siano i presupposti.

#### 4. Principali risultati dell'analisi

Nel panorama delle realtà sequestrate e confiscate è piuttosto frequente imbattersi in società che sono del tutto asservite al disegno criminale, oppure che si identificano completamente con la figura dell'imprenditore mafioso. Nel primo caso ci troviamo di fronte al fenomeno delle aziende "cartiera" e delle aziende "paravento": è abbastanza evidente che la ragione di esistere di entrambe queste fattispecie non abbia nulla a che vedere con le regole del mercato e dell'economia legale, ma sia connessa unicamente a forme di riciclaggio di proventi illeciti, alla dissimulazione di attività illegali, o a fornire a queste ultime un supporto logistico (Fabrizi et al. 2017; ANBSC 2021). Connotandosi per avere solo una parvenza di imprenditorialità, il loro destino non può che essere quello di una rapida estinzione nel momento in cui interviene il provvedimento giudiziario di sequestro. In questi casi l'amministratore giudiziario, una volta accertata la mancanza di condizioni per sopravvivere nel mercato, chiederà al tribunale competente di proclamarne la liquidazione (La Rosa e Paternostro 2015). In altri casi, l'azienda sottratta alle consorterie criminali è così fortemente caratterizzata dalla presenza dell'imprenditore mafioso, da identificarsi completamente con lo stesso. Nel momento in cui interviene il suo spodestamento, l'impresa perde ogni ragione d'essere, l'attività economica si svuota di ogni significato e si azzerà qualsiasi prospettiva futura di continuazione dell'attività (Calamunci 2022). L'unico epilogo possibile anche in questi casi è la conclusione del percorso vitale dell'impresa.

Secondo il modello di analisi proposto, i principali responsabili del destino di liquidazione delle fattispecie rientranti nei casi appena descritti si identificano con i fattori riconducibili alle loro caratteristiche peculiari, che abbiamo qualificato come "endogeni". Essi hanno indubbiamente una pesante responsabilità nel pregiudicare il prosieguo dell'attività in molte realtà sottoposte a procedimenti ablativi, sebbene non costituiscano le uniche cause ostative. Nella trattazione successiva si metteranno in luce le più significative tra le ulteriori cause ostative, allo scopo di enucleare, senza pretesa di esaustività, quei fattori "esogeni" che, innescati dai procedimenti ablativi, sono responsabili di ostacolare il recupero di quelle realtà economiche che, nonostante le storture derivanti dal-

le infiltrazioni mafiose, avrebbero le potenzialità per essere riportate su un terreno di legalità.

I provvedimenti giudiziari di sequestro e confisca costituiscono un vero e proprio trauma per le aziende soggette al controllo della criminalità organizzata, in quanto generano la perdita immediata di tutti quei “vantaggi competitivi” illeciti, fortemente distorsivi del mercato, di cui esse beneficiano fintanto che si trovano sotto l’influenza mafiosa (Fantò 1999; Venafro 2012). Il sistema corruttivo ed intimidatorio praticato dalle consorterie mafiose permette alle aziende che si trovano sotto il loro controllo di operare in un mercato “drogato”, non concorrenziale, in cui esercitano la propria attività in condizioni di monopolio, godendo di un generalizzato risparmio nei costi di gestione rispetto alle altre aziende del mercato (Grasso 2008; D’Onofrio 2014). Approvvigionamento di beni a prezzi di favore, minor costo della forza lavoro per l’utilizzo di personale non contrattualizzato e non inquadrato correttamente secondo le mansioni assegnate, mancato rispetto delle norme di sicurezza, mancato pagamento dei fornitori, abusi edilizi; e ancora, proventi illeciti derivanti dall’evasione fiscale, sicurezza nell’acquisizione di commesse, disponibilità di risorse finanziarie aggiuntive derivanti da attività illegali, sono solo alcuni esempi di risparmio di costi e di “vantaggi competitivi” illeciti che il procedimento di sequestro fa irrimediabilmente venire meno (Arlacchi 2007; Ravenda et al. 2015a). All’indomani di tale provvedimento, per favorire il suo reinserimento nel circuito legale, l’azienda va dunque incontro ad un inevitabile innalzamento dei costi di gestione (costi della legalità) per la messa a norma del personale, la sanatoria degli abusi, l’adeguamento alla normativa igienico-sanitaria, l’acquisizione legale di permessi e licenze, etc., a cui si aggiungono i costi derivanti dal procedimento di amministrazione giudiziaria e quelli legati al personale di fiducia posto a presidio dell’azienda (Gruppo Giuridico Fondazione del Monte 2015; Commissione Garofoli 2013; David, Ofria 2014; CNDCEC 2015). Il ritorno alla legalità non si presenta dunque come un percorso semplice per le realtà coinvolte, anzi molto spesso segna l’inizio di un declino che costituisce il preludio alla liquidazione. Questa appena descritta non è purtroppo l’unica conseguenza negativa ascrivibile ai procedimenti di sequestro e confisca, ulteriori fattori “esogeni” che agiscono da moltiplicatori dello squilibrio aziendale possono essere individuati. Ad esempio, è piuttosto frequente che all’indomani dei provvedimenti giudiziari si assista alla modifica dei rapporti con i diversi stakeholder: clienti, fornitori, dipendenti, banche (Menditto 2014; La Rosa, Paternostro 2015). I primi a mutare sono i rapporti commerciali con clienti e fornitori: a seguito del provvedimento di sequestro i clienti revocano le proprie commesse e i fornitori non rinnovano le dilazioni di pagamento in essere o, peggio, interrompono i rapporti con l’azienda (Commissione Garofoli 2014; David, Ofria 2014). Ciò è imputabile sia al timore di condotte ritorsive da parte dell’imprenditore mafioso spodestato, sia al-

la situazione di incertezza in cui inevitabilmente viene a trovarsi l'azienda sequestrata e posta sotto il controllo dello Stato. Essa infatti non è più in grado di garantire l'adempimento dei contratti di fornitura, spesso si trova a scontare ritardi significativi nei pagamenti ed è soggetta ad un aumento del rischio di fallimento (Cabras, Meli 2017). Tutto ciò non fa che acuire le sue difficoltà, contribuendo alla degenerazione dell'attività produttiva e proiettandola più facilmente verso inevitabili scenari di crisi (Gruppo Giuridico Fondazione del Monte 2015; Bivona 2012). Il deterioramento dei rapporti con le banche è un fenomeno altrettanto frequente. Come sottolinea un rapporto di Banca d'Italia del 2013, *"uno dei fattori ostativi più volte richiamato dagli operatori del settore (magistrati, amministratori giudiziari, esponenti dell'ANBSC) al mantenimento sul mercato delle imprese sottoposte a provvedimenti giudiziari è rappresentato dall'andamento delle relazioni con il sistema bancario"* (Donato et al. 2013). In particolare, tali imprese risentirebbero della mancanza di liquidità derivante dalla riduzione delle linee di credito: le facilitazioni erogate loro prima del sequestro registrerebbero, successivamente alla sottoposizione al provvedimento giudiziario, sistematiche variazioni sfavorevoli (revoche degli affidamenti, modifiche dei tassi o di altre condizioni contrattuali, richiesta di ulteriori garanzie, ecc.) (Commissione Bindi 2014; Florio et al. 2014); le domande di credito avanzate successivamente alla sottoposizione a sequestro verrebbero spesso respinte, per la tendenza delle banche ad evitare coinvolgimenti in operazioni di riciclaggio. Paradossalmente, l'impresa si trova a registrare una perdita di affidabilità proprio nel momento del suo trasferimento sotto il controllo dello Stato (Pellegrini 2017). Inoltre, la carenza di disponibilità finanziarie e l'indebitamento pregresso conducono spesso e irrimediabilmente all'insolvenza e, quindi, al fallimento (Menditto 2015). I provvedimenti giudiziari di sequestro e confisca impattano negativamente anche sulle relazioni con il personale dipendente. Spesso si assiste ad atteggiamenti ostili da parte dei dipendenti "fedeli" all'imprenditore mafioso, quali furti di beni, blocco delle informazioni, scarsa diligenza e produttività (Caramazza 2014). D'altra parte, anche i comportamenti del personale non asservito all'imprenditore spodestato, che in molti casi è anche il più qualificato, possono essere ostativi della ripresa dell'attività economica: in questo caso è l'incertezza circa la sopravvivenza dell'azienda e la conseguente temuta perdita del posto di lavoro ad agire come forte incentivo all'abbandono (Bivona 2012).

La durata delle dinamiche processuali è *un ulteriore elemento problematico* di tipo "esogeno" per la sopravvivenza delle aziende sottoposte a misure ablative (Battini 2011; La Rosa, Paternostro 2015). Le dinamiche imprenditoriali, caratterizzate da operatività e rapidità di azione, sono infatti per loro natura poco compatibili con quelle processuali, che si caratterizzano invece per una durata piuttosto estesa, necessaria al raggiungimento della definitività della sentenza. L'iter giudiziario che va dal

sequestro alla confisca definitiva crea pertanto una inevitabile situazione di incertezza sulla effettiva possibilità di prosecuzione dell'impresa e, con l'allungamento dei tempi, si riducono drasticamente le possibilità di rilanciare l'attività economica e aumenta il rischio di liquidazione, posto che l'inattività è il nemico principale nella vita di un'impresa. (Bivona 2012; Menditto 2014).

Un ulteriore fattore di natura "esogena" di non trascurabile importanza in grado di impattare negativamente sulle sorti delle aziende sottratte alle mafie è rappresentato dalle modalità di gestione poste in essere dai soggetti a ciò preposti nei procedimenti giudiziari di sequestro e confisca. A tal proposito, la tendenza più frequentemente osservata è quella di gestire i beni aziendali in modo "conservativo", privilegiando ad esempio spese relative a consulenze e servizi professionali, piuttosto che piani di investimento e di rilancio delle attività imprenditoriali (La Rosa, Paternostro 2015). Tali approcci gestionali si rivelano del tutto inadeguati a consentire un'eventuale inversione della rotta, anche nei casi in cui l'azienda al momento del sequestro sia una realtà ancora vitale nonostante le storture operative derivanti dall'infiltrazione mafiosa (Donato et al. 2014; Bivona 2012); essi sono piuttosto forieri di un innalzamento dei costi di gestione oltre i normali valori fisiologici, rendendo oltremodo complicato il mantenimento del valore dell'azienda lungo il delicato iter giudiziario che spesso può durare anche molti anni.

## 5. Discussione dei risultati

L'analisi, attraverso il modello proposto, delle determinanti di duplice natura che possono impattare negativamente sulle possibilità di recupero delle realtà economiche sottoposte a provvedimenti ablativi, dimostra che la complessità di organizzazione e di mantenimento di tali realtà sia tale da ridurre a poche eccezioni i casi in cui si riesce a dare loro una seconda possibilità avviandole verso un percorso di recupero virtuoso, garantendo al contempo un'opportunità di sviluppo per i territori colpiti dai fenomeni criminali.

Per le realtà aziendali sequestrate e confiscate il cui destino di liquidazione è imputabile a fattori riconducibili alle loro caratteristiche peculiari (fattori "endogeni") non sono immaginabili correttivi in grado di invertire il loro destino, in quanto la loro natura impedisce qualsiasi possibilità di recupero. Diversamente, per quelle realtà in cui sono i fattori "esogeni" a impattare negativamente sulle loro possibilità di sopravvivenza, la predisposizione di alcune modifiche nelle attuali procedure potrebbe consentire ribaltare le loro sorti. Ad esempio, nelle aziende sequestrate e confiscate che avrebbero le potenzialità per essere riportate su un circuito legale, la circostanza negativa che spesso condiziona il loro destino è *la mancanza di tempestività nelle azioni di recupero*. Un primo elemento problematico su cui occorrerebbe pertanto intervenire è rappresentato dalla durata dei procedimenti processuali (Fondazione Libera In-

formazione 2010; Menditto 2014). Le probabilità di sopravvivenza di realtà aziendali confiscate per cui sussistono le condizioni minime per la prosecuzione dell'attività imprenditoriale si riducono infatti rapidamente con il passare del tempo e le eventuali misure di risanamento e rilancio risultano tanto più onerose per lo Stato quanto meno tempestivamente vengono adottate. Si consideri inoltre che la durata dei procedimenti giudiziari, oltre a condizionare il successo dei processi di sviluppo, può impattare negativamente anche sul buon esito delle eventuali procedure di liquidazione.

Nel difficile esercizio di risanamento e sviluppo di realtà imprenditoriali sequestrate e confiscate sarebbe altresì auspicabile un sostanziale ripensamento negli interventi di gestione di tali imprese. L'approccio "conservativo" troppo spesso privilegiato nella pratica, andrebbe rivisto e sostituito con orientamenti più dinamici, preferibilmente volti alla continuazione operativa e fondati su strategie di rilancio e sviluppo. Un tipo di gestione più marcatamente imprenditoriale è stato il fattore discriminante di successo nel caso del Grand Hotel Gianicolo, esempio significativo di recupero e rilancio di una realtà economica sequestrata e confiscata grazie alle capacità manageriali della sua amministratrice giudiziaria (Cabras, Meli 2017). Una siffatta modalità di gestione consentirebbe, tra l'altro, di influenzare positivamente anche le aspettative degli operatori bancari in ordine all'evoluzione dei finanziamenti accordati, interrompendo il circuito vizioso che si avvia negli anni precedenti la sottoposizione a sequestro e che funge da "moltiplicatore della crisi" (Donato et al. 2013).

La filosofia gestionale di tipo "conservativo" così tanto frequentemente osservabile nei casi reali può essere spiegata sia con la carenza di competenze economiche e manageriali specifiche nei soggetti preposti all'amministrazione delle realtà economiche sottoposte a misure di prevenzione patrimoniale, sia con le limitazioni all'azione dell'amministratore giudiziario poste dalla norma giuridica. Relativamente al primo aspetto, sarebbe opportuno intervenire in maniera più incisiva sulla formazione e qualificazione dei soggetti investiti dell'onere della gestione. La necessità di adottare decisioni anche drastiche per riequilibrare l'impresa in termini economico-finanziari o per decidere dell'impossibilità di proseguirne il progetto economico, richiedono infatti professionalità specifiche di carattere imprenditoriale che non necessariamente sono possedute dai professionisti cui è demandata la gestione (Quarta 2010). A tale proposito, importanti risultati ci si attendono dal percorso di interazione con numerose università italiane intrapreso dall'Agenzia nel 2020 (e proseguito nel 2021 e nel 2022) e finalizzato allo sviluppo di percorsi universitari e corsi di alta formazione rivolti ad amministratori giudiziari e al personale dell'ANBSC sul tema dei beni confiscati. Proficui contatti sono stati avviati anche con la prassi contabile nazionale (CNDCEC) per lo sviluppo di percorsi di formazione dedicati ad amministratori giudiziari e coadiutori e aperti anche a professionisti e personale dell'Agenzia, allo

scopo di migliorare l'efficacia delle operazioni di riutilizzo dei beni confiscati, soprattutto quelli di natura aziendale, per le complesse attività di gestione che li caratterizzano (ANBSC 2021 b; ANBSC 2022). Per ciò che concerne il secondo aspetto, ovvero le limitazioni disposte dalla norma giuridica in relazione all'operatività dell'amministratore giudiziario, l'art. 41, comma 2, del Cod. antimafia dispone: *"L'amministratore giudiziario provvede agli atti di ordinaria amministrazione funzionali all'attività economica dell'azienda. Il giudice delegato (...) può con decreto motivato indicare il limite di valore entro il quale gli atti si ritengono di ordinaria amministrazione"*. L'art. 40, comma 3, aggiunge: *"L'amministratore giudiziario non può stare in giudizio né contrarre mutui, stipulare transazioni, (...) e compiere altri atti di straordinaria amministrazione, anche a tutela dei diritti dei terzi, senza autorizzazione scritta del giudice delegato"*. La lettura congiunta dei due articoli evidenzia come l'amministratore giudiziario possa svolgere liberamente gli atti di ordinaria amministrazione, mentre debba chiedere l'autorizzazione al giudice delegato per quelli che esulano da tale sfera. L'adozione di un approccio orientato all'ordinaria amministrazione contrasta con uno dei presupposti fondamentali dello sviluppo duraturo di un'impresa, fondato sulla continuità degli investimenti necessaria a garantire la difesa del vantaggio competitivo e della quota di mercato. In un'entità dinamica che richiede continui investimenti atti a garantire la sopravvivenza e lo sviluppo, un tale atteggiamento innesca nel medio-lungo termine dei processi di depauperamento del patrimonio e apre la strada alla liquidazione (Bivona 2012).

L'art. 35, comma 5, del Cod. antimafia dispone inoltre: *"L'amministratore giudiziario (...) ha il compito di provvedere alla gestione, alla custodia e alla conservazione dei beni sequestrati, (...) sotto la direzione del giudice delegato, al fine di incrementare, se possibile, la redditività dei beni medesimi"*. L'amministratore giudiziario è pertanto chiamato a svolgere una finalità economica minima di "salvaguardia" del bene amministrato e una finalità economica massima, identificata dal possibile incremento del valore economico del bene. La sua figura non è pertanto affatto assimilabile a quella dell'imprenditore rimosso forzatamente dall'azienda, di cui non potrà mai prendere il posto; il suo ruolo è piuttosto quello di tentare di condurre l'impresa sequestrata verso un percorso di risanamento e sviluppo attraverso comportamenti rigorosi e coerenti, sebbene ciò non necessariamente garantisca la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda nel lungo termine (Coda 1987). Secondo alcuni autorevoli Autori, molto più proficuo sarebbe poter sostituire l'imprenditore originario con un nuovo soggetto che assuma su di sé tutti i rischi della gestione e sia in grado di garantire la continuità aziendale, nel rispetto del presupposto dell'economicità gestionale (Sorci 1987). A ben vedere, è proprio questo che è accaduto in uno dei casi più emblematici di rilancio di una realtà aziendale sequestrata e confiscata, la Calcestruzzi Ericina (Bisogno 2023; Baldascino e Mosca 2012), in cui la decisione di un gruppo

di dipendenti di assumersi il rischio dell'attività di gestione e di governo dell'impresa è stato uno dei fattori discriminanti di successo che ha permesso il traghettamento dell'impresa verso nuovi orizzonti di sviluppo.

La valorizzazione dei lavoratori potrebbe dunque rappresentare una ulteriore e significativa misura di recupero e rilancio di realtà imprenditoriali confiscate. L'affitto o l'acquisto d'azienda da parte di cooperative di lavoratori, oltre ad essere auspicata dal Codice antimafia per la salvaguardia dei livelli occupazionali che consente di realizzare, sarebbe altresì un'efficace modalità per affidare la gestione aziendale ad un organo di governo dotato di una conoscenza delle dinamiche amministrative molto più approfondita rispetto ad un soggetto amministratore estraneo al contesto aziendale. Il punto debole di tale soluzione sarebbe ancora una volta l'eventuale carenza di competenze manageriali da parte dei lavoratori delle realtà confiscate, a cui si deve aggiungere la scarsa esperienza nel governo delle problematiche tipiche delle imprese sottoposte a misure giudiziarie di prevenzione (Mazzanti, Paraciani 2017; Caramazza 2014).

L'incremento dei casi di valorizzazione e recupero di aziende sottoposte a procedimenti di sequestro e confisca potrebbe passare anche attraverso la promozione e l'incentivazione di rapporti sinergici tra aziende che condividono il medesimo destino. Si potrebbe in tal modo dare vita a delle vere e proprie filiere dell'eticità, creando delle reti di sostegno e condivisione di costi e competenze, capaci di supportare le diverse realtà economiche colpite da procedimenti ablativi, con benefici significativi soprattutto per le entità di minori dimensioni (Mazzanti, Paraciani 2017; David, Ofria 2014; Menditto 2014).

Infine, elemento di non trascurabile importanza è il sistema delle relazioni che si instaura tra le imprese sequestrate e confiscate e il loro sistema di appartenenza, da cui possono scaturire sia *network* virtuosi determinanti per la rinascita di tali imprese, sia combinazioni fatali in grado di causarne il declino (Dalla Chiesa 2017). Una collaborazione virtuosa tra tutti gli attori coinvolti, dalle istituzioni, ai diversi *stakeholder*, ai media, agli esponenti della società civile, alle associazioni antimafia e/o di categoria, è spesso la chiave di volta per la realizzazione di un concreto progetto di rilancio, come testimonia ancora una volta il caso della Calcestruzzi Ericina (Bisogno 2023; Cabras, Meli 2017).

Per quanti interventi migliorativi si possano individuare, il sostegno economico rimane una risorsa imprescindibile, sia per favorire il rilancio delle attività imprenditoriali, sia per coprire i cosiddetti "costi della legalità", che rappresentano una delle problematiche di maggior rilievo nei processi di recupero di realtà imprenditoriali coinvolte in procedimenti giudiziari di sequestro e confisca (CNDCEC 2015; D'Amore et al. 2016). Il sostegno economico presuppone l'esistenza di un forte coordinamento tra i diversi soggetti istituzionali coinvolti nella gestione delle realtà imprenditoriali confiscate. A tale riguardo, si segnala un'impor-

tante iniziativa intrapresa dall'ANBSC nel corso del 2020 il cui scopo è quello di giungere ad una armonizzazione legislativa regionale che possa garantire un omogeneo intervento delle Regioni per una effettiva valorizzazione dei beni confiscati, sia attraverso l'erogazione di contributi finanziari per la loro riqualificazione, sia per la creazione di una rete di supporto alle aziende nel tessuto socio-economico di ciascun territorio che renda possibile il loro pieno recupero e rilancio nell'economia legale (ANBSC 2021 b). L'Agenzia ha inoltre in programma di valutare l'adozione di un protocollo d'intesa con l'ABI, allo scopo di coinvolgere il sistema bancario nel sostegno finanziario alle aziende confiscate. In aggiunta, insieme alla Cooperazione Finanza Impresa (ente partecipato e vigilato dal Ministero dello Sviluppo Economico), si propone di lavorare alla promozione, attraverso strumenti finanziari, della possibilità di attivazione di cooperative di lavoratori già impiegati in aziende confiscate per la gestione delle stesse, coerentemente con l'art. 48, comma 8, del Cod. antimafia. La recente cancellazione da parte del Governo italiano del finanziamento dei progetti di riqualificazione dei beni confiscati attraverso il PNRR (per 300 milioni di euro) rappresenta invece un grave passo indietro, tanto più che, allo stato attuale, non sono stati specificati gli strumenti e le modalità alternative di finanziamento (Lorusso *et al.* 2024).

## 6. Considerazioni conclusive

L'esperienza italiana in materia di destinazione del patrimonio di beni confiscati rappresenta un modello assolutamente unico a livello internazionale che sta suscitando l'interesse di diversi Stati europei, inducendoli a riflettere sul riutilizzo dei beni confiscati come modalità alternativa alla loro alienazione. Sebbene nel 2019 sia stata messa a punto una Strategia nazionale per coordinare le numerose iniziative pubbliche finalizzate al recupero e al reinserimento dell'ingente patrimonio di beni confiscati alla criminalità organizzata, l'esperienza finora condotta ha incontrato non pochi ostacoli che ne hanno impedito la valorizzazione.

Al fine di evidenziare le principali criticità nel percorso di valorizzazione del patrimonio di beni sottratto alla criminalità organizzata, si è scelto di concentrare l'attenzione sulla specifica componente dei beni aziendali sequestrati e confiscati, che presentano delle problematiche di gestione del tutto peculiari rispetto al semplice patrimonio immobiliare. Partendo dai dati pubblicati dall'ANBSC nelle sue relazioni periodiche in materia di destinazione dei complessi aziendali sequestrati e confiscati ci si è chiesti quale fosse l'origine delle determinanti in grado di impattare negativamente sulle loro possibilità di sopravvivenza. Per rispondere a tale domanda di ricerca si è sviluppato un modello costruito *ad hoc* che classifica i fattori in grado di condizionare negativamente il percorso di valorizzazione dei beni aziendali e sequestrati in due principali tipologie: fattori "endogeni", legati alle caratteristiche peculiari che contraddistinguono le aziende in questione, da una parte, e fattori "esogeni", deri-

vanti dagli stessi procedimenti giudiziari di sequestro e confisca, dall'altra. L'individuazione della diversa natura di tali fattori ci ha consentito di riflettere sulla possibilità di predisporre degli opportuni correttivi da apportare alle pratiche attuali, al fine di meglio indirizzare l'azione futura e aumentare i casi di successo nei processi di valorizzazione di entità societarie sottratte alla criminalità organizzata che ne avrebbero le potenzialità, concretizzando di fatto quelle opportunità di sviluppo dei territori colpiti dai fenomeni criminali tanto auspiccate dalla normativa antimafia.

Svariati sono gli stimoli che da tali riflessioni possono discendere per le differenti categorie di attori sociali. Il legislatore, ad esempio, potrebbe essere stimolato a promuovere degli strumenti di sostegno economico e finanziario specificatamente dedicati, o anche ad intervenire sulla normativa per ridurre i tempi dei procedimenti giudiziari e/o modificare il raggio d'azione degli amministratori giudiziari. Il mondo accademico e professionale potrebbe essere incentivato ad investire in misura sempre più incisiva nella progettazione di percorsi formativi dedicati al personale coinvolto nella gestione e valorizzazione del patrimonio di beni aziendali sottratto alla criminalità organizzata. Le istituzioni, gli enti locali e gli enti/associazioni del terzo settore potrebbero essere sollecitati ad incentivare relazioni e reti di sostegno per la condivisione di conoscenze ed esperienze tra realtà economiche confiscate.

L'aver concentrato l'attenzione sulla categoria dei beni aziendali sequestrati e confiscati costituisce senz'altro un limite del presente lavoro. Successivi studi potrebbero estendere l'analisi ad altre tipologie di beni sottratti alla criminalità organizzata, testando la validità del modello proposto o elaborandone uno alternativo. Anche l'individuazione di nuove categorie di fattori in grado di influenzare negativamente i percorsi di recupero delle realtà sottoposte a provvedimenti ablativi, potrebbe rappresentare un futuro sviluppo dell'attività di ricerca in questo campo. Infine, posto che attualmente la frontiera più avanzata nella lotta alle organizzazioni mafiose è rappresentata dall'armonizzazione della disciplina di contrasto adottata dai diversi Stati europei, altri interessanti sviluppi futuri potrebbero indirizzarsi verso la disamina delle diverse previsioni normative europee in materia di sequestri e confische patrimoniali, al fine di individuare le meno efficaci sotto il profilo del contrasto, ovvero le maggiori responsabili dell'attecchimento e la propagazione dei fenomeni criminali.

## Bibliografia

- ANBSC (2018), *Strategia nazionale per la valorizzazione dei beni confiscati attraverso le politiche di coesione*.
- ANBSC (2019), *Relazione sull'attività svolta. Biennio 2017-2018*.
- ANBSC (2020), *Relazione sull'attività svolta. Anno 2019*.
- ANBSC (2021) a, *Relazione sulla performance 2020*.
- ANBSC (2021) b, *Relazione sull'attività svolta. Anno 2020*.

- ANBSC (2022), *Relazione sull'attività svolta. Anno 2021*.
- ANBSC (2023), *Relazione sull'attività svolta. Anno 2022*.
- ALESSANDRI A. (a cura di), (2017), *Espansione della criminalità organizzata nell'attività d'impresa al Nord*, Torino: Giappichelli.
- ARLACCHI P. (2007), *La mafia imprenditrice. Dalla Calabria al centro dell'inferno*, Milano: Il Saggiatore.
- BALDASCINO M., MOSCA M. (2012), "La gestione dei beni confiscati: un'occasione perduta per le imprese sociali?", in Venturi P., Zandonai F. (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Milano: Altreconomia.
- BALDASCINO M., MOSCA M. (2014), "Il valore sociale delle aziende confiscate", *Rassegna Economica Rivista Internazionale di Economia e Territorio*, 1, pp. 155-173.
- BIANCHI P., MARRA A., MASCIANDARO D., Pecchiari N., (2022) "Organized Crime and Firms' Financial Statements: Evidence from Criminal Investigations in Italy", *The Accounting Review*, 97 (3), pp. 77-106.
- BISOGNO M. (2023), Transition management strategies of confiscated mafia-type firms: the role of public administration and non-profit organisations, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35 (6), pp. 121-139.
- 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*, Milano: Giuffré.
- CABRAS F., MELI I. (2017), "La gestione delle imprese confiscate alle organizzazioni mafiose. Dieci casi di studio a confronto", *Rivista di studi e ricerche sulla criminalità organizzata*, 3 (2), pp. 46-69.
- CALAMUNCI F.M. (2022), "What happens in criminal firms after godfather management removal? Judicial administration and firms' performance", *Small Business Economics* 58, pp. 565-591.
- CALAMUNCI F.M. (2020), "The Economic Impact of Organized Crime Infiltration in the Legal Economy: Evidence from the Judicial Administration of Organized Crime Firms", *Italian Economic Journal*, 6 (3), DOI:10.1007/s40797-020-00128-x
- CARAMAZZA M. (2014), *Le aziende confiscate alla mafia. Perché falliscono e cosa fare per salvarle*, Milano: Guerini Next.
- CATANZARO R. (1988), *Il delitto come impresa. Storia sociale della mafia*, Padova: Liviana.
- CICONTE E. (2010), *Ndrangheta Padana*, Soveria Mannelli: Rubbettino.
- CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili) (2015), *Linee guida in materia di amministrazione giudiziaria dei beni sequestrati e confiscati*.
- CODA V. (1987), "Le tappe critiche per il successo dei processi di ristrutturazione aziendale", in AAVV, *Crisi d'impresa e strategie di superamento*, Milano: Giuffré.

- COMMISSIONE BINDI (2014), *Relazione sulle prospettive di riforma del sistema di gestione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata*, [www.camera.it](http://www.camera.it)
- COMMISSIONE GAROFOLI (2013), *Per una moderna politica antimafia. Proposte della Commissione per l'elaborazione di proposte in tema di lotta anche patrimoniale, alla criminalità*.
- COMMISSIONE GAROFOLI (2014), *Rapporto della Commissione per l'elaborazione di proposte per la lotta, anche patrimoniale, alla criminalità*, [www.governo.it](http://www.governo.it)
- D'AMORE L., DI NARDO T., NESPOLI J. (2016), *La tutela dei lavoratori nelle aziende sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata*, Roma, 15 Marzo.
- D'ONOFRIO V. (2014), "I comportamenti manageriali mafiosi", in Conzo G. e Vona R. (a cura di), *L'impresa criminale. La metamorfosi aziendale delle attività malavitose*, Napoli: Fridericiana Editrice Universitaria.
- DALLA CHIESA N. (2016), "Il riuso sociale dei beni confiscati. Le criticità del modello lombardo", *Rivista di studi e ricerche sulla criminalità organizzata*, 2 (2), pp. 15-25.
- DALLA CHIESA N. (2017), "La sfida delle aziende confiscate. Tra sistemi locali e modelli imprenditoriali", *Rivista di studi e ricerche sulla criminalità organizzata*, 3 (2), pp. 20-45.
- DALLA CHIESA N., (2016), *Passaggio a Nord. La colonizzazione mafiosa*, Torino: Edizioni Gruppo Abele.
- DAVID P., OFRIA F. (2014), *L'economia dei beni confiscati*, Milano: Franco Angeli.
- DE BENEDETTO M. (2017), "Rigenerazione e riuso dei beni confiscati: regole e simboli della legalità", in Di Lascio F. e Giglioni F. (a cura di), *La rigenerazione di beni e spazi urbani. Contributo al diritto delle città*, Bologna: Il Mulino
- DE BENEDICTIS C. (2021), "I beni confiscati alla criminalità organizzata: da capitale sociale mafioso a capitale sociale puro", *Rivista giuridica del Mezzogiorno*, Svimez, 1, pp. 175-196.
- DE BENEDICTIS C. (2019), "I beni confiscati alla criminalità organizzata", *Rivista giuridica del Mezzogiorno*, 3, pp. 733-766.
- DE BENEDICTIS C., SFORZI J. (2022), "L'impresa sociale come strumento per le CSA. Una nuova opportunità per la restituzione alla comunità dei terreni confiscati", *Impresa Sociale*, 3, pp. 54-60.
- DI MARIA R., ROMEO F. (2016), "I beni confiscati alla criminalità come "beni comuni": brevi considerazioni, tra diritto pubblico e privato", *Diritto e società*, 3, pp. 589-602.
- DONATO L., SAPORITO A., SCOGNAMIGLIO A. (2013), "Aziende sequestrate alla criminalità organizzata: le relazioni con il sistema bancario", *Questioni di Economia e Finanza (Occasional papers)*, n. 202, Banca d'Italia.
- DONATO L., SAPORITO A., SCOGNAMIGLIO A. (2014), "La crisi annunciata del-

- le aziende sequestrate alla criminalità organizzata. Analisi economica e prospettive di intervento", *Rassegna economica*, 1, pp. 189-218.
- FABRIZI M., MALASPINA P., PARBONETTI A. (2017), "Caratteristiche e modalità di gestione delle aziende criminali", *Rivista di studi e ricerche sulla criminalità organizzata*, 3 (1), pp. 47-66.
- FANTÒ E. (1999), *L'impresa a partecipazione mafiosa: economia legale ed economia criminale*, Bari: Edizioni Dedalo.
- FERRONI M. V. (2021), "Il riuso dei beni confiscati alla criminalità organizzata: come rendere formale l'informale", in Ferroni M. V. e Ruocco G. (a cura di), *La città informale. Approcci teorici*, Soveria Mannelli: Rubbettino.
- FLORIO P., BOSCO G., D'AMORE L. (2014), *Amministratore giudiziario*, Milano: Ipsa.
- FONDAZIONE LIBERA INFORMAZIONE, (a cura di), (2010), *Beni confiscati alle mafie: il potere dei segni. Viaggio nel paese reale tra riutilizzo sociale, impegno e responsabilità*, Milano.
- FONDO DI SVILUPPO E COESIONE 2021-2027, *Aree Tematiche e Obiettivi Strategici*, Comunicazione ai sensi dell'articolo 1, comma 178, Legge n. 178/2020.
- FRIGERIO L. (2009), "La confisca dei beni alle mafie. Luci e ombre di un percorso civile", *Aggiornamenti sociali*, 1, pp. 38-48.
- GIANNONE T. (2014), *Dal bene confiscato al bene comune*, Fondazione Tertio Millennio-Onlus, Roma.
- GIGLIONI F. (2021), "La collaborazione per la legalità: il caso dei beni confiscati alla criminalità organizzata", *Etica pubblica: studi su legalità e partecipazione*, 2, pp. 51-69.
- GRASSO P. (2008), "Le imprese tra sicurezza e legalità", in La Spina A. (a cura di), *I costi dell'illegalità. Mafia ed estorsioni in Sicilia*, Bologna: Il Mulino.
- GRUPPO GIURIDICO FONDAZIONE DEL MONTE (2015), *Beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata: disciplina, criticità e proposte*, Bologna.
- GULLO N. (2014), "La destinazione dei beni confiscati nel codice antimafia tra tutela e valorizzazione", *Il Diritto dell'economia*, 27 (83), pp. 55-130.
- GULLO, N. (2022). "Il recupero dei beni confiscati tra restyling normativo e opportunità delle politiche di coesione e di attuazione del PNRR", *Istituzioni del federalismo: rivista di studi giuridici e politici*, 43 (1), pp. 71-97.
- LA ROSA F., PATERNOSTRO S. (2015), "L'amministrazione delle aziende confiscate alla criminalità organizzata. La proposta di un framework di studio e un'analisi esplorativa dei decreti di destinazione", *Small business-Piccola impresa*, 1, pp. 54-84.
- LA ROSA F., PATERNOSTRO S. (2019), "Measuring and reporting Confiscated firms' (social) business value", *International Journal of Business Governance and Ethics*, 13 (4), pp. 345-360.

- LIBERA - Associazioni, nomi e numeri contro le mafie (1998), *La mafia restituisce il maltolto. Guida all'applicazione della Legge 109/96 sull'uso sociale dei beni confiscati ai mafiosi*, Torino: Edizioni Gruppo Abele.
- LIBERA - Associazioni, nomi e numeri contro le mafie (2014), *Il riutilizzo sociale di beni confiscati alle mafie per la legalità, lo sviluppo sostenibile e la coesione territoriale*, Proposte di lavoro nella programmazione europea 2014-2020.
- LORUSSO R., COLASANTI N., VILLENEUVE J. P. (2024), "Beni confiscati come veicoli per Inclusione e Valore: un'analisi delle priorità e delle tendenze nei progetti finanziati dal PNRR", *Azienda pubblica*, 37 (1), pp. 143-169.
- MARTONE V. (2017), *Le mafie di mezzo. Mercati e reti criminali a Roma e nel Lazio*, Roma: Donzelli.
- MARTONE, V. (2016), "I beni confiscati alle mafie, opportunità di sviluppo locale", *Il Mulino*, 65 (1), pp. 99-106.
- MAZZANTI G. M., PARACIANI R. (2017), *L'impresa confiscata alle mafie: strategie di recupero e valorizzazione*, Milano: Franco Angeli.
- MENDITTO F. (2014), "Le riforme necessarie per assicurare la 'legalizzazione' delle aziende sequestrate", *Rassegna economica*, 1, pp. 99-136.
- MENDITTO F. (2015), "Verso la riforma del D. Lgs. n. 159/2011 (cd. Codice Antimafia) e della confisca allargata", *Diritto Penale Contemporaneo*, 22 dicembre 2015.
- MOSCA M., VILLANI S. (2010), "L'impresa sociale ed il riutilizzo a fini sociali dei beni confiscati: verso un nuovo modello di sviluppo del Mezzogiorno fondato sul capitale sociale e sul territorio", *Impresa sociale*, 79 (3), pp. 33-50.
- MOSCA M., VILLANI S. (2013), "Reuse for social aims of illegal assets and the competition policy. A new network strategy to defeat organized crime", in Bełdowski J., Metelska-Szaniawska K., Visscher L., *Polish international yearbook of law & economics*. Munich, DE: Verlag CH Beck.
- NAZZARO S. (2021), *Il Valore educativo dei beni confiscati alla mafia*, Quaderni di C.R.S.T. (Centro Ricerca Sicurezza e Terrorismo), Pisa: Pacini Editore
- PAOLI L. (2004), "Italian organized crime: mafia associations and criminal enterprises", *Global Crime*, 6 (1), pp. 19-31.
- PELLEGRINI S. (a cura di) (2017), *La vita dopo la confisca. Il riutilizzo dei beni sottratti alla mafia*, Roma: Aracne Editore.
- PELLEGRINI S. (a cura di), (2016), *L'aggressione dei patrimoni mafiosi e il riutilizzo dei beni confiscati*, Roma: Aracne Editore.
- QUARTA M. (2010), *Soluzione Temporary Management*, Milano: Franco Angeli.
- RAVENDA D., ARGILÉS-BOSCH J.M., VALENCIA-SILVA M.M. (2015a), "Labor tax avoidance and its determinants: the case of mafia firms in Italy", *Journal of Business Ethics*, 132 (1), pp. 41-62.
- RAVENDA D., ARGILÉS-BOSCH J.M., VALENCIA-SILVA M.M. (2015b), "Detection

- model of legally registered mafia firms in Italy", *European Management Review*, 12 (1), pp. 23-39.
- SALATI C. (2019), *Beni confiscati alle mafie come beni comuni. L'amministrazione condivisa quale scenario di rigenerazione*, LABSUS (Laboratorio per la sussidiarietà).
- SANTINO U., LA FIURA G. (1990), *L'impresa mafiosa: dall'Italia agli Stati Uniti*, Milano: Franco Angeli.
- SCIARRONE R. (a cura di) (2019), *Mafie del Nord. Strategie criminali e contesti locali*, Roma: Donzelli.
- SORANO E., MOINE F., SINICROPI S., SARDI A. (2020), *Riforma del Terzo Settore: Verso la rendicontazione sociale e la valutazione d'impatto*, Milano: Mc Graw Hill.
- SORCI C. (1987), "Gli interventi imprenditoriali esterni nel superamento delle crisi d'impresa", in AAVV, *Crisi d'impresa e strategie di superamento*, Milano: Giuffré.
- TORELLI G. (2019), *Contraddizioni e divergenze delle politiche legislative sui beni pubblici*, Torino: Giappichelli.
- TRANSCRIME (2013), *Progetto PON sicurezza 2007-2013, Gli investimenti delle mafie*, Rapporto di ricerca, Milano.
- VARESE F. (2011), *Mafie in movimento*, Torino: Einaudi.
- VENAFRO E. (2012), *L'impresa del crimine, il crimine nell'impresa*, Torino: Giappichelli.