

€ 00,00
1086-30

ISBN 88-14-17424-5



Centro Universitario
Studi Aziendali

50



Centro Universitario
Studi Aziendali

50

Collana di studi economico-aziendali

diretta da Carlo Sorci

Il bene dell'azienda

Scritti in onore di Vittorio Coda

Il bene dell'azienda



GIUFFRÈ EDITORE

ASPETTI CRITICI NEI PROCESSI DI RISANAMENTO E SVILUPPO DURATURO DELLE AZIENDE CONFISCATE ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

ENZO BIVONA (*)

1. INTRODUZIONE.

Il governo dei patrimoni confiscati alle organizzazioni criminali rappresenta oggi più che in passato un fenomeno che richiede particolare attenzione, non soltanto da parte dei cultori del diritto, ma anche degli studiosi delle scienze aziendali. Diverse sono, infatti, le motivazioni che dovrebbero spingere gli aziendalisti ad approfondire i processi di governo dello sviluppo di tali patrimoni, sempre più spesso costituiti da aziende e non solo da beni immobili.

In particolare, dall'analisi del numero delle aziende confiscate alle organizzazioni criminali negli ultimi anni emerge un fenomeno che, seppur di dimensioni contenute⁽¹⁾, ha

(*) Ricercatore di Economia Aziendale, Università di Palermo, enzo.bivona@unipa.it

⁽¹⁾ In base ad uno studio condotto al 30 giugno 2009, dall'“Ufficio del Commissario Straordinario del Governo per la gestione e la destinazione dei beni confiscati”, è stato stimato in 100 milioni di Euro il valore economico attribuibile al 10% circa del società confiscate alla criminalità organizzata, pari a 126 aziende. Relazione annuale 2009 del “Commissario Straordinario del Governo per la gestione e la destinazione dei beni confiscati ad organizzazioni criminali”, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Novembre.

fatto registrare una crescita annua media del 15%. Dall'inizio del 2008 al primo settembre del 2011, le aziende confiscate sono passate da 977 a 1.458.

Un'altra motivazione è collegata alle problematiche che sorgono nel governo dello sviluppo di un'azienda sottoposta ad un provvedimento di confisca definitiva e alla sua successiva destinazione. In base alle norme vigenti, qualora tali aziende abbiano delle fondate prospettive di continuità dell'attività aziendale possono essere vendute o cedute in affitto, o, in assenza di valide ipotesi di sviluppo futuro, liquidate. Dall'osservazione dei dati sull'andamento delle aziende confiscate si nota una palese difficoltà da parte degli amministratori ad attivare e favorire percorsi di sviluppo sostenibile, in modo da assicurare alle stesse una prospettiva di continuazione dell'attività. Delle 1.377 aziende confiscate al 31 dicembre del 2010, solo 36 (pari al 2,61% del totale) sono state destinate alla vendita o all'affitto. Le restanti aziende o si trovavano già in fase di liquidazione al momento della confisca definitiva, ad esempio, a causa di una sentenza di fallimento, oppure sono state destinate alla liquidazione, in quanto non è stata valutata positivamente l'ipotesi di una continuazione dell'attività. Come si avrà modo di osservare dall'analisi riportata nelle pagine successive, la percentuale di aziende confiscate e destinate a proseguire l'attività aziendale nel corso dell'ultimo triennio non si discosta di molto da quanto rilevato nel 2010.

Da una lettura di tali dati si potrebbe concludere che “la confisca di una azienda porta quasi sempre alla sua scomparsa”⁽²⁾. Tuttavia, lo stesso fenomeno analizzato nella prospettiva degli studi economico aziendali, secondo la quale le “aziende di qualsiasi tipo” vanno osservate nell'ottica della loro “funzionalità economica duratura” di lungo periodo (fo-

(2) Relazione Annuale 2009 del Commissario Straordinario ..., *op. cit.*

calizzando quindi l'attenzione non tanto sulla crescita dimensionale, quanto sullo sviluppo in senso qualitativo), senza peraltro perdere di vista le caratteristiche che contraddistinguono il "contesto organizzativo" in cui si formano le decisioni e l'"ambiente rilevante" in cui esse operano⁽³⁾, è fonte di diversi interrogativi:

— *Quali sono le principali cause che determinano l'elevata mortalità delle aziende confiscate?*

— *Esistono delle peculiarità che tendono a far differire le aziende confiscate da quelle non confiscate? E se sì, di che tipo?*

— *Quanto il sistema organizzativo e l'ambiente esterno sono in grado di influenzare i risultati delle aziende confiscate e facilitare/ostacolare la loro successiva destinazione con una prospettiva di sviluppo duraturo?*

— *Qual è il ruolo che l'amministratore delle aziende confiscate è chiamato a svolgere? Come tale figura può contribuire ad attivare dei percorsi di risanamento e sviluppo duraturo di tali aziende?*

— *In un'azienda confiscata, è possibile adottare i modelli concettuali e gli strumenti operativi volti a favorire lo sviluppo duraturo di un'azienda che opera "liberamente" sul mercato?*

Gli interrogativi sopra riportati fanno parte di una ricerca che è attualmente al suo stadio iniziale. Pertanto, nel-

⁽³⁾ A tal fine, Coda osserva che la prospettiva con la quale "l'economista aziendale guarda alle aziende di qualsiasi tipo — e al sistema di cui essere sono cellule più o meno vitali — è quella della loro funzionalità economica duratura". Essendo questa una "prospettiva di lungo periodo" occorre tenere in considerazione non soltanto gli "obiettivi economici" (ad esempio, efficacia, economicità, redditività, competitività, etc.), ma anche altri "obiettivi di natura qualitativa" (ad esempio, la valorizzazione delle risorse umane e lo sviluppo delle loro competenze, la costruzione del consenso sociale e di relazioni di fiducia, e la coesione intorno ad una strategia lungimirante) che risultano fondamentali per il perseguimento di un "equilibrio economico a valere nel tempo" e uno "sviluppo duraturo". V. CODA, "La Cultura Economico-Aziendale nell'Università e nella Società in cambiamento", in AA.VV. *Relazione introduttiva al XXIV Convegno dell'AIDEA*, Napoli 23-24 novembre 2001.

l'esposizione che segue non tutti i quesiti sopra riportati troveranno una risposta esaustiva. Tuttavia, sulla base di un primo caso di studio, si cercherà di esplicitare alcune ipotesi al cui verificarsi sia riconducibile il successo dei processi di risanamento e sviluppo duraturo delle aziende confiscate alla criminalità organizzata.

Nelle pagine seguenti, si cercherà di chiarire innanzitutto il contesto di riferimento, ossia cosa si intende per "azienda confiscata" a titolo definitivo alla criminalità organizzata, le principali norme che ne regolano i meccanismi di funzionamento (gestione e destinazione), nonché l'evoluzione del fenomeno nel corso degli ultimi anni. Successivamente, alla luce di una prima tassonomia delle aziende confiscate proposta, ci si soffermerà su alcune criticità sottostanti ai processi di risanamento e sviluppo duraturo delle aziende confiscate e sul ruolo dell'amministratore. Attraverso l'analisi di un caso aziendale si cercherà, inoltre, di delineare alcuni possibili percorsi orientati a favorire i processi di risanamento e sviluppo duraturo di un'azienda confiscata. Infine, vengono tracciati alcuni possibili interventi volti a favorire la sopravvivenza e lo sviluppo duraturo di tali aziende.

2. IL FENOMENO DELLE AZIENDE CONFISCATE ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA: LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO, LE DIMENSIONI E L'EVOLUZIONE NEL TEMPO.

2.1. *Il fenomeno delle aziende confiscate (segue): la normativa di riferimento.*

La gestione e la destinazione dei patrimoni confiscati alla criminalità, prima della recente introduzione del D.Lgs. 6 settembre 2011, n. 159 (Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione), la cui principale finalità è quella di rendere unitario il corpo normativo che regola tale fenomeno, è stata disciplinata da diverse leggi che sono state

nel tempo modificate e integrate cercando di migliorare l'efficacia dell'azione dell'autorità giudiziaria. La legge cardine che ha disciplinato l'amministrazione e la successiva destinazione dei patrimoni, siano essi costituiti da mobili, immobili o aziende, sottratti alle organizzazioni criminali è stata la n. 575 del 31 maggio 1965⁽⁴⁾. Successivamente, nel 1982 è stata emanata la legge n. 646, la cosiddetta legge Rognoni-La Torre, la quale ha introdotto delle misure innovative di contrasto delle organizzazioni criminali finalizzate ad aggredire i patrimoni accumulati in modo illecito. Ulteriori integrazioni alla legge n. 575/1965 sono state apportate dalla legge 4 agosto 1989 n. 282, e più recentemente dalla legge 7 marzo del 1996 n. 109 e dalla legge 15 luglio 2009, n. 94 che hanno inserito delle disposizioni volte a facilitare la gestione ed, in particolare, la destinazione dei patrimoni confiscati. In epoca più recente, la legge 31 marzo 2010 n. 50, ha istituito l'"Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata", il cui obiettivo principale è quello di assicurare una gestione maggiormente efficace dei beni sequestrati e confiscati alle organizzazioni mafiose e garantire una loro rapida destinazione. Tra i compiti attribuiti all'Agenzia vi è quello, infatti, di coadiuvare l'autorità giudiziaria nell'amministrazione, gestione e destinazione dei beni sequestrati e confiscati e di

(4) La breve analisi della normativa in materia di gestione e destinazione dei beni, immobili e aziende, sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata riportata nel presente paragrafo ha come obiettivo principale l'introduzione delle principali norme che regolamentano i processi di gestione e destinazione delle aziende confiscate. Per una trattazione esaustiva del fenomeno, la cui finalità va ben oltre gli obiettivi del presente lavoro, si consulti utilmente A. BALSAMO, V. CONTRAFATTO, G. NICASTRO *Le misure patrimoniali contro la criminalità organizzata*, Giuffrè Editore, Milano, 2010; AA.VV. *Le misure patrimoniali antimafia - Interdisciplinarietà e questioni di diritto penale, civile e amministrativo*, a cura di S. MAZZARESE e A. AIELLO, Giuffrè Editore, Milano, 2010; AA.VV., *Scenari di Mafia: innovazioni normative e orizzonte criminologico*, a cura di G. Fiandaca e C. Visconti, Giappichelli, Torino, 2010.

adottare i “provvedimenti di destinazione dei beni confiscati per le finalità istituzionali e sociali”.

In base alle norme sopra riportate, la confisca a titolo definitivo di un determinato patrimonio è il risultato di una precedente misura di prevenzione patrimoniale di beni — riconducibili a soggetti che sono indiziati di appartenere alla criminalità organizzata (associazioni di tipo mafioso, camorra, 'ndrangheta) ⁽⁵⁾ o risultano indiziati per delitti, consumati o tentati, riconducibili alla criminalità organizzata o per reati di ricettazione, riciclaggio, o impiego in attività economiche o finanziarie di denaro, beni o altre utilità di provenienza illecita — il cui “valore risulta sproporzionato al reddito dichiarato o all'attività economica svolta ovvero quando, sulla base di sufficienti indizi, si ha motivo di ritenere che gli stessi siano il frutto di attività illecite o ne costituiscano il reimpiego” ⁽⁶⁾.

Con il provvedimento di sequestro del patrimonio viene nominato un giudice delegato alla procedura di prevenzione e un amministratore giudiziario ⁽⁷⁾. L'amministratore ha il

⁽⁵⁾ Il codice penale all'articolo 416-*bis* stabilisce che si è in presenza di un'associazione 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 o per altri, ovvero al fine di impedire od ostacolare il libero esercizio del voto o di procurare voti a sé o ad altri in occasione di consultazioni elettorali.” Lo stesso articolo, inoltre, stabilisce che nei confronti del condannato per il reato di associazione alle organizzazioni criminali (che valendosi della forza intimidatrice del vincolo associativo perseguono scopi corrispondenti a quelli delle associazioni di tipo mafioso) “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.”

⁽⁶⁾ Art. 20, c. 1, D.Lgs. n. 159/2011.

⁽⁷⁾ Artt. 33-34, D.Lgs. n. 159/2011. Sulla base della disciplina vigente, le norme che regolano l'amministrazione dei patrimoni oggetto del decreto di se-

compito di “provvedere alla custodia, alla conservazione e all’amministrazione dei beni sequestrati anche nel corso dell’intero procedimento, anche al fine di incrementare, se possibile, la redditività dei beni medesimi”⁽⁸⁾.

Qualora il sequestro abbia oggetto aziende, entro sei mesi dalla nomina, l’amministratore giudiziario deve presentare al tribunale una “relazione particolareggiata” sullo stato e sulla consistenza dei beni aziendali sequestrati, nonché sullo “stato dell’attività aziendale e sulle sue prospettive di prosecuzione”. Nel caso in cui vengono ravvisate le “concrete prospettive di prosecuzione dell’impresa”, il tribunale approva il “programma” (che altro non è che un *business plan*) predisposto dall’amministratore giudiziario⁽⁹⁾.

La sfera di competenza dell’amministratore giudiziario, sulla base di quanto previsto dall’art. 41, c. 1, D.Lgs. n. 159/2011, è delimitata ai soli “atti di ordinaria amministrazione funzionali all’attività economica dell’azienda”. Al fine di definire quali decisioni possano essere ricondotte entro tale limite, il giudice delegato, sulla base della tipologia dell’attività aziendale, del numero di dipendenti, dell’attuale capacità produttiva, nonché del mercato nel quale l’azienda opera, fissa il “valore entro il quale gli atti si ritengono di ordinaria amministrazione”. Secondo una interpretazione restrittiva di tale disposto normativo (e miope dei principi sottostanti al “buon governo” del sistema aziendale), all’amministratore giudiziario dovrebbero essere demandati i soli “atti di ordi-

questro di prevenzione o penale — essendo applicabili a quest’ultimo (ex art. 12-*sexies*, comma 4-*bis*, L. 7 agosto 1992, n. 356) le disposizioni in materia di gestione dei beni sequestrati o confiscati previste dal D.Lgs. n. 159/2011 — sono largamente coincidenti. Pertanto, anche nel sequestro penale occorre far riferimento non più al cosiddetto “custode” (espressione mutuata dall’art. 259 c.p.p.), che riflette una concezione statica della mera conservazione del patrimonio sequestrato, quanto all’amministratore giudiziario.

⁽⁸⁾ Art. 41, c. 1, D.Lgs. n. 159/2011.

⁽⁹⁾ Art. 41, D.Lgs. n. 159/2011.

naria amministrazione funzionali all'attività economica dell'azienda". Tuttavia, uno dei presupposti fondamentali dello sviluppo duraturo di un'impresa è costituito dai continui investimenti finalizzati ad acquisire, costruire e rinnovare la dotazione di risorse strategiche, sia di natura tangibile (es., impianti) che intangibile (es., conoscenza e immagine aziendale), che sta alla base del vantaggio competitivo e che le consente di difendere la quota di mercato acquisita. L'adozione di un approccio orientato alla cosiddetta "ordinaria amministrazione" — in un'entità dinamica che richiede continui investimenti sia per la sopravvivenza che per lo sviluppo — non può che innescare nel medio-lungo termine, e in molti casi già nel breve, dei processi di graduale depauperamento del patrimonio delle risorse strategiche dell'azienda, avviando la stessa su un univoco percorso, la liquidazione. La tensione verso l'attuazione di processi di risanamento e sviluppo appare peraltro non esclusa a priori dalla normativa in tema di gestione e destinazione dei beni confiscati, la quale all'art. 40 c. 3 prevede, infatti, che l'amministratore possa farsi autorizzare dallo stesso giudice delegato per lo svolgimento dei cosiddetti atti di straordinaria amministrazione (quali, sottoscrizioni di mutui, compromessi, alienazioni di immobili, operazioni di ricapitalizzazione dell'azienda attraverso l'aumento di capitale sottoscritto, ad esempio, da altre aziende confiscate a titolo definitivo alla criminalità organizzata e, pertanto, di proprietà dello Stato), ove ciò sia coerente con i compiti ad egli attribuiti di "amministrazione dei beni sequestrati nel corso dell'intero procedimento, anche al fine di incrementare, se possibile, la redditività dei beni [leggasi dell'azienda] medesimi" ⁽¹⁰⁾.

⁽¹⁰⁾ Come sottolineato da Coda, uno principi ispiratori che deve guidare un buon management nelle scelte da effettuare per il perseguimento del "bene dell'azienda" è quello di poter "lasciare [l'azienda], a chi gli succederà, in condizioni migliori di come l'ha ricevuta". Lo stesso Autore chiarisce, inoltre, che

La confisca del patrimonio diviene definitiva in seguito alla conferma dei provvedimenti adottati da parte della Cassazione. Se, viceversa, viene dimostrata l'insussistenza delle accuse il patrimonio viene restituito ai proprietari.

Sulla base delle norme vigenti le aziende confiscate a titolo definitivo alla criminalità organizzata entrano a far parte del patrimonio dello Stato e sono da destinare:

1.a) all'*affitto a titolo oneroso*, quando vi siano "fondate prospettive di continuazione o di ripresa dell'attività produttiva" a società e ad imprese pubbliche o private;

1.b) all'*affitto a titolo gratuito*, "a cooperative di lavoratori dipendenti dell'impresa confiscata" ⁽¹¹⁾. Con riferimento a tale destinazione, la norma sottolinea come "nella scelta dell'affittuario devono, comunque, essere privilegiate le soluzioni che garantiscono il mantenimento dei livelli occupazionali";

il concetto di "bene dell'azienda si identifica con la sopravvivenza e la prosperità della stessa in condizioni di economicità quale che sia il contesto, favorevole o avverso, perseguite bilanciando e coniugando in punto di tempo obiettivi di breve e obiettivi di medio e lungo termine; obiettivi economici e obiettivi etico-sociali; obiettivi di crescita della produttività e obiettivi di sviluppo; efficienza ed equità e così via.Se un obiettivo come uno di quelli sopra elencati è perseguito con logica assolutizzante, il management è prigioniero di una rigida concezione gerarchica e statica del sistema degli obiettivi, che vede in cima alla piramide l'obiettivo di cui trattasi. Tale concezione, si noti, è antitetica rispetto a quella circolare e dinamica del sistema stesso ..., in cui si esplicita il concetto di sostenibilità, nella quale i diversi obiettivi — di soddisfazione dei destinatari dei beni/servizi prodotti, di equilibrio economico finanziario, di risposta alle attese sociali e così via — si inanellano dinamicamente nel volgere del tempo." V. CODA, *Capire e fare il bene dell'azienda. Lectio magistralis* tenuta a Palermo nell'Aula Magna della Facoltà di Economia il 5 novembre 2010. Sulla concezione fisiologica del finalismo d'impresa si consulti V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Milano, 1988, 160 e seg.

⁽¹¹⁾ Al fine di garantire una discontinuità con la precedente gestione è, inoltre, previsto che l'affitto alle cooperative di lavoratori dipendenti dell'impresa confiscata non può essere attuato "se taluno dei relativi soci è parente, coniuge, affine o convivente con il destinatario della confisca, ovvero nel caso in cui nei suoi confronti sia stato adottato taluno dei provvedimenti indicati nell'articolo 15, commi 1 e 2, della legge 19 marzo 1990, n. 55. Art. 48, c. 8, D.Lgs. n. 159/2011".

2) alla *vendita*, laddove tale ipotesi risultasse particolarmente vantaggiosa e in grado di generare “una maggiore utilità per l’interesse pubblico”.

3) alla *liquidazione*, qualora l’affitto e la vendita dell’azienda non siano ipotesi perseguibili. Tale destinazione deve essere presa in considerazione in presenza di “una maggiore utilità per l’interesse pubblico” o quando ciò sia necessario per il risarcimento delle vittime dei reati di tipo mafioso.

A differenza di quanto previsto per i beni immobili, per i quali vengono individuati dei percorsi di riutilizzo per finalità di giustizia o sociali, per le imprese confiscate il legislatore ha privilegiato l’ipotesi di proseguimento dell’attività aziendale, tutelando in questo modo anche il mantenimento dei livelli occupazionali. L’obiettivo di favorire la continuità e lo sviluppo duraturo dell’impresa è peraltro già previsto nel procedimento di sequestro, nel quale l’amministratore giudiziario oltre a custodire e conservare i beni, ha il compito di amministrarli anche al fine di incrementarne, ove possibile, la redditività. Nel procedimento di destinazione tale obiettivo appare ancora più evidente con l’introduzione delle ipotesi di vendita, affitto a titolo oneroso o, proprio al fine di garantire la “funzionalità duratura dell’impresa”, affitto a titolo gratuito, nel caso in cui la gestione possa essere affidata ad una costituenda cooperativa di lavoratori dipendenti dell’azienda stessa. E solo nel caso in cui non sia possibile proseguire l’attività aziendale, in ultima *ratio* è prevista la liquidazione.

Al fine di poter meglio comprendere le *peculiarità* che contraddistinguono le imprese confiscate alle organizzazioni criminali appare opportuno soffermarsi, innanzitutto, sulle dimensioni del fenomeno e sulla sua evoluzione nel tempo.

2.2. *Il fenomeno delle aziende confiscate (segue): le dimensioni e l’evoluzione nel tempo.*

All’inizio del 2008 le aziende confiscate a titolo definitivo alla criminalità organizzata erano poco meno di 1.000, con

una distribuzione geografica prevalente in 6 regioni, quali Calabria, Campania, Lazio, Lombardia, Puglia e Sicilia⁽¹²⁾. Negli anni successivi tale fenomeno ha fatto registrare una crescita significativa. In particolare, al 31 dicembre del 2009 risultavano confiscate 1.223 aziende. Nel corso del 2010 tale numero è aumentato ulteriormente fino a raggiungere 1.377 società. Lo stesso andamento si è verificato anche nei primi mesi del 2011. Infatti, a settembre del 2011 sulla base dei dati forniti dall’Agenzia Nazionale per l’amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata risultavano confiscate 1.458 aziende.

Nel periodo 2008/2010 sia la forma giuridica che i settori di attività delle aziende confiscate non hanno mostrato alcuna variazione significativa. Circa la metà era costituita sotto forma di società a responsabilità limitata (sia Srl che SpA), mentre la parte restante era rappresentata da imprese individuali, società in accomandita semplice e società in nome collettivo. Con riferimento, invece, ai settori nei quali tali aziende operavano, vi era una netta prevalenza del settore delle costruzioni e del commercio (sia all’ingrosso che al dettaglio), che complessivamente rappresentavano circa il 55% delle aziende confiscate. Altri due settori rilevanti erano costituiti da quello alberghiero/ristorazione e quello delle attività immobiliari, nei quali operavano, rispettivamente, il 10% e il 9% delle società confiscate.

⁽¹²⁾ Nel 2008, in tali regioni erano presenti circa l’85% delle aziende confiscate, di cui oltre la metà era concentrata tra la Sicilia (35%) e la Campania (17%). Anche negli anni 2009 e 2010 tale distribuzione non è mutata in modo significativo. Per una trattazione dettagliata del numero delle aziende confiscate nelle diverse regioni italiane si vedano la Relazione Annuale 2009 del Commissario Straordinario ..., *op. cit.* e le Relazione annuale “Un anno di attività 2010-2011” — Agenzia nazionale per l’amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, DDE Editrice — Roma gennaio 2011.

Nell'ultimo triennio, sebbene non vi siano state particolari variazioni dei settori di attività delle aziende confiscate, nonché della loro forma giuridica, al numero crescente di società confiscate non è seguito un pari incremento delle aziende destinate alla vendita o cedute in affitto.

Come è possibile osservare dalla tabella 1, nel periodo 2008/2010 il numero delle aziende confiscate oggetto di provvedimento di destinazione alla vendita o all'affitto si è mantenuto costante, intorno ad un valore di poco inferiore a 40. Ciò implica, alla luce dell'andamento crescente delle aziende confiscate registrato nello stesso periodo, una riduzione dell'efficacia dell'azione dell'amministrazione giudiziaria volta a favorire il proseguimento dell'attività aziendale.

TABELLA 1

Aziende confiscate e destinate alla vendita o affitto nel triennio 2008-2010

	2008	2009	2010
Aziende Confiscate	977	1.223	1.377
Incremento % annuo delle Aziende Confiscate	—	25%	13%
Aziende destinate alla vendita o affitto	38	39	36
Incidenza % delle aziende destinate alla vendita o all'affitto	3,89%	3,19%	2,61%

Fonte: Relazione annuale 2009 - *Commissario Straordinario del Governo per la gestione e la destinazione dei beni confiscati ad organizzazioni criminali*, Relazione annuale "Un anno di attività 2010-2011" - *Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata*.

Quali sono le cause che hanno determinato una percentuale così modesta di aziende confiscate destinate alla prosecuzione dell'attività aziendale?

Per cercare di rispondere a tale interrogativo è necessario analizzare più in dettaglio lo *status* nel quale si trovavano le diverse aziende al momento del provvedimento di confisca.

Prendendo in esame i dati del 2010, che peraltro non si discostano in modo significativo da quelli degli anni precedenti, delle 1.377 aziende che risultavano confiscate, 946 erano 'in gestione', ossia in amministrazione giudiziaria, mentre le restanti 431 erano già 'uscite dalla gestione', in quanto era stato emesso il provvedimento di destinazione. Tuttavia, come si può osservare dalla tabella 2, in entrambe le fattispecie, la quasi totalità delle aziende ha terminato il percorso avviato dall'amministratore giudiziario con la cessazione dell'attività aziendale. Infatti, ad esclusione delle 232 aziende ancora da destinare, pari al 17% circa del totale, delle 36 aziende per le quali è stata disposta la prosecuzione dell'attività tramite la vendita o l'affitto, e dei pochi casi di revoca della confisca, per le restanti società era in corso una procedura di fallimento o liquidazione, oppure era stata richiesta la cancellazione dal registro delle imprese.

TABELLA 2
Aziende confiscate alla criminalità organizzata nel 2010

<i>Aziende in gestione:</i>			
— In procedura di fallimento aperto in fase giudiziaria	181		
— Richiesta di cancellazione dal registro delle imprese.	181	648	47,06%
— In liquidazione.	286		
Azienda in gestione da destinare		232	16,85%
<i>Azienda in gestione con destinazione già definita:</i>			
— Destinate alla Vendita.	29		
— Destinate all'affitto a titolo oneroso	6	36	2,61%
— Destinate all'affitto a titolo gratuito	1		
Gestione sospesa <i>ex lege</i> per pendenza di proced. Penali		30	2,18%
A. Totale aziende in gestione		946	69%

<i>Aziende uscite dalla gestione:</i>			
— Cancellate dal Registro imprese		250	18,16%
— Liquidate		123	9%
— Confisca revocata		13	0,94%
— Vendute		45	3%
B. Totale aziende uscite dalla gestione		431	31%
TOTALE AZIENDE CONFISCATE (A + B)		1.377	100%

Fonte: Relazione annuale “Un anno di attività 2010-2011” — Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata.

3. TALUNE CRITICITÀ NEI PROCESSI DI RISANAMENTO E SVILUPPO DURATURO DELLE AZIENDE CONFISCATE E IL RUOLO DELL'AMMINISTRATORE GIUDIZIARIO.

L'analisi dell'evoluzione delle aziende confiscate nell'ultimo triennio e della loro tipologia fornisce le basi per poter formulare alcune ipotesi circa le cause sottostanti al contenuto numero di società che proseguono effettivamente l'attività aziendale, attraverso la vendita o l'affitto.

Tra le principali indicazioni che è possibile trarre da tale indagine vi è l'elevato numero di società che giunge alla confisca già in fase di liquidazione o fallimento. Questo fenomeno può essere spiegato alla luce di almeno due fattori.

Il *primo*, già segnalato nella relazione del 2008 del “Commissario Straordinario del Governo per la gestione e la destinazione dei beni confiscati ad organizzazioni criminali”, è da ricondursi al tempo intercorrente tra il sequestro e la confisca definitiva, spesso superiore anche al quinquennio. Un intervallo temporale così ampio determina un'elevata incertezza e della durata prevista dell'amministrazione giudiziaria e dell'effettiva destinazione dell'azienda oggetto del sequestro. In tale lasso di tempo, l'amministratore giudiziario è chiamato a compiere atti finalizzati “alla custodia, alla con-

servazione e all'amministrazione dei beni sequestrati anche nel corso dell'intero procedimento, anche al fine di incrementare, se possibile, la redditività dei beni medesimi". Tuttavia, alla luce dell'alea prima richiamata, così come peraltro suggerisce taluna prassi⁽¹³⁾, difficilmente l'amministratore giudiziario sarà orientato ad attuare una pianificazione che vada oltre un orizzonte temporale di breve periodo, ad esempio, di 12 mesi (pur avendo avuto un *business plan* pluriennale approvato dal tribunale). Come conseguenza, non soltanto la prospettiva di sviluppo di lungo periodo dell'azienda viene "mortificata" con obiettivi di crescita di breve o brevissimo respiro, che inevitabilmente determineranno un depauperamento delle "risorse strategiche" dell'azienda stessa (si pensi, ad esempio, alle risorse umane più qualificate o ai clienti aziendali più rilevanti, che tenderanno a "lasciare" l'azienda in assenza di una chiara prospettiva di continuità dell'attività), ma l'aspetto ancora più grave consiste nella mancata analisi delle potenziali opportunità di mercato che via via possono presentarsi e che sono fondamentali per una accurata pianificazione dello sviluppo duraturo dell'azienda stessa.

(13) Secondo un'impostazione in contrasto con i principi di "buon governo" del sistema aziendale — che pone come motivazione di tale prassi, da un lato l'*incertezza dell'orizzonte temporale del procedimento di sequestro*, e dall'altro *le future responsabilità dell'amministratore in relazione alle decisioni intraprese* — l'amministratore giudiziario deve redigere un "piano economico e finanziario o budget" che "dovrà necessariamente avere un orizzonte temporale [di] breve [periodo], meglio se semestrale o al massimo di durata annuale". Inoltre, egli "dovrà cercare di evitare di compiere atti i cui effetti temporali superino il termine ... conclusivo dell'amministrazione giudiziaria", ciò al fine di evitare di vincolare o "ostacolare" l'operato del nuovo amministratore. In tale casistica, secondo questa impostazione rientrano, ad esempio, i contratti di leasing di un bene strumentale. A. POLIGNANO "L'amministrazione e la gestione dei patrimoni illeciti sottoposti ad intervento prevenzionale", relazione al seminario di studio dell'Unione degli Avvocati d'Italia — sezione distrettuale di Bari dal titolo "Gli strumenti di contrasto patrimoniale alla criminalità organizzata dopo le riforme sulla sicurezza pubblica", Bari 1 e 2 dicembre 2009.

Il *secondo*, emerso durante gli interventi effettuati dai diversi amministratori giudiziari nel corso delle due edizioni del programma di alta formazione in “Amministrazione e destinazione dei beni confiscati” realizzato presso l’Università di Palermo con il supporto dell’Agenzia nazionale per l’amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata e la Direzione Nazionale Antimafia, è invece legato alle diverse tipologie di azienda confiscata alla criminalità organizzata. In particolare, gli amministratori giudiziari sulla base della loro esperienza, che per alcuni è quasi ventennale, in diverse parti d’Italia hanno riscontrato in modo ricorrente quattro fattispecie aziendali:

a) *l’azienda non operativa “ab origine”* avente come finalità esclusiva quella del riciclaggio di proventi illeciti, spesso definita dagli amministratori giudiziari, come “cartiera”, all’interno della quale è possibile scorgere soltanto una dimensione formale dell’attività aziendale, e non invece reali meccanismi di funzionamento del sistema aziendale;

b) *l’azienda operativa con “infiltrazioni” di operazioni anomale*, derivanti dai legami con l’organizzazione criminale. In questo caso si è in presenza di aziende che pur avendo delle finalità di riciclaggio e/o di occultamento di operazioni illecite, allo stesso tempo svolgono delle attività economiche regolari, spesso di dimensioni limitate e, in alcuni casi, gestite da soggetti terzi apparentemente estranei all’organizzazione criminale (cosiddetti prestanome);

c) *l’azienda operativa finalizzata allo svolgimento di una normale attività imprenditoriale*. È questo il caso di investimenti di capitale effettuati da parte della criminalità organizzata, anche molto tempo prima che intervenga il provvedimento di sequestro o confisca, e finalizzati ad acquisire la proprietà e il controllo di una determinata azienda. Questa fattispecie può essere a sua volta distinta in due ulteriori casi in relazione alla presenza o meno in azienda di soggetti ri-

conducibili all'organizzazione criminale. A tal fine è possibile individuare, quindi:

c.1) l'azienda finanziata con capitali di natura illecita, al cui interno, ad esempio in particolari aree-chiave dell'organizzazione (da quella commerciale e produttiva a quella amministrativa), sono presenti risorse umane legate all'organizzazione criminale (e non per questo necessariamente con una bassa professionalità);

c.2) l'azienda finanziata con capitali di natura illecita, al cui interno la maggior parte — se non la quasi totalità — delle risorse umane è estranea del tutto all'organizzazione criminale. In questo caso il controllo dell'azienda avviene esclusivamente attraverso la titolarità delle quote o delle azioni societarie.

In base al tentativo di tassonomia sopra proposto, nei casi in cui il provvedimento di sequestro o confisca abbia come oggetto la tipologia *a)*, si è di fronte alla certezza che l'azienda venga posta in liquidazione e sia richiesta la cancellazione dal registro delle imprese. Lo stesso ragionamento può essere applicato anche alle aziende rientranti nella fattispecie *b)*. Un'analisi più approfondita è invece richiesta per le imprese riportate ai punti *c.1)* e *c.2)*.

Nel caso di aziende riconducibili alla fattispecie *c.1)*, l'amministratore giudiziario (o finanziario in caso di azienda confiscata in modo definitivo) può trovarsi di fronte ad un'organizzazione decimata, in seguito ai provvedimenti di custodia cautelare o di allontanamento delle risorse umane direttamente coinvolte nelle attività aziendali. In particolare, nelle imprese di limitate dimensioni e in quelle individuali, il fenomeno sopra descritto può rappresentare una causa ostativa alla continuazione dell'attività imprenditoriale, dando luogo al fallimento o alla liquidazione dell'azienda (si pensi — ad esempio — ad un'attività commerciale quale un ottico, i cui risultati sono strettamente legati alla prestazione d'opera del titolare allontanato in seguito alle misure restrittive

emesse; oppure al direttore di un importante impianto produttivo, il cui ruolo risulta fondamentale per il funzionamento dell'impianto e dell'intera azienda).

Diverso è il caso delle imprese sub *c.2*), il cui legame con le organizzazioni criminali sia esclusivamente riconducibile al capitale investito e non in modo prevalente alle risorse umane presenti nell'organizzazione. Appare evidente che in questa evenienza, a differenza delle fattispecie precedenti, l'amministratore può trovare, sia nell'organizzazione che nel mercato in cui essa opera, dei presupposti favorevoli che possano facilitare l'operato dello stesso nell'avvio di processi di risanamento, ove necessari, e sviluppo duraturo dell'impresa, finalizzati alla successiva destinazione (vendita o affitto).

Tuttavia, oltre alle difficoltà legate alle peculiarità che contraddistinguono le diverse tipologie d'azienda prima descritte, vi sono delle frequenti *criticità* — che potremmo definire *di contesto* — che l'amministratore giudiziario si trova a dover affrontare al momento della sua nomina e che possono minare alla base le prospettive di sviluppo duraturo dell'azienda, dando luogo all'avvio di procedure di liquidazione o, nei casi più gravi, di fallimento dell'azienda stessa. Tra tali criticità vi sono:

1. il *blocco dei finanziamenti* da parte del sistema creditizio. Accade spesso, infatti, che, a seguito del provvedimento restrittivo emesso dall'autorità giudiziaria, le banche perdano fiducia nella capacità dell'azienda di onorare alle scadenze dovute gli obblighi precedentemente assunti e riducano o azzerino le linee di credito fino a quel momento concesse. Ciò rende particolarmente arduo il compito dell'amministratore che da un giorno all'altro si trova a dover far fronte ad una sicura crisi di liquidità che, specialmente nelle aziende particolarmente indebitate, può generare uno stato di insolvenza e, quindi, il fallimento;

2. la *gestione delle risorse umane*. Con riferimento alla gestione del personale, diverse sono le problematiche che possono presentarsi. Esse possono riguardare e l'inquadramento contrattuale non corretto dei lavoratori, con il conseguente

peggioramento dell'economicità della gestione rispetto ai precedenti risultati di bilancio — e il capitale umano — inteso in termini di sistema di conoscenze del personale dell'azienda funzionale al perseguimento della sua ragion d'essere — in seguito alle decisioni di “abbandono” intraprese dalle risorse umane più qualificate. Sebbene il primo dei casi prospettati ha un effetto negativo immediato sul conto economico, in virtù dei costi aggiuntivi di personale che l'azienda dovrà sostenere (spesso definiti “costi della legalità”), la perdita di competenze qualificate può costituire una grave causa ostativa al proseguimento dell'attività aziendale (si pensi, ad esempio, ad un professionista medico altamente qualificato e riconosciuto tale dai clienti che in seguito al provvedimento dell'autorità giudiziaria emesso nei confronti dell'azienda decida di lasciare il suo incarico, al fine di evitare delle ricadute negative sulla sua immagine personale). Inoltre, in quest'ultimo caso il neo amministratore incontrerà non poche difficoltà nel breve termine nel fronteggiare le richieste dei clienti con la medesima offerta qualificata di servizi, con la conseguente perdita di immagine, di clientela e fatturato;

3. *la contrazione del numero dei clienti*, con la conseguente riduzione del fatturato. Un altro aspetto critico, che si presenta sia all'inizio del procedimento giudiziario sia durante la gestione dell'azienda confiscata a titolo definitivo ad un'organizzazione criminale, è costituito dalla perdita di clienti e la difficoltà, sempre maggiore incontrata dall'azienda, di acquisire nuove commesse. Tale fenomeno può essere dovuto sia al venir meno delle logiche di mercato attuate dalla criminalità organizzata volta a favorire un'azienda piuttosto che un'altra, sia alla perdita di fiducia da parte dei clienti e dei fornitori nella capacità dell'azienda confiscata di riuscire ad assicurare la precedente offerta di prodotti e servizi con lo stesso livello qualitativo.

Alla luce dell'analisi sopra riportata emerge la criticità del *ruolo svolto dall'amministratore giudiziario nonché delle*

caratteristiche da esso possedute affinché sia avviato con successo un percorso di risanamento e sviluppo duraturo, in particolare nelle aziende confiscate a titolo definitivo della tipologia *sub c.2*.

Nella dottrina economico aziendale⁽¹⁴⁾, l'avvio con successo di un "cammino di risanamento", oltre a richiedere un "rinnovamento del sistema di potere che controlla l'impresa" e la persistenza di una situazione aziendale che mostri delle potenzialità non ancora realizzate⁽¹⁵⁾, necessita una "leaders-

⁽¹⁴⁾ V. CODA, "Le tappe critiche per il successo dei processi di ristrutturazione aziendale", in AA.VV., *Crisi di impresa e strategie di superamento*, Giuffrè Editore, Milano, 1987.

⁽¹⁵⁾ Tali potenzialità inesprese devono poter giustificare l'impiego di un nuovo amministratore che si faccia carico di mobilitare tutte le risorse di diversa natura disponibili, da quelle umane a quelle tecnologiche, commerciali e finanziarie per avviare il processo di risanamento. A tal fine, prendendo spunto dal modello a "margini lordi" nella formulazione dei giudizi di convenienza economica a liquidare o meno uno stabilimento, un valido criterio atto a supportare la decisione di continuare o liquidare un'azienda in perdita consiste nel confrontare la perdita d'esercizio con gli ammortamenti determinati in tale periodo. Pertanto, il punto di "rigetto" si ha allorché "i ricavi di gestione non coprono più i costi di gestione escludendo gli ammortamenti". La *ratio* di tale scelta risiede nella incapacità dell'azienda di produrre un autofinanziamento, che inevitabilmente genera un drenaggio di liquidità, con ulteriori effetti negativi sulla economicità della gestione e sulla solidità patrimoniale dell'azienda stessa. La formulazione sopra riportata deve essere integrata dal valore residuo realizzabile dagli impianti e dalle immobilizzazioni qualora ciò si ritenga possibile in fase di liquidazione. Tuttavia, un'azienda in perdita, qualora abbia delle potenzialità inesprese, legate in particolare ad elementi di natura intangibile (quali, ad esempio, sinergie strategiche con altre imprese), potrà continuare, per un certo periodo di tempo, la gestione in assenza di economicità e di autofinanziamento. La durata di un tale periodo risulta, comunque, determinata dal grado di autonomia finanziaria dell'azienda, dalla vita utile degli impianti nonché dalle prospettive di mercato. Infatti, se nel breve termine il *cash flow* negativo potrà essere fronteggiato da una preesistente liquidità accumulata nei periodi precedenti, nel medio-lungo termine il perdurare di un risultato economico negativo inevitabilmente andrà ad intaccare il capitale investito, determinando a sua volta un peggioramento ulteriore dell'indebitamento e di conseguenza dell'economicità. Sull'applicazione del modello a "margini lordi" nella formulazione dei giudizi di convenienza economica a liquidare o meno

hip professionalmente qualificata e fortemente motivata al risanamento” e capace di discernere le ipotesi, maggiormente verosimili, di destinazione dell’azienda (alla vendita o all’affitto) volte a favorirne lo sviluppo duraturo. Come sottolineato da Coda, occorre “qualcuno con caratteristiche un po’ particolari, in quanto deve:

1) disporre personalmente e/o essere in grado di ottenere da altri la disponibilità delle risorse critiche primarie⁽¹⁶⁾ occorrenti per innescare il processo di risanamento;

2) avere occhi per percepire la presenza di potenzialità positive in una situazione disastrosa;

3) maturare l’intimo convincimento che la situazione di crisi in cui l’impresa versa, lungi dall’essere ineluttabile, può essere capovolta;

4) sentirsi attratto dalle prospettive del risanamento — e delle ricompense, di natura economica e non, che ne possono derivare — al punto da superare le incomprensibili remore che di fronte a imprese di tal genere si possono sperimentare;

5) rendersi disponibile e, se necessario, attivarsi per superare le resistenze che normalmente si incontrano in simili frangenti”.

Dalle caratteristiche sopra riportate emerge un soggetto che, per *valori, professionalità ed esperienza*, sia da un lato una persona credibile, in relazione alla sua storia personale, alla preparazione professionale e all’esperienza concreta nel risanamento delle imprese in crisi, e dall’altro sia in grado di condurre una seria analisi e diagnosi delle reali cause sottostanti alla crisi aziendale⁽¹⁷⁾ e proporre adeguate soluzioni di

uno stabilimento si consulti C. SORCI, *Margini lordi e scelte economiche d’azienda*, Abbaco Editore, Palermo, 1974, 131 e seg.

⁽¹⁶⁾ Lo stesso Autore individua tra le risorse-chiave primarie, quelle imprenditoriali, direzionali e finanziarie; tra quelle derivate, il patrimonio tecnico-industriale e commerciale. V. CODA, *L’orientamento ...*, op. cit., 8 e seg.

⁽¹⁷⁾ Per un approfondimento del concetto di crisi aziendale, si rinvia a

intervento, di motivare e guidare le risorse umane, di riattivare i processi di costruzione del consenso e della fiducia di tutti gli *stakeholders* attorno alla strategia di risanamento e sviluppo individuata.

In particolare, nelle aziende confiscate alla criminalità organizzata *sub c.2.*) appare fondamentale che il progetto di rilancio ruoti attorno ad una figura professionalmente adeguata che segni anche in modo inequivocabile una rottura con le logiche che hanno caratterizzato il recente passato dell'organizzazione. In questo modo, l'amministratore giudiziario avrà la possibilità di costruire un nuovo clima di fiducia, all'interno tra i dipendenti e all'estero tra i finanziatori e i clienti, che gli consentirà di mobilitare e attrarre le risorse necessarie per attuare il piano di risanamento e sviluppo dell'impresa.

Sulla base di quanto esposto nel corso del presente paragrafo è possibile ricondurre talune, tra le principali, criticità nei processi di risanamento e sviluppo duraturo delle aziende confiscate alla criminalità organizzata ai seguenti fattori:

1. *incertezza dell'intervallo di tempo intercorrente tra il sequestro e la confisca definitiva;*
2. *approccio miope e statico adottato dall'amministrazione giudiziaria nella fase precedente la confisca definitiva, orientato in particolare alla conservazione dello status quo dell'azienda e, come discusso in precedenza, incompatibile con la natura dinamica del sistema aziendale;*
3. *tipologia dell'azienda confiscata che, per finalità dell'attività posta in essere e presenza nella gestione di soggetti appartenenti alla criminalità organizzata, può rendere vano qualsiasi tentativo di risanamento;*
4. *contesto di riferimento, spesso caratterizzato da una disponibilità limitata o nulla delle linee di credito (necessarie,*

ad esempio, per sostenere nuovi investimenti volti al ripristino o all'incremento della capacità produttiva), dalla difficoltà di mantenere e attrarre risorse umane qualificate, e dall'assenza di relazioni stabili con una base di clienti aziendali che possano assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo successivo dell'azienda;

5. *ruolo e caratteristiche dell'amministratore giudiziario*, in quanto "fulcro" intorno al quale ruota la bontà dell'iniziativa di risanamento e sviluppo duraturo dell'azienda confiscata.

Al fine di comprendere come le criticità prima esaminate sono in grado di influenzare i processi di risanamento e sviluppo di un'azienda confiscata (secondo la fattispecie *sub 2.c*) è stato condotto lo studio di un caso aziendale. L'azienda investigata, in particolare, è stata scelta in quanto confiscata a titolo definitivo nel corso del 2000 e successivamente destinata alla prosecuzione dell'attività aziendale attraverso l'affitto della stessa a titolo gratuito alla cooperativa costituita dai dipendenti. Il caso aziendale riportato nelle pagine seguenti è stato redatto con la finalità di evidenziare, non tanto un particolare problema da risolvere, una situazione critica latente da dibattere o una erronea percezione di tale fattispecie da parte della proprietà o del management dell'azienda, quanto nell'intento di fornire una esemplificazione concreta dalla quale poter trarre spunti di riflessione sulle ipotesi sottostanti l'avvio con successo di un percorso di risanamento e sviluppo duraturo delle aziende confiscate.

4. ALCUNI PERCORSI FUNZIONALI AL MIGLIORAMENTO DEI RISULTATI AZIENDALI E ALLO SVILUPPO DURATURO DI UN'AZIENDA CONFISCATA A TITOLO DEFINITIVO: IL CASO DELLA CALCESTRUZZI ERICINA.

La Calcestruzzi Ericina Srl è un'azienda di produzione di conglomerati cementizi che opera nella Provincia di Trapani

dal 1991. L'azienda possiede tre impianti: uno di maggiori dimensioni situato a Trapani, e due impianti minori, a Valderice e a Favignana.

Il principale mercato di sbocco dell'azienda è costituito da imprese edili, di piccola-media dimensione, operanti sia nella città di Trapani che nei paesi della provincia. Il settore nel quale l'azienda opera è caratterizzato dalla presenza di un numero molto limitato di produttori di calcestruzzo, la cui offerta di prodotti risulta molto simile a quella della Calcestruzzi Ericina. Tuttavia, l'azienda si differenzia dai concorrenti grazie alle peculiarità del sito produttivo di Trapani. Esso, infatti, rappresenta un punto di forza dell'azienda, sia per l'ideale posizionamento geografico, in quanto si trova a poca distanza dal centro abitato e in prossimità delle principali vie di comunicazione dell'*hinterland*, sia per l'elevata efficienza dello stabilimento produttivo, costituito da impianti tecnologicamente avanzati e da una forza lavoro molto qualificata.

Dall'avvio dell'attività di produzione di calcestruzzo l'azienda registra dei risultati economici e finanziari tendenzialmente crescenti. Nel febbraio del 2000, a distanza di pochi anni dal provvedimento di sequestro delle quote societarie, l'autorità giudiziaria emana il decreto di confisca definitivo. Come conseguenza l'azienda entra a far parte del patrimonio dello Stato e, sotto il controllo dell'Agenzia del Demanio, viene nominato un amministratore finanziario. Al 31 dicembre 2000, il personale dell'azienda è pari a 11 unità e il bilancio d'esercizio evidenzia, tra gli altri, i seguenti dati:

— Fatturato	Euro 2.268.744;
— Reddito d'esercizio	Euro 18.396;
— Totale attività	Euro 2.232.726;
— Capitale Netto	Euro 990.581.

Nell'esercizio successivo alla confisca definitiva, e in concomitanza all'arresto del titolare delle quote societarie fino a quel momento latitante, l'azienda inizia a registrare una note-

vole contrazione degli ordinativi e del fatturato. Nel corso del 2001, i ricavi di vendita risultano di poco superiore al milione di euro, pari al 50% del fatturato raggiunto negli esercizi precedenti.

Gli anni immediatamente successivi sono molto critici e mettono a dura prova la sopravvivenza dell'azienda. Per cercare di far fronte al continuo declino del fatturato, viene intrapresa dall'amministratore e dal personale dell'azienda un'intensa attività volta a riavviare la proficua collaborazione con i clienti perduti e, al contempo, ad acquisirne dei nuovi. Nonostante i notevoli sforzi profusi in tale direzione e le continue trattative avviate con le imprese edili, l'azienda incontra sempre maggiori difficoltà a concludere con successo dei nuovi contratti. Tra le motivazioni addotte dagli ex-clienti nel rigettare le offerte pervenute dalla Calcestruzzi Ericina, quella principale fa riferimento agli elevati prezzi praticati, che rendono poco competitiva l'offerta dell'azienda, rispetto a quella dei maggiori concorrenti.

Nella realtà, tale motivazione è difficilmente condivisibile all'interno dell'azienda, in quanto vi è la consapevolezza che l'efficienza dell'impianto produttivo, l'elevata qualità del prodotto e l'ubicazione del sito produttivo nel territorio non possano far venir meno il vantaggio competitivo fino a quel momento conquistato.

Al fine di mantenere il personale presente in azienda in seguito alle difficoltà economiche e finanziarie derivanti dalla riduzione del fatturato, l'amministratore ricorre più volte alla cassa integrazione. Tuttavia, se nel breve periodo tale misura consente di garantire un livello di remunerazione minima ai dipendenti, nel medio-lungo termine non può di certo costituire la soluzione al mantenimento del corrente livello occupazionale, né tantomeno alla sopravvivenza dell'azienda stessa.

Alla luce di tali difficoltà, l'amministratore e il personale dell'azienda si fanno promotori di un'attività volta a costruire

una rete di relazioni con interlocutori istituzionali e sociali con i quali poter condividere il progetto di rilancio dell'azienda. La proposta di risanamento, in particolare, è incentrata sulle competenze distintive possedute dall'azienda (tra queste, la superiorità tecnologica del prodotto e la forza lavoro altamente qualificata e coesa) e sull'ipotesi di destinazione della Calcestruzzi Ericina in affitto a titolo gratuito ad una cooperativa costituita dai dipendenti dell'azienda stessa. In questa direzione vanno lette le relazioni avviate con la Prefettura di Trapani e, successivamente, con l'associazione Libera di Don Ciotti. Gli effetti conseguenti a tale attività sono molteplici.

I colloqui avviati con la Prefettura forniscono degli ulteriori elementi affinché si ponga una maggiore attenzione sul settore della produzione e vendita del calcestruzzo nella Città di Trapani e sulle sottostanti logiche spesso illecite di attribuzione delle commesse⁽¹⁸⁾. Dalla interruzione di tali meccanismi illegali, l'offerta dei prodotti della Calcestruzzi Ericina ritorna ad essere competitiva, e ciò permette all'azienda di poter acquisire una commessa di 2 milioni di euro da parte della IRA Costruzioni di Catania per il rifacimento delle banchine del porto di Trapani. Il ripristino della situazione di redditività positiva da luogo a degli ulteriori processi di diffusione di fiducia e coesione all'interno (tra i dipendenti) e all'esterno dell'azienda (tra i clienti, i fornitori, i finanziatori e la società civile in generale), intorno al programma di risanamento e sviluppo intrapreso.

Come conseguenza dell'azione di sensibilizzazione della società civile e imprenditoriale verso percorsi improntati al rispetto delle norme, e di un vantaggio competitivo difendibile, nel 2005 l'azienda si aggiudica una nuova commessa di

(18) Così come dimostrato dalle indagini della magistratura, il mercato della fornitura del calcestruzzo nella città di Trapani era regolato in modo illecito da pochi soggetti e non da reali meccanismi competitivi.

4 milioni di euro (la più elevata nella sua storia) per la realizzazione dei lavori portuali in occasione dell'“America's Cup”.

Nonostante i proficui risultati conseguiti nel versate competitivo e in quello degli interlocutori istituzionali e sociali, l'amministratore e i dipendenti dell'azienda si rendono conto ben presto che la sola area di attività della produzione e vendita del calcestruzzo potrebbe non essere sufficiente ad assicurare uno sviluppo duraturo della Calcestruzzi Ericina. A tal fine, i contatti avviati con l'associazione Libera, e il successivo coinvolgimento dell'ANPAR (Associazione Nazionale Produttori di Agglomerati Riciclati) e della società Pescale ad essa affiliata, consentono di predisporre uno sfidante progetto di investimento per la costruzione di un impianto altamente innovativo di riciclo dei rifiuti da demolizione e costruzione, da realizzarsi presso la sede di Trapani. La decisione di avviare una nuova area d'affari strettamente connessa a quella attuale è percepita come necessaria al fine di consentire alla Calcestruzzi Ericina di costruire e sostenere un vantaggio competitivo difendibile nel tempo, basato su una tecnologia altamente innovativa e sulle competenze qualificate del personale aziendale in materia di inerti. I benefici che l'azienda potrebbe trarre da tale investimento sono numerosi. Innanzitutto, la diversificazione dell'attività aziendale avrebbe delle implicazioni positive sul rischio d'impresa, in quanto l'azienda potrebbe fronteggiare eventuali flessioni della domanda di calcestruzzo con i ricavi generati dal riciclo degli inerti. Tuttavia, i vantaggi maggiori consistono nelle ricadute positive sulla crescita della produttività dello stabilimento di produzione del calcestruzzo, nonché sulla competitività dell'intera azienda. Infatti, oltre a valorizzare le conoscenze del personale nel riciclaggio degli inerti, l'azienda avrebbe la possibilità di poter sfruttare le sinergie tra le due attività sia nell'impiego del personale (il quale nei periodi di contrazione della domanda di un settore potrebbe dedicarsi

all'altro, e viceversa) sia nell'utilizzo degli inerti riciclati (ad esempio, nella produzione di calcestruzzo, generando in questo modo delle economie di costo rilevanti). Infine, lo sviluppo dell'attività di riciclo degli inerti potrebbe essere favorita dalle relazioni consolidate con le aziende del settore edile, alle quali verrebbe offerta la fornitura di un servizio aggiuntivo, peraltro sempre più richiesto in base all'applicazione delle norme in tema di tutela dell'ambiente.

L'impianto di riciclo degli inerti realizzato nel corso del 2008, rappresenta uno degli stabilimenti tecnologicamente più avanzati del meridione. Tale attività sebbene abbia attualmente un'incidenza modesta sull'intero fatturato, pari al 15%, sulla base delle ultime stime effettuate è destinata ad aumentare. In particolare, al 31 dicembre del 2010, l'azienda ha al suo interno un organico composto da 14 unità, e registra un fatturato di 1,5 milioni di euro e un reddito d'esercizio di 254 mila euro⁽¹⁹⁾.

Prima di approfondire le ulteriori problematiche incontrare nella fase di destinazione dell'azienda alla società cooperativa costituita dai dipendenti della Calcestruzzi Ericina, in considerazione delle finalità del presente lavoro, orientato ad esplicitare alcune criticità nei processi di risanamento e sviluppo duraturo delle aziende confiscate a titolo definito alla criminalità organizzata, appare opportuno soffermarsi, seppur brevemente, sui contributi (e le soluzioni innovative) che l'amministratore finanziario e i principali attori istituzionali e sociali hanno fornito alla realizzazione dell'iniziativa di investimento prima descritta. In particolare, il fabbisogno finanziario di 2,5 milioni di euro legato alla realizzazione dell'impianto di recupero degli inerti è stato fronteggiato nel modo seguente:

⁽¹⁹⁾ Tale risultato d'esercizio è dovuto in parte anche a delle sopravvenienze attive per stralcio di debiti insussistenti.

— 1,1 milione di euro attraverso un finanziamento a fondo perduto della Regione Siciliana, in seguito ad una istruttoria avviata con successo da parte dell'amministratore finanziario;

— 700 mila euro mediante un mutuo ventennale concesso dalla UNIPOL Banca Spa, senza alcuna garanzia. Tale risultato è stato possibile in seguito alla condivisione da parte della banca della bontà dell'iniziativa imprenditoriale e dell'azione di sensibilizzazione condotta dall'associazione Libera e dal suo fondatore;

— 500 mila euro con l'utilizzo di riserve di liquidità accumulate dall'azienda nei periodi precedenti;

— 219 mila euro tramite l'incremento del capitale sociale della Calcestruzzi Ericina sottoscritto da un'altra società confiscata a titolo definitivo (Immobiliare Strasburgo Srl). L'autorizzazione alla sottoscrizione delle quote sociali concessa dall'Agenzia del Demanio, oltre a rispondere ad una specifica condizione posta dal bando di finanziamento regionale, ha consentito di superare il vincolo normativo che stabilisce in caso di destinazione dell'azienda all'affitto a titolo gratuito, che "nessun onere deve esserci a carico dello Stato".

Infine, un'ultima osservazione è da riservare alle criticità legate alla destinazione della Calcestruzzi Ericina Srl all'affitto a titolo gratuito alla società cooperativa costituita dai dipendenti. Il principale ostacolo che è si posto è legato alla locuzione adottata dal legislatore di "affitto a titolo gratuito" riportata nel D.Lgs. n. 159/2011 (e già presente nella legge n. 575/1965 e nelle successive integrazioni). Tale negozio giuridico è in realtà "nullo", in quanto l'affitto non può essere gratuito. Pertanto, attraverso l'intervento sinergico dei principali attori istituzionali coinvolti, è stato modificato il provvedimento di destinazione, inserendo l'ipotesi di affitto a titolo oneroso ventennale con un canone simbolico.

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.

I processi di risanamento e sviluppo di un'azienda confiscata a titolo definito alla criminalità organizzata delineati in questo scritto rappresentano solo un primo passo verso la costruzione di uno schema interpretativo delle criticità sottostanti a tali processi e delle relative ipotesi di intervento. Tuttavia, seppur basati su un'unica esemplificazione, è possibile coglierne alcuni tratti distintivi.

Innanzitutto, occorre ricordare che il caso analizzato fa riferimento alla tipologia di azienda confiscata, in base allo schema proposto, sub c.2), ossia ad un'azienda finanziata con capitali di natura illecita, al cui interno la maggior parte — se non la quasi totalità — delle risorse umane è estranea del tutto all'organizzazione criminale.

Fatta questa premessa sulla tipologia di azienda confiscata considerata, dal caso emerge il ruolo chiave che è chiamato a svolgere l'amministratore nonché la bontà e lungimiranza delle sue scelte (in altri termini, "capire cosa è bene per l'azienda e farlo" ⁽²⁰⁾). Alla luce dei risultati mostrati dal caso è possibile sostenere, tenendo conto dei limiti dell'indagine condotta, che le aziende riconducibili alla fattispecie sub c.2) possano essere destinate alla continuazione dell'attività aziendale, qualora l'amministratore sia in grado di avviare dei percorsi di sviluppo duraturo condivisi con i principali *stakeholders* che costituiscono il "sistema organizzativo interno" e l'"ambiente di riferimento esterno" nel quale l'azienda confiscata opera.

Tale ipotesi, così formulata, sembrerebbe non far differire in modo significativo i presupposti necessari per il risanamento e lo sviluppo di un'azienda confiscata a titolo definitivo da una non confiscata ⁽²¹⁾. Tuttavia, in considerazione

⁽²⁰⁾ Cfr. V. CODA, *Capire e fare il bene dell'azienda*, cit.

⁽²¹⁾ Sul tema dei processi di risanamento delle imprese, si consulti: V. CODA, *Le tappe critiche ...*, cit.. L'Autore, in particolare, traccia le tappe di un

della modalità attraverso la quale viene avviata l'amministrazione giudiziaria, ossia la sottrazione improvvisa dell'azienda alla proprietà e controllo da parte della criminalità organizzata, assume un ruolo fondamentale la ricerca del "consenso" dai vari interlocutori *in primis* istituzionali e sociali⁽²²⁾ intorno al progetto di rilancio e sviluppo duraturo dell'azienda. Nel caso della Calcestruzzi Ericina, la ricerca del "consenso" da parte delle istituzioni, con un'opportuna comunicazione, rappresenta probabilmente il "propellente" più importante, innanzitutto, ad innescare e sostenere i processi di risanamento e sviluppo duraturo. Naturalmente tale consenso non risulta di per sé sufficiente qualora alla base vi sia una strategia di sviluppo effimero, orientata a sfruttare delle opportunità contingenti e di breve periodo. Occorre, invece, che il progetto di rilancio dell'azienda si fondi su competenze distintive da essa possedute, o che sia possibile costruire e sostenere, per favorire uno sviluppo duraturo.

Come sottolineato da Coda⁽²³⁾, "non tutte le imprese in crisi" e "non tutti i managers" possono avviare con successo dei percorsi di risanamento e sviluppo, e a maggior ragione non tutte le aziende confiscate alla criminalità organizzata, ciò alla luce delle peculiarità che contraddistinguono il si-

"cammino di risanamento" così articolate: 1. Rinnovamento del "sistema di potere" che controlla l'impresa (riassetto della proprietà); 2. Investimenti sulle "risorse primarie" (cambiamento del vertice aziendale e ricapitalizzazione dell'impresa); 3. Rottura del "clima di sfiducia" a affermarsi di un nuovo "clima organizzativo" e di "opinione"; 4. Capovolgimento dell'andamento reddituale nel breve termine grazie a: una strategia di risanamento radicati in una analisi delle potenzialità di miglioramento economico esistenti e una mobilitazione di volontà e di energie nella realizzazione degli obiettivi di risanamento; 5. Riorientamento strategico dell'impresa deliberatamente perseguito mediante l'investimento di risorse in prodotti, tecnologie, mercati.

⁽²²⁾ Con riferimento ai fattori che influenzano il "consenso necessario" per realizzare l'indirizzo strategico prescelto si consulti V. CODA, *L'orientamento ...*, cit., 218 e seg.

⁽²³⁾ V. CODA, *Le tappe critiche ...*, cit.

stema organizzativo interno, nonché l'ambiente rilevante nel quale operano. Affinché tali percorsi abbiano successo occorre che si attivino “comportamenti rigorosi, coerenti, tenaci” da parte degli amministratori⁽²⁴⁾. Tuttavia, ciò potrebbe risultare non sufficiente a favorire la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda nel lungo termine. A tal fine è necessario che l'imprenditore che è stato rimosso in modo forzato dall'azienda sia sostituito con un nuovo imprenditore⁽²⁵⁾, che “accetti i rischi della gestione, assumendo in prima persona la responsabilità di svolgere il ruolo chiave di garante della continuità aziendale in termini di autosufficienza economico-patrimoniale, cioè nel presupposto dell'economicità gestionale e dell'efficienza”. Tale ruolo non può essere ricoperto dall'amministratore giudiziario (o finanziario che sia). Nel caso della Calcestruzzi Ericina “l'imprenditore” è emerso dall'interno del sistema aziendale, ossia attraverso la decisione di un gruppo coeso di dipendenti di assumersi il rischio dell'attività di governo, oltre che di gestione, dell'azienda. Laddove ciò non accada, ossia in assenza di una “coerente vocazione imprenditoriale”, il risultato non potrà che consistere in una gestione dell'azienda portata avanti in modo “mediocre” dall'amministratore e che inevitabilmente è destinata a condurre l'azienda all'estinzione⁽²⁶⁾.

⁽²⁴⁾ Nella relazione del 2008, il Commissario Straordinario del Governo per la gestione e la destinazione dei beni confiscati ad organizzazioni criminali ha sottolineato la necessità di avviare “un tavolo di approfondimento per affrontare il delicato tema della *governance* delle aziende nella fase amministrativa, giacché gli amministratori non sempre sono risultati adeguati a gestire un patrimonio aziendale e, pertanto, i beni si depauperano già nella fase giudiziaria”.

⁽²⁵⁾ C. SORCI, “Gli interventi imprenditoriali esterni nel superamento delle crisi d'impresa”, in AA.VV., *Crisi di impresa e strategie di superamento*, Giuffrè Editore, 1987.

⁽²⁶⁾ Su tale aspetto si consulti quanto riportato nella Relazione annuale “Un anno di attività 2010-2011”..., *op. cit.*, 35 e seg.

L'inversione dell'attuale tendenza della prospettiva di sopravvivenza e di sviluppo duraturo delle aziende confiscate, non può, quindi, non passare da una più rigorosa selezione degli amministratori giudiziari, sulla base dei loro valori, professionalità ed esperienza di successo nell'attuare strategie di risanamento e sviluppo delle aziende confiscate, nonché dall'individuazione di incentivi (ad esempio, di natura fiscale o finanziaria) finalizzati a promuovere forme di collaborazione con imprenditori interessati a rilevare l'attività aziendale⁽²⁷⁾.

Inoltre, occorre che i tempi intercorrenti tra il sequestro e la confisca definitiva siano ridotti in modo significativo, ciò in quanto l'incertezza che ne deriva da tale fase (sia in termini di durata del procedimento, che di destinazione) non fa che affievolire ulteriormente il possibile successo di un intervento imprenditoriale. In questa direzione si inserisce il recente intervento del legislatore, il quale ha fissato il termine perentorio di 2,5 anni entro il quale la Corte di Appello dovrà pronunciarsi, pena la perdita di efficacia del provvedimento di confisca (artt. 24 e 27 D.Lgs. n. 159/2011).

⁽²⁷⁾ Sui fattori di propensione e resistenza all'intervento imprenditoriale si consulti C. SORCI, *La valutazione degli interventi imprenditoriali*, Giuffrè Editore, Milano, 1983.