

## LA SFIDA DELLE AZIENDE CONFISCATE.

### TRA SISTEMI LOCALI E MODELLI IMPRENDITORIALI

Nando dalla Chiesa

#### Abstract

This article was originated by an European research in which Milan University's Department of Social and Political Sciences took part. It faces an advanced theme to fight the mafia crime: the confiscated firms and the possibility to convert them into legal economy. Moving from that results of a survey about ten business cases, the article tries to focus the numerosity and complexity of the actors conditioning the chances of every single project of legal conversion, emphasizing the specificities of the external economies and diseconomies. Besides, it tries to bring the researchers' results into a wider theoretical framework, revisiting some classic questions of the economic sociology: the local systems, the social approval of the entrepreneurship, and the so-called collective entrepreneur, of which the article proposes a new, original figure.

**Keywords:** Confiscated assets, Mafia-like organizations, local systems, social approval, collective entrepreneur

Negli ultimi trentacinque anni, ossia a partire dalla legge Rognoni-La Torre del 13 settembre del 1982, il sistema giuridico e politico italiano ha messo a punto un articolato complesso di norme che si sono rivelate di indubbia (anche se diseguale) efficacia nel contrasto del fenomeno mafioso.<sup>1</sup> Nel quadro ordinamentale esistente, che è il frutto di una lunga sequenza di innesti e aggiornamenti, la questione delle aziende confiscate si presenta oggi come la sfida in assoluto più difficile, vera e propria frontiera della lotta alla mafia. E questo per almeno due fondamentali

---

<sup>1</sup> Due sintesi fondamentali di questa normativa si trovano in Giuliano Turone, *Il delitto di associazione mafiosa*, Giuffrè, Milano, 2015 e in Stefania Pellegrini, *Il sequestro come vincolo ai patrimoni criminali: dall'indisponibilità temporanea del bene all'ablazione*, in "Rivista di Studi e Ricerche sulla Criminalità Organizzata", vol. I, n. 2, 2015, pp. 16-31.

ragioni. La prima consiste nella lentezza e macchinosità media dell'apparato burocratico preposto a guidare i molti e differenti passaggi che portano l'azienda confiscata a tornare sul mercato sotto la forma di impresa legale. La seconda consiste nella radicale differenza di quadro operativo in cui la nuova azienda si trova a dovere concretamente agire nel momento in cui si sostituisce all'azienda di proprietà mafiosa.

Dal 2014 al 2016, grazie a un bando della Commissione europea vinto in partnership da un gruppo di enti pubblici e privati sociali, il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano ha partecipato a un progetto di ricerca sperimentale (detto ICARO<sup>2</sup>) sul tema delle aziende confiscate, conducendo una indagine sul campo riferita a un campione di aziende dalle diverse caratteristiche strutturali. La metodologia della ricerca e i risultati delle monografie aziendali vengono presentati e problematizzati su questo numero della "Rivista" da Federica Cabras e Ilaria Meli in un apposito contributo a parte, al quale si rimanda. Qui si cercherà di mettere a fuoco alcune considerazioni conclusive che appaiono rilevanti per scontornare meglio la questione sul piano analitico e interpretativo e per arricchire il bagaglio teorico con cui affrontarla, con augurabili ricadute operative.

## **1. Premesse e acquisizioni della ricerca**

Prima di proporre tali considerazioni è però utile ricordare, rendendole esplicite, quelle che sono state di fatto le grandi premesse, insieme valoriali e cognitive, della ricerca. Si tratta di premesse storiche, politiche, giuridiche e sociali, che conferiscono alle motivazioni dei ricercatori come pure alle esperienze studiate o ai

---

<sup>2</sup> Instrument to Remove Confiscated Asset Recovery's Obstacles. La ricerca è stata promossa, oltre che dall'Università degli Studi di Milano, da Arci Lombardia, Avviso Pubblico, Centro di Iniziativa Europea, Cgil Lombardia, SAO- Saveria Antiochia Omicron. Sulle caratteristiche della ricerca e sulla sua metodologia si rinvia a Federica Cabras e Ilaria Meli, La gestione delle imprese confiscate alle organizzazioni mafiose. Dieci casi di studio a confronto, su questo stesso numero della "Rivista".

suggerimenti proposti, un profilo particolare. Esse possono essere indicate sinteticamente come nello Schema 1.

Schema 1 – Le grandi premesse della ricerca



Vi sono anzitutto premesse che si possono definire di “definizione delle urgenze storico-sociali”. La ricerca in effetti non sarebbe mai stata ideata, e poi sostenuta in sede europea, se non l’avesse animata la convinzione che il fenomeno mafioso rappresenta una delle maggiori urgenze storico-sociali contemporanee. Che esso fa parte cioè del grappolo di priorità con cui un’agenda politica lungimirante deve confrontarsi. Si tratta, come è naturale, di un’urgenza particolarmente e talora drammaticamente sentita nella vicenda nazionale italiana, che è stata ed è costretta a confrontarsi in modo più diretto, specie in alcune regioni (non tutte nel Sud Italia, contrariamente alle credenze<sup>3</sup>). E tuttavia è un’urgenza che, nonostante i ritardi e le rimozioni, incomincia ad essere avvertita anche in altri significativi

---

<sup>3</sup> Si vedano a titolo esemplificativo i Rapporti di CROSS-Osservatorio sulla Criminalità Organizzata dell’Università degli Studi di Milano: *Primo, Secondo e Terzo rapporto sulle aree settentrionali per la Presidenza della Commissione parlamentare di inchiesta sul fenomeno mafioso*, rispettivamente del maggio 2014, dell’aprile 2015 e del settembre 2015. Si vedano anche Rocco Sciarrone (a cura di), *Mafie del Nord. Strategie criminali e contesti locali*, Donzelli, Roma, 2016; Nando dalla Chiesa, *Passaggio a Nord. La colonizzazione mafiosa*, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2016 (con focus di Ilaria Meli, Federica Cabras, Roberto Nicolini e Martina Bedetti); Federico Varese, *Mafie in movimento*, Einaudi, Torino, 2011; Enzo Ciconte, *Ndrangheta Padana*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2010. E, sul Lazio, il recentissimo Vittorio Martone, *Le mafie di mezzo. Mercati e reti criminali a Roma e nel Lazio*, Donzelli, Roma, 2017.

contesti europei<sup>4</sup>, come diversi dati e tendenze sembrano da tempo indicare, tanto da avere trovato anche a livello europeo una sua parziale cittadinanza attraverso la Direttiva di Lisbona del 2014.

La ricerca, ecco la seconda grande premessa, è in ogni caso figlia di una specifica civiltà politico-giuridica, quella italiana. E' l'espressione di una storia istituzionale e culturale che, soprattutto per effetto di alcuni grandi traumi pubblici, si è riflessa nella necessità di introdurre nelle proprie leggi il reato di associazione mafiosa e l'istituto del sequestro e della confisca dei beni mafiosi, fondandone la legittimità sul principio di inversione dell'onere della prova, e poi di prevedere il riuso sociale dei beni sequestrati e confiscati.

Fuori di questa premessa non sarebbe comprensibile l'importanza assegnata da tutti i partner (provenienti dal mondo associativo, culturale, sindacale, amministrativo e accademico) agli obiettivi del progetto. Vi è insomma alle spalle dei ricercatori uno sfondo di storia politica e di elaborazione giuridica che certo non sarebbe possibile rintracciare nelle stesse forme né nell'Italia di mezzo secolo fa né negli altri paesi membri dell'Unione Europea di questi ultimi anni. In tal senso è portatrice di una sua peculiarità: si è data il compito di studiare limiti e opportunità di una grande sfida civile, ma si inserisce all'interno dello stesso processo di mobilitazione civile che ha dato vita a quella sfida.

La terza premessa è invece di ordine analitico. E riguarda, come si vedrà, la lettura sociale che viene data della questione della mafia o, come sempre più spesso si dice, *delle mafie*. E' chiaro in effetti che le prospettive di indagine e le stesse motivazioni intellettuali ad approcciare il tema sono molto diverse a seconda della lettura che si dà del fenomeno mafioso. A seconda che lo si consideri un fatto di folklore, di mentalità, o di pura criminalità, magari appannaggio esclusivo di alcune regioni; o lo si ritenga piuttosto un fatto di natura sistemica, espressione di una forma di esercizio del potere che cerca progressivamente e con successo di allargare i suoi confini. E' infatti proprio quest'ultima lettura (ormai la più accreditata

---

<sup>4</sup> Per una letteratura sul caso tedesco, con particolare riferimento alla lotta al riciclaggio, si veda Verena Zoppei, *La disciplina antiriciclaggio in Germania*, in "Rivista di Studi e Ricerche sulla Criminalità Organizzata", vol. II, n. 3, 2016, pp. 63-77.

scientificamente e istituzionalmente) che conferisce un valore strategico sia allo strumento della confisca sia a quello del riuso sociale dei beni, e in particolare alla riconversione alla legalità delle *aziende* confiscate.

Il successo della confisca e soprattutto del riuso sociale e della conversione delle aziende alla legalità non si fonda però solo sull'esistenza di leggi e di analisi appropriate. Date le criticità radicali su ricordate, il passaggio al mercato legale sarebbe votato al fallimento se l'azienda non potesse fare affidamento sul sostegno di una pluralità di attori sociali. Occorre cioè un elevato livello di mobilitazione sociale che sostenga e accompagni il cammino dell'azienda per effetto di un processo di autoresponsabilizzazione di settori istituzionali, politici, sociali, economici, a livello nazionale e territoriale. Solo la presenza *possibile* di tali attori legittima il ricorso al concetto di sfida, e motiva lo studio pionieristico sul campo delle diverse esperienze. E' questa, dunque, la quarta grande premessa della ricerca: che vi siano comunque nel sistema delle decisive, profonde risorse di mobilitazione sociale, ulteriormente implementabili, in grado di garantire al progetto generale un sostegno continuativo *efficiente*, come è poi stato evidenziato in alcuni casi esemplari dalla ricerca stessa.

Muovendo da queste premesse di fondo, il progetto ICARO si è dispiegato mettendo a fuoco una serie di problemi e di questioni in grado di incidere sui lineamenti di più corpi teorici, sintetizzati nello Schema 2, ovvero: a) la teoria del diritto; b) la teoria dello Stato; c) la teoria dei sistema locali; d) la teoria dei modelli di impresa (e di imprenditorialità).

Schema 2 - Le maggiori acquisizioni della ricerca

## Le maggiori acquisizioni della ricerca

- a) Il dinamismo del diritto antimafia (una teoria del diritto)
- b) La doppia velocità delle istituzioni (una teoria dello Stato)
- c) La alterabilità dei sistemi sociali (una teoria dei sistemi locali)
- d) La possibilità della «conversione» (una teoria dei modelli di impresa)

Emerge senz'altro il dinamismo del diritto antimafia. Si tratta di una linea di tendenza che, come si è accennato, offre le sue prime evidenze anche sul piano internazionale, dove si è già assistito (ad esempio) alla nascita di specifici istituti di contrasto delle organizzazioni mafiose. La dottrina giuridica ha in effetti dimostrato la capacità di esprimere in questo campo una importante creatività e di rinnovare i propri parametri in relazione ai mutamenti storico-sociali, anche internazionali. Ha cioè dimostrato una virtuosa capacità di *superarsi*. E di sapersi sintonizzare anche in modo inaspettato, rispetto alla rigidità delle proprie convenzioni, con i fatti e con l'analisi dei fatti, e con le urgenze che questi ultimi indicano. In definitiva il patrimonio giuridico elaborato dalla realtà italiana nell'arco di pochi decenni (pur in un contesto legislativo generale assai ondivago) sembra avere segnato per tutti un termine *a quo* di grande importanza. La crescita di consapevolezza in corso nella società europea circa la minaccia economica, politica e criminale costituita dalle mafie (si veda la "Mappa dei rischi" prodotta da ICARO<sup>5</sup>) spinge così a un iniziale avvicinamento dei differenti orientamenti giuridici e propone l'esperienza italiana,

---

<sup>5</sup> ICARO, *La mappa dei rischi. Analisi del rischio di infiltrazione della criminalità organizzata e delle principali presenze criminali negli Stati membri* (Eng. Ed. *Risk Map*), Rapporto di ricerca per la Commissione Europea, Milano, 2016.

proprio per il suo spessore storico, come possibile punto di riferimento sul piano degli istituti e delle prassi investigative e giudiziarie.

Un'altra acquisizione, ancora più nutrita di riscontri empirici diretti, riguarda la teoria dello Stato. I ricercatori, misurandosi con le biografie delle aziende sequestrate e confiscate, hanno dovuto verificare l'esistenza di uno Stato a due velocità. Di là uno Stato che in diverse occasioni esprime le diffidenze, le lentezze, le pigrizie, le inerzie più funzionali al fallimento delle politiche che esso stesso ha predisposto per sanzionare il potere economico e sociale delle mafie: vischiosità burocratiche, deficit di motivazioni etiche, natura improvvida delle scelte prese in nome dell'interesse generale, estraneità culturale alle finalità della confisca e del riuso delle aziende mafiose. Di qua invece un altro Stato, intrecciato e opposto al primo, di cui la ricerca ha messo in luce l'importanza decisiva ai fini di un uso "vincente" della legge: fatto di funzionari leali alle istituzioni, di adeguatezza (e inventiva) delle procedure, di consapevolezza amministrativa della sfida al potere mafioso, di disponibilità a mettere in rete le rispettive energie.

## **2. Un quadro comparativo dei risultati empirici**

Se le acquisizioni relative alla teoria del diritto e alla teoria dello Stato provengono dalla ricerca nel suo complesso, quelle relative alla teoria dei sistemi locali e dei modelli di impresa sono invece il frutto diretto delle monografie aziendali realizzate da Federica Cabras e Ilaria Meli, e i cui principali risultati, come detto, vengono proposti in altra parte della "Rivista". Su tali monografie converrà dunque soffermarsi in questa sede in una diversa (e complementare) prospettiva. Il panorama tratteggiato dalla ricerca dà infatti una misura evidente della estrema diversificazione delle situazioni in cui si realizzano concretamente i provvedimenti di sequestro e confisca: sia sul piano delle caratteristiche aziendali, sia sul piano delle caratteristiche di contesto. La conseguenza è che in questo campo occorre attenersi sul piano teorico-interpretativo alla maggiore problematicità e sul piano operativo alla più alta flessibilità possibili. Ogni vicenda sembra cioè fare storia a sé;

nessuna può essere adottata a paradigma, anche se la pluralità dei casi offre nell'insieme suggerimenti importanti sul piano strategico. A tal fine possiamo partire per semplicità da una distribuzione in tre classi del campione analizzato dalle due ricercatrici. Che può essere la seguente.

1° classe. *I casi di successo* (le aziende “salvate”). Essa comprende:

- La Nuova Calcestruzzi Ericina Libera di Trapani
- Grand Hotel Gianicolo di Roma
- Onda Libera di Scanzano Jonico
- Gelaterie Gasperini di Bari

2° classe. *I casi di insuccesso* (le aziende “sommese”). Troviamo qui invece:

- Clinica Pio Center di Bovalino
- SOR- NOVA di Cesena
- Alimentari Provenzano di Giardinello (PA)
- Azienda agricola Ruocco Aniello di Nola

3° classe. *I casi dall' esito controverso* (le aziende “sospese”). Vi rientrano:

- Bar Italia di Torino
- Pizzeria “Wall Street” di Lecco

Si tratta di una distribuzione che esplicita bene la possibile divaricazione degli esiti delle misure patrimoniali (confische o sequestri) in funzione delle molte variabili analizzate dalla ricerca, che vanno dalla struttura del mercato aziendale fino agli

elementi del contesto istituzionale.<sup>6</sup> Ma che indica anche le molte sfumature possibili, compreso l'insorgere di casi controversi, in cui scelte formalmente esterne (come si vedrà: la decisione della proprietà di non affittare più i locali nel caso Bar Italia di Torino) o inimmaginabili lentezze burocratiche (la pizzeria Wall Street di Lecco) svolgono un ruolo decisivo, al di là delle potenzialità di mercato e delle qualità imprenditoriali che sono entrate o che potrebbero entrare in gioco. Non solo: alcuni degli stessi casi positivi o negativi (rispettivamente il Lido di Scanzano o il Pio Center -struttura sanitaria-) potrebbero essere considerati invece parzialmente controversi per effetto delle criticità o potenzialità osservate.

Lo schema 3 propone quindi una sintesi di insieme dell'orizzonte esplorato. Ne restituisce in forma immediata la varietà, operando necessariamente una semplificazione estrema delle singole monografie aziendali. E si fa carico della necessità di ricondurre a confrontabilità i dieci casi *sotto tre riguardi* decisivi. Il primo è quello della più importante economia esterna riscontrata dai ricercatori nel loro lavoro di studio e di osservazione<sup>7</sup>. Che cosa ha giovato di più, o avrebbe potuto giovare di più, all'esito positivo della confisca? Come si è detto più volte, difficilmente ci si imbatte in un solo fattore esterno all'azienda che aiuti quest'ultima a conseguire i propri obiettivi. Solitamente si ha modo di verificare l'esistenza di un gioco di squadra o di una cooperazione di sistema, mossa da diversi gradi di intenzionalità e coordinamento. Ma è indubbio che ai fini di una lettura sinottica diventi importante rilevare quale fattore positivo finisca per svolgere un ruolo dominante o prioritario agli effetti pratici.

---

<sup>6</sup> La classificazione non coincide con quella proposta per gli stessi dieci casi in I.C.A.R.O., *Modello integrato per la gestione e il risanamento delle aziende sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata*, Rapporto di ricerca per la Commissione Europea, Milano, 2016. In quel rapporto, il cui compito è di produrre una articolata serie di Raccomandazioni, prevale infatti il giudizio sulle *procedure*. Qui l'orientamento prevalente è invece volto a valorizzare le *potenzialità* positive presentate dalle monografie, il che porta a una considerazione più favorevole dei casi Wall Street e Onda Libera.

<sup>7</sup> I concetti di economia (e diseconomia) esterna a cui si fa qui riferimento vanno ricondotti in parte alle cosiddette "economie di agglomerazione", e più precisamente alle economie relazionali di tipo collaborativo; in parte alle teorie socio-economiche dell'approvazione sociale e del contesto istituzionale dell'imprenditorialità.

Il secondo è quello della più importante diseconomia esterna. Per la quale si può fare la stessa osservazione precedente. Lo schema evidenzia una ricca pluralità di diseconomie principali, le cui distinzioni semantiche evocano, al di là delle apparenti rassomiglianze, nessi causali e scenari precisi, ciascuno dei quali rende più difficile e costosa la strada verso la legalità o addirittura la ostruisce, anche al di là delle qualità soggettive operanti all'interno dell'impresa.

Il terzo riguardo sotto cui i dieci casi possono (e devono) essere confrontati è infine quello del modello manageriale sperimentato. Anche in questo caso gli aggettivi e i sostantivi prescelti cercano di mettere a fuoco e puntualizzare un insieme di condizioni e comportamenti, a partire da quelli che si riferiscono alla figura cruciale dell'amministratore giudiziario.

Schema 3 - Schema comparativo finale

Schema comparativo finale				
Casi aziendali	Luogo	1° Economia esterna	1° Diseconomia esterna	Modello manageriale
Calcestruzzi E.	Trapani	Prefettura	Consenso mafia	Coop. imprenditiva
Hotel Gianicolo	Roma	Tribunale	Ambiguità network	A. G. imprenditore
Onda Libera	Scanzano Jon.(Mt)	Associazionismo	Diffidenza sociale	Coop. proattiva
Gel. Gasperini	Bari	Sinergie civili	Burocrazia locale	A. G. manager
SOR-NOVA	Cesena	FF.OO, Procura FO	Tribunale R. C.	A. G. negligente
Pio Center	Bovalino (RC)	Nessuna	Latitanza istit. /civ	A.G. mediatore
Alim.Provenzano	Giardinello (Pa)	Sindacato	Inerzia ambientale	Continuità
Ruocco Aniello	Nola (Na)	Nessuna	Particolarismo ist.le	A. G. marginale
Bar Italia	Torino	Associazionismo	Proprietà del locale	Coop. innovativa
Wall Street	Lecco	Associazionismo	Prefett. (Comm.nti)	Ass. Temp. Imprese

Quadri complessi, dunque; dinamiche imprevedibili, molteplicità dei fattori di successo o di insuccesso. Come si può notare, figurano tra le principali economie esterne singole figure istituzionali (il prefetto, un giudice) ma anche specifici soggetti collettivi, come il sindacato o le forze dell'ordine o una singola importante associazione antimafia. Oppure fenomeni collettivi come l'associazionismo o ancora le sinergie civili. Così come può non esservi alcuna economia esterna rilevante, come nella vicenda di Bovalino (l'azienda sanitaria), nel cuore di un'area della Calabria dove i rapporti tra mafia e sanità sono stretti e asfissianti<sup>8</sup>: in questo caso l'unico fattore positivo sembra essere interno all'azienda, ovvero i lavoratori dipendenti. Diverso è il caso della principale diseconomia esterna. Qui continuano a pesare soggetti singoli, come nella vicenda Wall Street di Lecco (pizzeria) o SOR-NOVA di Cesena (trasporti). Più spesso però all'origine dei fallimenti o delle difficoltà si ritrovano situazioni ambientali che possono essere rappresentate solo attraverso concetti generali: consenso verso la mafia, ambiguità del network aziendale, diffidenza sociale verso la sfida, inerzia ambientale, latitanza istituzionale e civile, sono tutte varianti di quella potente diseconomia generale che è l'intreccio di culture e mentalità dominante<sup>9</sup>. Quanto al modello manageriale, che rinvia direttamente al nuovo nucleo dirigente dell'azienda, anch'esso può essere qualificato ricorrendo a immagini diverse. Si hanno ad esempio molte tipologie di amministratore giudiziario: da quello imprenditore o manager (dove la differenza sta nel grado di orientamento all'innovazione<sup>10</sup>), a quello negligente della SOR-NOVA di Cesena, a quello marginale, ovvero costretto all'impotenza, della Ruocco Aniello (settore agricolo), fino alla figura del mediatore nel caso della Pio Center. Mentre vi sono differenti tipologie di cooperativa, talora portatrici di proattività (Onda Libera, stabilimento balneare) talaltra addirittura di imprenditorialità (Calcestruzzi).

---

<sup>8</sup> Su questo si rinvia alle note contenute in Nando dalla Chiesa, *Morire di sanità. L'omicidio Fortugno*, in "Narcomafie", dicembre 2012, vol. 23, pp. 40-43.

<sup>9</sup> Sul tema delle mentalità, e sul rapporto tra mentalità nazionali e sistemi economici si è cimentato Ronald Inglehart, *Una mappa mondiale delle mentalità nazionali*, in Matteo Marini, a cura di, *Le buone abitudini. L'approccio culturale ai problemi dello sviluppo*, Donzelli, Roma, 2016, pp. 101-109. Lo stesso Marini, con Sonia Scognamiglio, dedica un saggio alla mentalità cooperativa in Calabria: *La cooperazione di successo in Calabria*, op. cit., pp. 207-226.

<sup>10</sup> Luciano Gallino, *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino, 1978.

Una cosa è comunque innegabile, ed è che al centro di questa materia magmatica vi è soprattutto la questione (classica, in letteratura) dell'*ambivalenza dello Stato*, di uno Stato contemporaneamente in conflitto e tollerante verso il fenomeno mafioso. E in effetti i ricercatori, lavorando sulle biografie delle aziende sequestrate e confiscate, hanno dovuto constatare l'esistenza di un'azione pubblica che sembra svilupparsi su due registri. Uno tenuto da uno Stato diffidente e accidioso o perfino connivente. L'altro tenuto esemplarmente, come nei casi del polo del cemento a Trapani o dell'Hotel Gianicolo a Roma, da funzionari leali alla propria missione istituzionale e consapevoli della sfida a cui sono chiamati.

Nulla di nuovo, si potrebbe osservare. In fondo la situazione descritta non fa che confermare la natura "bifronte" dello Stato, premessa della sua storica convivenza con il fenomeno mafioso.<sup>11</sup> Ma certo è stato interessante notare come essa riemerge a ogni passaggio del confronto tra legalità e illegalità, e come quest'ultima venga favorita, come nel caso della pizzeria Wall Street di Lecco, anche dalle lentezze e inefficienze (e dalle timidezze) di chi è chiamato a rappresentare la prima. Oppure, come nei casi SOR-NOVA di Cesena o Pio Center di Bovalino, da autentiche, e talora inquietanti, "sviste" operative.

Se questo è vero, ne deriva anche una specifica teoria dei sistemi locali, di cui -di nuovo- è stato possibile verificare il fondamento sul campo. Nel senso che è emerso con chiarezza come i sistemi locali, così ben studiati in Italia da Arnaldo Bagnasco<sup>12</sup> e Carlo Trigilia<sup>13</sup> e poi analizzati, per i riflessi sulla presenza mafiosa, da Rocco Sciarrone<sup>14</sup> e dallo scrivente<sup>15</sup>, non siano solo il risultato di lunghi processi economici e sociali, di sedimentate condizioni storiche o di variabili demografiche, ma anche (weberianamente) di specifiche combinazioni di *persone* nei ruoli di

---

<sup>11</sup> Difficile non richiamare qui il Giovanni Falcone de *La posta in gioco. Interventi e proposte per la lotta alla mafia*, Rizzoli, Milano, 1994.

<sup>12</sup> Arnaldo Bagnasco, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna, 1977; e *L'economia informale*, in Alberto Martinelli e Neil J. Smelser (a cura di), *Sociologia economica*, Il Mulino, Bologna, 1995 (ed. orig. 1990); di Bagnasco anche *La costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Bologna, 1988.

<sup>13</sup> Si veda Carlo Trigilia, *Grandi partiti e piccole imprese*, Il Mulino, Bologna, 1982.

<sup>14</sup> Rocco Sciarrone (a cura di), *Mafie del Nord. Strategie criminali e contesti locali*, cit.

<sup>15</sup> Nando dalla Chiesa, *Passaggio a Nord. La colonizzazione mafiosa*, cit. Vedi anche Nando dalla Chiesa e Martina Panzarasa, *Buccinasco. La 'ndrangheta al Nord*, Einaudi, Torino, 2012.

esercizio della pubblica autorità o delle funzioni socialmente rilevanti, dalle banche ai sindacati, dalla stampa all'associazionismo. È questo uno degli aspetti più importanti della ricerca ICARO, segnalato con forza anche nello specifico rapporto alla Commissione europea sul *Modello teorico integrato* e nelle relative *Raccomandazioni operative*<sup>16</sup>. Le strategie di sequestro e confisca dei patrimoni illeciti, cioè, funzionano e hanno successo, fino alla riconversione delle aziende all'economia legale, se nei differenti posti di responsabilità locale si crea, quasi per una improvvisa "chimica della storia", un gruppo di persone motivate ed energiche, capaci di presidiare lo svolgimento delle diverse fasi del cammino burocratico e di individuare e affermare a ogni passaggio le migliori strategie *problem solving*. Il sistema locale sarà allora positivamente influenzato, caratterizzato dalla presenza di queste persone. Mentre l'altra faccia delle istituzioni cercherà di indebolire questa combinazione virtuosa, attraverso i canali e con le motivazioni più disparati, dalle campagne di delegittimazione ai tentativi di trasferimento dei funzionari più efficienti. La teoria dei sistemi locali, proprio perché fondata sul riconoscimento delle reti di *persone*, diventa dunque teoria della loro alterabilità/ modificabilità attraverso azioni mirate (nel bene come nel male), a intervenire proprio sulla qualità di tale rete.

### **3. Uno schema di riferimento teorico: sistemi locali e imprenditorialità**

Giunge a questo punto, per corollario, l'acquisizione teorica in assoluto *più* rilevante della ricerca. Un'acquisizione fondamentale per il messaggio che ne arriva alle *policies* istituzionali: la conversione delle aziende mafiose all'economia legale, il loro ingresso nell'economia di mercato, è *possibile*. Viene così smentita la tesi (assai diffusa) che la conversione sia per definizione una chimera, un obiettivo precluso dalla perdita degli anomali "vantaggi competitivi" goduti in precedenza dall'azienda

---

<sup>16</sup> I.C.A.R.O., *Modello integrato per la gestione e il risanamento delle aziende sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata*, cit.

in virtù della sua specifica natura<sup>17</sup>. La faticosa strada sulla quale una specifica civiltà politico-giuridica ha deciso di camminare può cioè essere coronata da successo. Naturalmente questo avviene a certe condizioni, ossia -come si è detto- quando vi sia il concorso di determinati fattori favorevoli, l'assenza di uno solo dei quali può a volte (anche se non sempre) pregiudicare il successo di quel cammino. Vale perciò la pena riarticolare e sviluppare l'analisi e discussione di questa molteplicità di fattori attraverso un adeguato schema di riferimento. A tal fine si propone di assumere come quadro concettuale lo Schema 4 sottostante<sup>18</sup>, che esprime il crogiuolo delle prospettive teoriche, delle relazioni e degli attori la cui *specificità* è in grado di incidere sul piano delle strategie e delle prassi. Esso può cioè essere visto come il luogo di confluenza di una fitta batteria di osservazioni empiriche, di teorie socio-economiche, particolarmente riferite al fenomeno dell'imprenditorialità, e di teorie della criminalità organizzata, particolarmente riferite al rapporto tra criminalità organizzata e ambiente. Se alcune notazioni che richiameremo erano già presenti sotto forma di ipotesi di partenza nella prospettiva della ricerca, altre si sono invece fatta strada o hanno raggiunto un nuovo livello di maturazione proprio grazie alle acquisizioni dei ricercatori.

---

<sup>17</sup> Sui vantaggi competitivi dell'impresa mafiosa si rimanda in particolare a Pino Arlacchi, *La mafia imprenditrice*, Il Mulino, Bologna, 1983 e a Nando dalla Chiesa, *L'impresa mafiosa. Tra capitalismo violento e controllo sociale*, Cavallotti University Press, 2012.

<sup>18</sup> Lo schema in questione è stato utilizzato dall'autore anche nell'ambito del citato *Modello teorico integrato*.

Schema 4 - Lo schema di riferimento teorico. Gli elementi compositivi: una sintesi



Il primo elemento di questo quadro concettuale è la versione assolutamente inedita, storicamente originale, del sistema degli *stakeholders*. Nella celebre teoria introdotta con successo oltre trent'anni fa R. Edward Freeman fece ricorso al concetto di *stakeholders* per indicare la quantità e qualità degli interlocutori con cui l'impresa deve relazionarsi nel perseguimento dei propri fini<sup>19</sup>. Definì in tal modo il sistema di opportunità e vincoli, l'orizzonte strategico e il campo di azione dell'azienda in relazione alle caratteristiche dei soggetti interessati a vario titolo alle sue sorti: dagli azionisti ai dipendenti, dalle banche ai fornitori, dai clienti/consumatori/utenti ai sindacati. Si tratta di un elenco mobile, che si allunga ogni volta in funzione delle concrete realtà analizzate. Alcune imprese sono così praticamente obbligate a inserirvi la stampa, altre gli opinion leader locali, altre ancora i movimenti ambientalisti<sup>20</sup>, altre i governi o la stessa magistratura. Spesso

<sup>19</sup> R. Edward Freeman, *Strategic Management. A Stakeholders Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010 (ed. orig. 1984). Anche R. Edward Freeman, Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti, *Teoria degli stakeholders*, Franco Angeli, Milano, 2007.

<sup>20</sup> Uno dei casi più recenti e significativi è senz'altro quello dell'Ilva di Taranto: Angelo Bonelli, *Good Morning Diossina*, Fondazione Verdi Europei, Youcanprint Self-Publishing 2015. Si veda, sui difficili rapporti con gli *stakeholders*, la bella sintesi di casi internazionali di comunicazione di crisi proposta da Sara Ambri, *La comunicazione di crisi: il disaster management*, Università degli Studi di Milano, Facoltà di Scienze Politiche, 2012, tesi di laurea.

di tratta di aggiunte non marginali o puramente compilative, ma frutto di studi di caso che sottolineano la (talora impreveduta) centralità di questa o quella voce. La teoria possiede insomma una grande utilità anche per questo: perché, sviluppata in forma creativa, disegna con geometrie variabili i contesti di riferimento delle singole esperienze di impresa.

Ebbene, si può ragionevolmente sostenere che le aziende confiscate che si intende riconvertire all'economia legale debbano modellare *un proprio peculiare campo* o sistema di *stakeholders*; diverso per la natura dei soggetti di riferimento e anche per la loro importanza comparata. Diverso cioè per quantità e qualità, e perfino rivoluzionato nella gerarchia di importanza dei suoi singoli elementi. Basti pensare alla figura del prefetto o del presidente della sezione delle misure di prevenzione. Ma anche a quella del giudice delegato o dell'amministratore giudiziario. Tutti attori titolari di poteri di intervento sulla vita dell'azienda e che possono modificarne il corso, i quali agiscono in base alla propria biografia, alla propria cultura istituzionale, al proprio contesto di riferimento (fatto anche di rapporti di lealtà e affinità personali). La rete delle decisioni e valutazioni appare dunque fortemente correlata con il sistema pubblico, nelle sue varianti governative e nelle sue varianti giudiziarie, ma anche nelle sue varianti amministrative e legislative<sup>21</sup>. Al tempo stesso un ruolo di rilievo sarà svolto da un tipo particolare di associazionismo, quello antimafia. La sua assenza o presenza, e anche la qualità di quest'ultima, risulterà importante per il clima culturale in cui avverrà la conversione all'economia legale. Che potrà essere di indifferenza o di sostegno da parte degli attori pubblici, di rassegnazione alle eventuali pigrizie burocratiche o di denuncia delle stesse, di neutralità dei livelli politici superiori o di un loro impegno ad accompagnare il cammino dell'azienda<sup>22</sup>. Ma si è visto nella ricerca come un associazionismo vivo e determinato possa essere fondamentale anche per fare

---

<sup>21</sup> Si veda per l'interesse della ricostruzione empirica, Carlo Barbieri, *Le mani in pasta*, Editrice Consumatori, Bologna, 2005. Per un quadro sintetico di condizioni e attori esterni previsti sul piano normativo, Lorenzo Frigerio e Davide Pati (a cura di), *L'uso sociale dei beni confiscati. Book formativo 2007/08*, Ministero dell'Interno - Pon Sicurezza, Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le mafie, Roma, 2007.

<sup>22</sup> Si veda su questo Nando dalla Chiesa, *La scelta Libera. Giovani nel movimento antimafia*, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2014 (con la collaborazione di Ludovica Ioppolo, Martina Mazzeo e Martina Panzarasa), cap. V.

emergere le soggettività sociali ed economiche disponibili a rilevare l'impresa, soprattutto quando questa appartenga a settori caratterizzati da basse barriere all'ingresso.<sup>23</sup> E si potrebbe continuare con gli esempi, anche colorando in modo diverso le singole voci che normalmente completano il panorama degli *stakeholders* (si pensi solo a come si compone diversamente la nozione di "opinione pubblica" o alla diversità degli ingredienti che producono la nozione di "comunità"). Ma soprattutto occorre rilevare che in questo sistema viene a operare un soggetto del tutto estraneo alle normali previsioni teoriche, ossia il soggetto mafioso, nelle differenti versioni del singolo boss, del clan o del sistema di potere. Si tratta di un elemento che non può certo essere ricondotto alla figura generale dei "concorrenti". La concorrenza, quando viene richiamata in letteratura, è costituita da un ventaglio più o meno largo di soggetti che competono sul mercato e che per questo sono interessati alle condotte dell'azienda e contribuiscono, con le proprie, a condizionarle. Il soggetto mafioso si caratterizza invece per avvertire un diritto di proprietà sull'azienda medesima e per il senso di offesa al suo prestigio che nasce dallo spodestamento da tale diritto, con tutti gli atteggiamenti conseguenti verso le successive sorti dell'impresa: da un'ostilità esistenziale al desiderio di riappropriarsene. Di più: il soggetto mafioso colpito dall'intervento della legge è stato esso stesso, sino a quel punto, al centro di un vero e proprio sistema di *stakeholders*<sup>24</sup>. È cioè portatore di relazioni che agiscono nel sistema attuale e che è in grado, *in una certa e variabile misura*, di mobilitare. Senz'altro sul versante privato, dai fornitori ai clienti, dalle banche ai dipendenti o al mondo delle professioni. Ma anche sul versante pubblico, dall'amministrazione comunale ai partiti politici. E sviluppa dunque la propria competizione non sul piano del mercato, che gli sarebbe impossibile; ma sul piano del blocco socio-economico e culturale, si potrebbe dire sul piano politico, attivando una concorrenza *di sistema*. Con la possibilità e disponibilità a ricorrere ad armi competitive (una fra tutte l'intimidazione fisica) non contemplate di norma dalla "concorrenza".

---

<sup>23</sup> Su questo si rinvia anche a Riccardo Falcone, Tatiana Giannone e Francesco Iandolo, *Bene Italia*, Quaderno di Libera e "Narcomafie", Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2016.

<sup>24</sup> Umberto Santino e Giovanni La Furia, *L'impresa mafiosa. Dall'Italia agli Stati Uniti*, Franco Angeli, Milano, 1990; Rocco Sciarrone, *Mafie vecchie, mafie nuove*, Donzelli, Roma, 2009, cap. II; Nando dalla Chiesa, *L'impresa mafiosa. Tra capitalismo violento e controllo sociale*, cit.

Tutto questo occorre dunque avere chiaro quando si definisce la qualità del contesto di riferimento dell'azienda confiscata che inizia la propria avventura nell'economia legale.

Ma se la rielaborazione della teoria degli *stakeholders* è di fatto resa obbligatoria dalla specificità dei contesti operativi, non è certo qui che può esaurirsi (per quanto il punto sia già di per sé importante) l'analisi del rapporto tra impresa e mondo esterno. Occorre infatti capire in profondità anche quale sia il rapporto *generale*, fittamente intessuto di senso comune, di convenienze, e in fondo di antropologia culturale, tra l'impresa e il suo contesto sociale di riferimento; il quale può ad esempio manifestare diffidenze e pregiudizi verso il progetto stesso di riconversione, vissuto magari come innovazione sociale velleitaria e costosa (l'azienda che chiuderà "sicuramente", la disoccupazione dei dipendenti, gli sforzi pubblici indirizzati verso un progetto "destinato a fallire" anziché verso i "veri bisogni della gente"...).

D'altronde può ben verificarsi che le preferenze culturali dell'ambiente vadano, sia pure con molte sfumature, proprio al soggetto che la legge intende punire, ovvero all'organizzazione mafiosa dominante sul territorio, e che tale è (o è stata) anche in virtù del consenso costruito nel tempo. È quel che si è visto con chiarezza, ad esempio, nel caso della Calcestruzzi Ericina a Trapani o in quello del Pio Center di Bovalino o degli Alimentari Provenzano a Giardinello. Con la differenza che nel primo caso l'impegno istituzionale e civile ha piegato le prime, mentre negli altri due casi ne è stato scoraggiato. Oltre alle risorse mobilitabili a sostegno del progetto "antimafia" vanno dunque considerate sul fronte opposto, non solo le indifferenze o le diffidenze, ma anche le ostilità, capaci di tradursi perfino in aggressioni fisiche contro le aziende.

Il cammino dell'impresa confiscata è insomma destinato, specie in alcune aree territoriali, a svolgersi su un terreno conflittuale che gli conferisce i tratti di un'autentica *sfida*. Che è economica, sociale, culturale e politica insieme<sup>25</sup>. Sfida con

---

<sup>25</sup> Non è azzardato riconnettere la dimensione della sfida al *need for achievement* dell'imprenditore trattato da David C. McClelland nei suoi studi sull'imprenditorialità (David C. McClelland, *The Achievement Motive in Economic Growth*, in "Industrialization and Society", 1963, pp. 74-96).

il mercato e, insieme, sfida con il potere della mafia, capace non solo di intimidire direttamente ma anche di condizionare le chances di successo aziendali influenzando gli atteggiamenti di *stakeholders* rilevanti come banche, fornitori o clienti. Per questo -ed ecco che torna il passaggio decisivo- l'impresa confiscata deve attingere al sostegno di una pluralità di soggetti pubblici e privati (per la protezione fisica, per i provvedimenti amministrativi...) configurandosi alla stregua di impresa *assistita*. Non in quanto improduttiva e beneficiaria di una posizione di rendita (l'indebito sostegno finanziario a dispetto dei risultati di esercizio), secondo una classica letteratura di trenta-quarant'anni fa<sup>26</sup>, ma in quanto *punta avanzata di una sfida collettiva*, perno di un vasto sistema di solidarietà.<sup>27</sup>

#### 4. L'imprenditore collettivo tra approvazione sociale e devianza

Per meglio inquadrare questa discussione appare utile riprendere a questo punto lo schema apprestato nel secondo dopoguerra da Arthur Cole nei suoi studi di storia dell'impresa<sup>28</sup>. E ripassare i fattori di successo e di insuccesso da lui indicati cercando di rapportarli al contesto in cui opera il tipo di azienda di cui ci occupiamo. Ricordiamo dunque che a coronamento di uno studio sistematico del fenomeno imprenditoriale<sup>29</sup> condotto nel secondo dopoguerra presso il Research Center in Entrepreneurial History di Harvard alla guida di un gruppo di economisti, storici e sociologi, Cole indicò alcuni fattori in grado di influenzare la capacità di successo dell'agire di impresa: 1) la sicurezza; 2) le relazioni politiche; 3) la disponibilità di capitale; 4) la conoscenza tecnica, giuridica o finanziaria o giuridica; 5) l'informazione/ comunicazione; 6) le circostanze politiche e sociali, sotto forma sia

---

<sup>26</sup> Per tutti, il classico Giorgio Galli, Alessandra Nannei, *Il capitalismo assistenziale*, Sugarco, Milano, 1976.

<sup>27</sup> Su questa nuova accezione di "impresa assistita" si rinvia a Nando dalla Chiesa, *L'impresa mafiosa. Tra capitalismo violento e controllo sociale*, cit., Cap. V ("L'impresa antimafiosa").

<sup>28</sup> Arture H. Cole, *Entrepreneurship and Entrepreneurial History: The Institutional Setting*, in "Change and the Entrepreneur", Harvard University Press, Cambridge, 1949, pp. 85-107.

<sup>29</sup> Il lavoro di Cole viene inquadrato storicamente e teoricamente in Angelo Pagani, *Nuovi sviluppi dell'analisi imprenditoriale*, in Angelo Pagani (a cura di), *Il nuovo imprenditore*, cit.

di istituzioni sia di *pratiche*; 7) la categoria dei fenomeni sociali, tra cui la qualità dei “portatori dei ruoli imprenditoriali”.

Proprio questi fattori possono essere presi in considerazione per analizzare il quadro complessivo in cui si muove l'impresa confiscata. Più precisamente, essi possono essere rielaborati creativamente per cogliere sia le difficoltà operative che l'impresa considerata è chiamata ad affrontare sia le domande che la sua sfida indirizza al contesto socio-istituzionale. La sicurezza, anzitutto. Cole pensa ovviamente agli scenari alternativi della pace e della guerra. Pensa alla protezione delle persone e della proprietà dai conflitti e dalle rivoluzioni. Ma in questo caso il tema della sicurezza può essere diversamente declinato in relazione alle specificità di un contesto altamente condizionato dall'intimidazione mafiosa<sup>30</sup>. In che misura, ecco la domanda, questa capacità di intimidazione viene contrastata per consentire all'impresa la certezza presuntiva di operare in un sistema pacifico, di tutela fisica delle sue prerogative?

Al secondo posto tra i fattori rilevanti Cole mette poi le relazioni politiche su cui l'impresa può contare. Egli vi ricomprende forme di relazioni molto diverse, dal favore reale (i “fornitori di sua Maestà”) alle concessioni esclusive, dalle preferenze nei contratti di guerra alla corruzione. Nel nostro caso però le relazioni politiche giocano un ruolo diverso. Non esprimono privilegio o corruzione ma, al contrario, sensibilità civile e spirito di legalità. Tutta la giovane storia dei beni e delle aziende confiscate è segnata dal maggiore o minore coinvolgimento morale delle istituzioni politiche nella sfida che il loro “riuso” rappresenta. L'atteggiamento dei partiti politici, la convinta condivisione della sfida da parte di un ministro competente, la consapevolezza di una commissione parlamentare, ma anche di un'amministrazione comunale, sono tutti elementi di quadro che possono spingere in direzioni opposte le chances di successo dell'impresa.

Anche la disponibilità di capitale gioca un ruolo fondamentale. L'autore è dichiaratamente influenzato dall'impianto schumpeteriano, che vede nel capitale

---

<sup>30</sup> La letteratura sull'intimidazione mafiosa è ormai sterminata. Ma è sempre bene riandare all'origine: Leopoldo Franchetti, *Condizioni politiche e amministrative della Sicilia*, Ed. Barbera, Firenze, 1877 (oggi Donzelli, Roma, 1993, con introduzione di Paolo Pezzino).

bancario una condizione essenziale dell'innovazione e dello sviluppo<sup>31</sup>. I casi empirici osservati dalla ricerca indicano come la disponibilità di liquidità sia in effetti condizione necessaria per realizzare quella specialissima forma di innovazione costituita dalla conversione alla legalità di un'impresa mafiosa. Necessaria per la stessa sopravvivenza dell'impresa. E come l'atteggiamento del sistema bancario, se ostile/restrittivo (o anche distaccatamente notarile) piuttosto che aperto/ collaborativo, possa essere discriminante per l'esito della sfida. Lo stesso può dirsi per la disponibilità di conoscenze tecniche, giuridiche e finanziarie. Le imprese, di norma, possono seguire l'istinto creativo in una prima fase. Ma nei momenti difficili, in cui occorre ricomporre a funzionalità unitaria le diverse variabili (tecniche, organizzative, di mercato, relazionali), necessitano di un patrimonio di conoscenze specifiche anche piuttosto affinato. Si apre qui il dibattito su quali siano, nel caso delle imprese confiscate, le conoscenze maggiormente *pregiate*. Se, per semplificare, siano più utili quelle dell'amministrazione giudiziario o quelle dell'imprenditore. Alcuni dei casi analizzati dal gruppo di ricerca (si pensi solo al caso dell'hotel Gianicolo di Roma) segnalano però che le differenti tipologie di conoscenze possono anche integrarsi in un'unica figura di amministratore dotato di spirito imprenditivo, e che in ogni caso l'impresa non può prescindere da alcuna delle dimensioni indicate del sapere aziendale. Da cui l'esigenza di una scrupolosa osservanza del criterio meritocratico e delle capacità individuali nelle scelte di affidamento della sua gestione.

Il tema dell'informazione e della comunicazione sposta invece l'attenzione sul requisito della certezza dei quadri di riferimento. Cole pensa alle informazioni sui mercati, sui prezzi, sulle ragioni di scambio. Qui invece occorre pensare piuttosto al bisogno che l'impresa ha di operare in un quadro certo dal punto di vista legislativo, di agire sulla base di informazioni attendibili e complete circa il sistema di opportunità e vincoli in cui opera, o circa le indicazioni, anche normative, a cui debbono attenersi i suoi differenti *stakeholders*. Ovvero al suo bisogno di non

---

<sup>31</sup> Paolo Sylos Labini, *Introduzione all'edizione italiana*, in Joseph Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1971 (pp. VII-XXVI).

operare in un contesto nebuloso ed eccessivamente dipendente dalle intenzioni e dalle culture degli attori di sistema.

Quest'ordine di considerazioni conduce direttamente alle circostanze politiche e sociali, che Cole analizza acutamente nella doppia prospettiva delle istituzioni e delle *pratiche*. Quali sono, al di là delle leggi, le pratiche sociali effettivamente dominanti con cui deve fare i conti un'impresa confiscata? Quali i tempi delle procedure, quali le priorità istituzionali, quali le disponibilità collettive a partecipare al senso della sfida? Quali i sostegni e quali gli ostruzionismi? Lo scenario delle imprese che abbiamo definito "sommerse", "salvate" o "sospese" è disegnato appunto sia dalle istituzioni sia dalle pratiche sociali. Sono queste ultime, in fondo, che (come nel caso della "Wall Street" di Lecco) possono portare una pizzeria a riaprire solo dopo vent'anni.

Resta una delle variabili più rilevanti, ovvero la più ampia categoria dei fenomeni sociali, nei quali Cole riconosce un ruolo primario ai portatori dei ruoli imprenditoriali. Che nel nostro caso, come si è detto, sono molti. Torniamo così alla natura necessariamente assistita (ma non parassitaria) dell'azienda confiscata. I casi di successo rilevati dimostrano come essa abbia bisogno di un accompagnamento sistematico per superare i problemi che nascono dalla sua situazione di partenza e dalle caratteristiche ostili di contesto. Come persuadere una banca a non essere esigente nei suoi confronti *più* di quanto lo fosse quando la stessa era nelle mani del clan? Come convincere i fornitori a non ridurle i termini di pagamento? Come fare accogliere i suoi prodotti da una grande distribuzione che può essere localmente condizionata da interessi mafiosi? Sono tutte domande che riconducono al bisogno fisiologico di autorità "amiche" che affianchino l'impresa, e lo facciano con intelligenza e convinzione. Per non parlare di tutti i vincoli e i cavilli burocratici che, al contrario, possono essere accampati per ostacolarne l'azione, e che già normalmente vengono spesso accampati, in contesti corrotti, per scoraggiare le nuove imprese in grado di disturbare gli equilibri costituiti. Assistere vuol dire dunque assumersi una quota delle difficoltà che l'impresa è destinata ad affrontare non per propria incapacità o inettitudine, ma a causa della sua specificità "ontologica". È perciò importante che si colga il valore sociale della merce che essa

alla fine metterà sul mercato, si tratti di un bene o di un servizio. Nel senso che la merce, si tratti di cemento o cura medica o prodotti alimentari, sarà portatrice non solo di un valore di scambio ma anche di una speciale concentrazione di valori istituzionali ed etico-sociali: la punizione dell'accumulazione mafiosa, la delegittimazione dell'ideologia mafiosa (la mafia che dà lavoro), la capacità dello Stato e della società civile di vincere i poteri criminali<sup>32</sup>. La stessa opinione pubblica dovrà essere formata e orientata alla comprensione della partita giocata dall'azienda sequestrata o confiscata. Così da sapere interpretare correttamente il senso del suo affiancamento a opera di soggetti pubblici o privati-sociali, e non confondere la difesa di un interesse pubblico con l'ingiusta preferenza per un singolo operatore privato.

Quali caratteristiche psicologiche e culturali saranno perciò necessarie nei "portatori di ruoli imprenditoriali"? L'interrogativo ci conduce a un'ultima questione teorica, ossia quella del rapporto tra la dimensione dell'approvazione sociale e la dimensione della devianza, che qui ribattezzeremo dell'*eresia*. La letteratura specialistica ha infatti conosciuto due importanti filoni di studi sul rapporto tra imprenditorialità e contesto sociale.<sup>33</sup> Filoni che hanno prodotto altrettanti modelli interpretativi sullo sviluppo storico degli atteggiamenti imprenditoriali. Il primo si può fare rimontare ad autori come David S. Landes<sup>34</sup> e John E. Sawyer<sup>35</sup>, che sottolineano l'importanza dell'approvazione sociale nella produzione di orientamenti e condotte imprenditoriali. In particolare Sawyer mette a confronto l'esperienza storica della Francia e quella degli Stati Uniti, evidenziando il ruolo giocato negli Stati Uniti dall'assenza di retaggi feudali nel favorire la nascita e la manifestazione degli spiriti imprenditoriali. Retaggi che hanno invece pesato, a suo giudizio, sull'esperienza francese, dove una definizione del prestigio fondata

---

<sup>32</sup> Nando dalla Chiesa, *L'impresa mafiosa. Tra capitalismo violento e controllo sociale*, cit., cap. V.

<sup>33</sup> Sul tema si veda la sistematizzazione teorica di Angelo Pagani, *Il nuovo imprenditore*, cit.

<sup>34</sup> David S. Landes, *French Business and the Businessman: A Social and Cultural Analysis*, in "Modern France", 1951, pp.334-353.

<sup>35</sup> John E. Sawyer, *The Entrepreneur and the Social Order: France and the United States*, in "Men in Business", 1952, pp. 7-22.

sulla terra, sulle armi e sulla religione ha secolarmente scoraggiato e ridotto a talento di rango minore quello dell'uomo d'affari. Da qui gli Stati Uniti come culla del mito della mobilità sociale, del self-made-man e della libertà di mercato.

Il secondo filone si può invece fare rimontare orientativamente ad autori come Alexander Gerschenkron<sup>36</sup> e a Bert F. Hoselitz<sup>37</sup>, che hanno tratto dalle proprie analisi e ricerche le rispettive tesi che l'imprenditorialità possa ben nascere in presenza di disapprovazione sociale o che addirittura nasca più facilmente (in quanto devianza dalle strutture normative dominanti) all'interno delle minoranze etniche e religiose. La spiegazione del fenomeno può essere così riassunta. Le minoranze sono per definizione più lontane dal cuore del potere e dalle convenzioni che esso elabora e di cui si nutre. Perciò possono più facilmente esprimere atteggiamenti devianti, minore essendone il costo sociale. Le stesse fortune delle famiglie ebraiche negli affari e nei commerci sarebbero favorite da questa condizione di marginalità. Gerschenkron fa riferimento anche alle fortune dei servi emancipati nella Russia del XIX secolo. In tale prospettiva l'imprenditorialità si rappresenta alla stregua di una eresia. Come si può intuire, entrambi i filoni poggiano su ricerche storiche e su impianti concettuali solidi. In realtà i due approcci non si contraddicono. Si può sostenere infatti che laddove l'approvazione sociale sia larga e culturalmente radicata l'imprenditorialità costituisca tendenzialmente fenomeno più diffuso. E che invece laddove gli affari siano visti dalle élites con sospetto o disincanto l'imprenditorialità tenda a fiorire nei luoghi più lontani dalle istituzioni del potere.

Come si può ora applicare questa importante discussione al campo della nostra ricerca, ovvero al tema delle imprese confiscate alle organizzazioni mafiose? La ricerca dimostra senza dubbio che tali imprese si avvantaggiano *decisivamente* di un alto livello di approvazione sociale. Le loro possibilità di successo sul mercato legale si alzano infatti considerevolmente quando intorno al loro progetto si verifichi la

---

<sup>36</sup> Alexander Gerschenkron, *Atteggiamenti sociali, imprenditorialità e sviluppo economico*, in Angelo Pagani (a cura di), cit. pp. 263-284 (ediz. orig. 1953). Vedi anche Alexander Gerschenkron, *Il problema storico dell'arretratezza economica*, Einaudi, Torino, 1975.

<sup>37</sup> Bert F. Hoselitz, *Main Concepts in the Analysis of the Social Implications of Technical Change*, in Bert F. Hoselitz e Wilbert E. Moore (edd), *Industrialization and Society*, UNESCO Mount, 1963, pp. 11-31.

cooperazione consapevole di una ricca e variegata pluralità di attori, ciascuno impegnato alla realizzazione della propria specifica funzione. E soprattutto quando il sistema legislativo, il sistema politico, le istituzioni economiche, la comunità circostante, dalla stampa alle associazioni, guardino ai progetti di queste imprese come a una occasione di riscatto collettivo e di promozione economica e sociale. Tuttavia l'azione collettiva esercitata a loro sostegno presenta sempre delle defezioni, esprime cioè di norma un'incompletezza (variabile) degli intenti e degli attori chiamati all'appello. Spesso, anzi, è chiamata a misurarsi con le vischiosità e i retaggi del potere mafioso, pronto a giocare con determinazione e senso strategico le sue chances per impedire il successo del progetto "sovversivo". Per usare un'espressione sportiva, spesso questa azione collettiva "gioca in trasferta". Ed è proprio in tale contesto che si chiarifica la natura di sfida del progetto, il suo essere eresia (totale, parziale) rispetto a un sistema di valori, a un lascito storico, a una gamma intera e sfumata di convenzioni culturali.<sup>38</sup>

Insomma, l'approvazione sociale dà vita a un vero e proprio *imprenditore collettivo*<sup>39</sup>, più o meno largo, in cui si saldano originalmente i diversi "portatori di ruoli imprenditoriali" di Cole, ciascuno in quanto titolare di una specifica funzione (giudiziaria, manageriale, informativa, creditizia...). Questo imprenditore collettivo, per vincere la propria sfida, è chiamato a muoversi in un difficile, dinamico equilibrio tra consenso e innovazione, e a forgiare progressivamente a sua somiglianza lo spirito della comunità, ai suoi differenti livelli. È questo il quadro concettuale che la ricerca offre come riferimento perché le sue stesse principali acquisizioni teoriche (la duplice natura dello Stato, la alterabilità dei sistemi locali, la possibilità della "conversione" alla legalità) possano tradursi in precisi orientamenti dell'azione collettiva: dalle strategie utili a garantire la sicurezza dell'azienda ai processi di formazione dell'imprenditorialità collettiva. Perché questo è alla fine il risultato più profondo della ricerca: la conversione alla *white*

---

<sup>38</sup>Sull'importanza delle categorie di "approvazione sociale" e di "eresia" si rinvia ancora una volta all'antologia di Angelo Pagani (a cura di), *Il nuovo imprenditore*, cit.

<sup>39</sup> Nando dalla Chiesa, *L'impresa mafiosa*, cit, Cap. V. Sul concetto di "impresa collettiva" e di "imprenditorialità collettiva" vedi anche Nando dalla Chiesa, *Profili sociali della comunicazione di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2012, pp. 45-47.

*economy* è possibile, ma è il frutto di un processo cumulativo in cui tutti o quasi tutti gli attori che vi partecipano interpretano *al rialzo* (esattamente come gli attori-artisti) il copione che viene loro affidato dalla legge o dallo spirito delle istituzioni.<sup>40</sup>

La ricerca, per quanto svolta su un gruppo circoscritto di casi aziendali, è insomma in grado, secondo la più classica tradizione delle scienze sociali, di consegnare alla comunità istituzionale, politica e scientifica insegnamenti di ordine generale. Per i risultati a cui giunge essa sottolinea soprattutto l'utilità di trasferire ai paesi europei a maggiore rischio di criminalità organizzata<sup>41</sup> un metodo – potenzialmente efficace, non vacuo – per colpire le ricchezze criminali e prevenire la diffusione degli interessi mafiosi nella loro economia. E più in generale offre un patrimonio di conoscenze che sarebbe utile trasmettere e disseminare negli ambienti economici, politici, intellettuali, maggiormente interessati a uno dei problemi più urgenti del nostro tempo: quello di arrestare o colpire i meccanismi del *contagio* mafioso<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Si può teorizzare in proposito che il successo dei progetti di conversione delle imprese alla legalità dipenda dalla disponibilità di differenti singoli soggetti ad assumersi una funzione di *supplenza* rispetto ad altri soggetti che, verso tali progetti, si mantengano in una posizione di estraneità quando non di ostilità. Sul piano sociologico si è cioè davanti a una interessantissima prospettiva di reinterpretazione (e negoziazione) dei ruoli, a sua volta passibile di ulteriori filoni di ricerca.

<sup>41</sup> Si veda in proposito ICARO, *La mappa dei rischi. Analisi del rischio di infiltrazione della criminalità organizzata e delle principali presenze criminali negli Stati membri* (Eng. Ed. *Risk Map*), cit.

<sup>42</sup> Il concetto di contagio mafioso è determinante nell'analisi compiuta dell'espansione della 'ndrangheta calabrese da Giuseppe Pignatone e Michele Prestipino, *Il contagio. Come la 'ndrangheta ha infettato l'Italia*, Laterza, Roma-Bari, 2012 (a cura di Gaetano Savatteri). Per una discussione critica del concetto vedi Rocco Sciarrone, *Mafie vecchie, mafie nuove*, Donzelli, Roma, 2009.