



## O.K. OPEN KNOWLEDGE

ANIMAZIONE E FORMAZIONE PER CREARE VALORE SOCIALE ECONOMICO E CIVICO PER IL TERRITORIO ATTRAVERSO LA CONOSCENZA E L'UTILIZZO DEGLI OPEN DATA SULLE AZIENDE CONFISCATE - AREA DI ATTIVITÀ WP3 -LINEA 2 FORMAZIONE AVANZATA: LABORATORIO

# “MODELLI DI INTERVENTO PER LA COSTRUZIONE DI SISTEMI COLLABORATIVI PER IL SUPPORTO ALLE AZIENDE CONFISCATE”

## *I RISULTATI EMERSI NEL LABORATORIO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI TARANTO*

FONTE DI FINANZIAMENTO: PON LEGALITA' 2014 – 2020

ASSE 5 - MIGLIORARE LE COMPETENZE DELLA PA NEL CONTRASTO ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

AZIONE 5.2.1 PROGETTI DI OPEN GOVERNMENT PER FAVORIRE TRASPARENZA, COLLABORAZIONE E PARTECIPAZIONE REALIZZATI TRAMITE IL COINVOLGIMENTO DI CITTADINI /STAKEHOLDER E INIZIATIVE PER IL RIUTILIZZO DEI DATI PUBBLICI, LA PARTECIPAZIONE CIVICA E IL CONTROLLO SOCIALE SUL TEMA DEI BENI CONFISCATI



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



MINISTERO  
DELL'INTERNO



UNIONCAMERE

## INDICE

Introduzione .....	4
PREFAZIONE a cura del Commissario straordinario della Camera di commercio di Taranto, On. Gianfranco Chiarelli .....	6
<b>1. IL LABORATORIO SU “MODELLI DI INTERVENTO PER LA COSTRUZIONE DI SISTEMI COLLABORATIVI PER IL SUPPORTO ALLE AZIENDE CONFISCATE” .....</b>	<b>8</b>
1.1 Le esigenze in risposta alle quali è stato sviluppato il laboratorio .....	8
1.2 Gli obiettivi del laboratorio “Modelli di intervento per la costruzione di sistemi collaborativi per il supporto alle aziende confiscate” .....	11
1.3 Le modalità di realizzazione del laboratorio e gli Enti di provenienza dei partecipanti .....	12
1.4 Le aree tematiche approfondite nel laboratorio.....	12
1.5 Le raccomandazioni, i suggerimenti e le piste di lavoro emerse nel laboratorio .....	23
ALLEGATI.....	29
Schede conoscitive a cura del Centro Studi delle Camere di commercio G.Tagliacarne: posizionamento delle aziende confiscate ed evidenze socio-economiche	

## Introduzione

Il progetto OK Open Knowledge ha perseguito l'obiettivo di diffondere la conoscenza dei contenuti e le modalità di accesso al Portale "Open data Aziende confiscate" e incentivare l'utilizzo dei dati – a partire da quelli in esso contenuti - ai fini di analisi, monitoraggio e supporto alle politiche e alle azioni volte alla restituzione al mercato legale delle imprese confiscate alla criminalità organizzata.

Unioncamere, beneficiario del finanziamento del PON Legalità 2014 – 2020 e capofila, ha realizzato il progetto insieme con un team composto dal Centro Studi G. Tagliacarne, da Si. Camera e da un gruppo di Camere di commercio operative nelle Regioni Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia.

Partendo da questa primaria funzione promozionale e di incentivo alla conoscenza, il progetto ha visto una prima fase di carattere info/formativo, realizzata attraverso una serie di Roadshow e Webinar territoriali, tesi a far conoscere il Portale ad un'ampia categoria di stakeholder potenzialmente interessati, e ad illustrare le fasi operative del processo di sequestro e confisca delle aziende.

La seconda fase ha visto la realizzazione di un ciclo di Laboratori, volti ad approfondire 8 (otto) tematiche ritenute significative: analisi del contesto esterno, tecniche di analisi delle aziende confiscate (estendendo l'analisi anche alla fase del sequestro), accesso ai finanziamenti, costruzione di reti, partnership pubblico – privato, monitoraggio civico, modalità di restituzione delle aziende all'economia legale, proposte migliorative del funzionamento dei Tavoli provinciali istituiti presso le Prefetture.

Tale iniziativa ha permesso di attivare uno scambio proficuo fra esperti facilitatori e partecipanti – espressione di istituzioni governative, forze dell'ordine, ordini professionali, associazioni di categoria, organismi del terzo settore - tutti direttamente o indirettamente impegnati nell'azione di contrasto all'illegalità e nella valorizzazione e gestione delle aziende confiscate.

Il progetto si conclude con un ciclo di Convegni finali, sia a livello centrale che territoriale, per illustrare i risultati raggiunti, anche in termini di proposte.

Ciascuna attività ha dato vita ad una consistente produzione di elaborati e dossier economici e statistici che ha consentito di ampliare il perimetro di analisi del Progetto, estendendolo dalle aziende sequestrate e confiscate alla analisi dell'economia illegale nella sua complessità.

In particolare, la linea dei Laboratori si è posta come strumento di facilitazione del confronto e di scambio partecipativo fra gli esperti e i partecipanti, con l'obiettivo di elaborare congiuntamente proposte operative, raccomandazioni e suggerimenti in riferimento alla tematica oggetto di analisi e utili per rispondere alle esigenze dei diversi soggetti e diversi territori coinvolti nel progetto.

Merita una sottolineatura l'approccio bottom up nella attuazione dei Laboratori, in quanto le Camere di commercio hanno effettuato la loro scelta fra gli 8 (otto) temi proposti, individuando quelli più confacenti alle esigenze dei loro territori.

Contaminazione fra mondi diversi, dialogo fra soggetti pubblici e privati, confronto fra diversi approcci, condivisione di saperi e dati hanno consentito di attivare, grazie anche agli esperti che hanno animato i Laboratori, un processo di costruzione 'collettiva' di un sistema di idee, proposte, linee attuative che rappresentano il lascito più importante e – auspicabilmente – più durevole del progetto OK Open Knowledge.

Tutto questo considerato, è parso fondamentale all'Unioncamere ed alle Camere di commercio coinvolte non disperdere questo patrimonio, riconducendo gli esiti dei Laboratori in una serie di Quaderni tematici.

In ogni Quaderno sono presentati gli obiettivi e le esigenze rispetto al tema trattato e sono illustrate le proposte emerse dal confronto; a corredo viene messa a disposizione una appendice economico – statistica.

Si ringraziano i partecipanti ai lavori del laboratorio della Camera di commercio di Taranto ed in particolare il dr. Antonello Presta ed il dr. Gianvito Morelli per il contributo fornito.

## PREFAZIONE a cura del Commissario straordinario della Camera di commercio di Taranto, On. Gianfranco Chiarelli

La Camera di commercio di Taranto ha voluto partecipare al progetto “*Open knowledge*” come concreto segnale di adesione ad una iniziativa volta stare a fianco delle imprese e delle istituzioni nell'affrontare la complessa tematica delle aziende confiscate.

Aderendo a tale iniziativa la Camera di commercio di Taranto ha inteso mettere a disposizione le proprie competenze, i propri giacimenti informativi e dando allo stesso tempo una propria impronta al tema in accordo con i propri obiettivi istituzionali: ovvero lo sviluppo dell'economia, il supporto alle imprese, la valorizzazione del lavoro.

Il progetto si basa infatti sugli stessi valori che guidano la Camera di commercio di Taranto: la trasparenza, la legalità, la condivisione. Valori che riteniamo fondamentali per lo sviluppo delle nostre imprese e della nostra economia.

Ed è proprio nel concetto di partecipazione che abbiamo colto il valore e il significato di questo laboratorio finalizzato ad individuare e proporre modalità di intervento per la costruzione di sistemi collaborativi non solo tra le aziende confiscate, ma con il coinvolgimento dell'intero sistema imprenditoriale, con le associazioni di categoria e con le istituzioni.

Un laboratorio nel quale la Camera di commercio, insieme alle istituzioni, alle imprese e alla società civile è stata chiamata ad individuare e proporre raccomandazioni, suggerimenti, piste di lavoro da portare poi all'attenzione degli organi legislativi e a tutti i soggetti pubblici e privati che operano come parte attiva nella definizione delle strategie e delle azioni finalizzate alla reintegrazione delle aziende confiscate nelle regole del mercato, prive dei precedenti legami con la criminalità che impoveriscono il territorio a detrimento delle imprese sane.

Nella provincia di Taranto non ci sono molte aziende confiscate; le istituzioni preposte al controllo ci dicono che Taranto non è tra le province maggiormente colpite dall'infiltrazione criminale e mafiosa nel tessuto economico-imprenditoriale.

Le soluzioni che sono state individuate nel laboratorio possono comunque costituire un apporto alle problematiche che investono l'intero territorio nazionale senza distinzione di area geografica e di settore produttivo. È quanto ci dicono i numeri che emergono dal portale “Open data aziende confiscate”; il portale che nasce grazie all'interoperabilità tra la banca dati dell'Agenzia dei Beni confiscati e la nostra banca dati del Registro Imprese; l'anagrafe che contiene le informazioni degli oltre sei milioni di imprese italiane.

Siamo consapevoli dei problemi da affrontare per consentire alle aziende confiscate e restituite alla società civile e al mercato di operare; gli stessi che gravano su tutte le imprese in questo particolare periodo di crisi. A questi problemi che gravano su tutte le imprese si aggiungono quelle derivanti dalla specifica situazione in cui le aziende, prima nella fase di confisca e poi “destinate” ossia quando vengono assegnate alle cooperative o acquisite da altre imprese, si vengono a trovare.

È per questo che riteniamo che solo dalla collaborazione tra tutti i soggetti del territorio sia possibile trovare una chiave di lettura per affrontare le problematiche e individuare le soluzioni.

# 1. IL LABORATORIO SU “MODELLI DI INTERVENTO PER LA COSTRUZIONE DI SISTEMI COLLABORATIVI PER IL SUPPORTO ALLE AZIENDE CONFISCATE”

## 1.1 Le esigenze in risposta alle quali è stato sviluppato il laboratorio

La necessità di sviluppare dei sistemi collaborativi nasce dall'esigenza di individuare un approccio in grado di superare le problematicità inerenti alle aziende confiscate.

È quanto emerge dalle testimonianze e sensibilità emerse nell'evento iniziale di lancio sul territorio del progetto “OK Open knowledge” organizzato dalla Camera di commercio di Taranto, in qualità di partner del progetto. Nella testimonianza portata dal Prefetto di Taranto, il dr Demetrio Martino si è evidenziato, in particolare, come la collaborazione tra istituzioni e associazioni di categoria ha consentito di dare corpo al dettato normativo che prevede l'istituzione dei tavoli provinciali per la gestione delle aziende confiscate. Una previsione normativa finalizzata proprio a istituzionalizzare la collaborazione tra più soggetti pubblici e privati per individuare soluzioni alle specifiche e complesse problematiche delle aziende confiscate.

Una complessità derivante anche dalla estrema variabilità delle aziende confiscate, così come emerge nel portale open data aziende confiscate<sup>1</sup>, lo strumento digitale di reportistica liberamente accessibile che consente l'estrazione di dati ed informazioni inerenti alle aziende definitivamente confiscate alla criminalità organizzata in gestione all'ANBSC oppure “destinate” ai sensi dell'art. 48 c. 8 del Codice Antimafia.

Tale varietà da una parte costituisce un elemento di alta complessità che richiede ai soggetti istituzionali preposti ad intervenire per il rilancio delle aziende confiscate di entrare nel merito delle numerose problematiche derivanti agli specifici settori produttivi. Nello stesso tempo l'ampiezza di settore produttivi coinvolti costituisce un potenziale bacino all'interno del quale sviluppare dei sistemi collaborativi basati su filiere produttive verticali o orizzontali. L'esigenza di porre l'attenzione sui sistemi collaborativi è quanto emerge anche dai risultati di un progetto (denominato SoS legalità e finanziato dal PON Sicurezza) realizzato da Unioncamere in collaborazione con le Camere e con i soggetti istituzionali preposti al rilancio delle aziende confiscate (come la Prefettura)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Il portale è accessibile dal seguente indirizzo <https://aziendeconfiscate.camcom.gov.it>

<sup>2</sup> I risultati del progetto sono stati riportati all'interno di una pubblicazione accessibile dal portale istituzionale di Unioncamere ([www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)) nella sezione promozione e assistenza alle imprese/programmi per la legalità/Sos Legalità.

L'analisi, compiuta su un gruppo campione di aziende confiscate, ha consentito di tracciare i gravi deficit di natura strutturale e quelli relativi alle condizioni economiche derivanti non solo dal lungo percorso di sequestro e di confisca prima di arrivare alla confisca definitiva e quindi alla destinazione o vendita delle aziende ma anche dal venir meno degli «asset criminali» che consentivano all'azienda di prosperare pur in presenza di condizioni di mercato non favorevoli. Asset criminali poi sostituiti dopo il sequestro dalle indispensabili condizioni che regolano il legale e corretto agire dell'azienda, tutelando la libera concorrenza, proteggendo i consumatori e ripristinando i diritti e le condizioni di sicurezza delle forze lavoro che operano nella azienda. Un ripristino della legalità assolutamente non rinunciabile ma che genera costi.

Sempre all'interno del progetto SoS legalità sono stati poi analizzati i potenziali che le aziende in esame potevano esprimere in relazione al mercato di riferimento e allo stesso tempo si è proceduto all'individuazione dei possibili modelli di intervento volti a superare le condizioni di deficit e ad aumentare la sostenibilità nel mercato della azienda. Tra questi modelli in particolare è stata individuata la leva dei sistemi collaborativi tra le imprese e il possibile inquadramento giuridico utile per dare forma e quindi formalizzare la collaborazione tra le aziende confiscate: i contratti di rete.

Soluzione acquisita e valorizzata dal legislatore che con la legge del 17 ottobre 2017, n. 161 ha introdotto nel codice antimafia (normato con il decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159) l'articolo 41-quater (Supporto delle aziende sequestrate o confiscate) dove troviamo che «*Nella gestione dell'azienda l'amministratore giudiziario, previa autorizzazione scritta del giudice delegato, e l'Agenzia possono altresì avvalersi del supporto tecnico delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura per favorire il collegamento dell'azienda sequestrata o confiscata in «raggruppamenti e in reti d'impresa».*

Stessa attenzione al tema dei sistemi collaborativi applicati alle aziende confiscate è stata compiuta dai diversi attori istituzionali deputati alla definizione delle strategie per la valorizzazione delle aziende confiscate; scelte formalizzate in documenti programmatici.

In particolare, nel documento relativo alla «strategia nazionale per la valorizzazione dei beni confiscati» illustrato dal Dipartimento per le Politiche di Coesione della Presidenza del Consiglio dei Ministri emerge tra le linee prioritarie quelle relative a:

- le azioni di supporto alla diagnosi precoce dello stato delle aziende confiscate;
- il sostegno ai contratti di rete quale leva per il rilancio delle aziende confiscate.

Infine, e non certa per ultima, dalla stessa Agenzia dei Beni confiscati, l'ANBSC nella Relazione redatta ai sensi dell'articolo 112, comma 1, Decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159 e ss.ii, sottolinea gli obiettivi della Strategia Nazionale focalizzandosi su «*L'ultimo obiettivo,*

*riguardante le aziende confiscate, e volto ad agevolare e accompagnare la transizione alla legalità delle aziende confiscate alla criminalità organizzata attraverso l'utilizzazione di un sistema integrato di servizi ed incentivi con la finalità di sostenerne i livelli occupazionali per le realtà imprenditoriali in grado di operare in condizioni di legalità, si articola in 6 azioni tendenti, tra l'altro, a garantire una diagnosi precoce dello stato dell'impresa per semplificare, ove necessario, il processo di liquidazione o l'attivazione di forme di sostegno e tutoraggio e la **promozione di contratti di rete o di filiera***"

La sensibilità al tema dello sviluppo dei rapporti collaborativi proviene dallo stesso mercato anche se rivolta alle esigenze di sviluppo delle imprese in generale. Sensibilità che si è tradotta in specifiche linee di sviluppo quali:

- **Lo sviluppo dei contratti di rete.** Al riguardo è stata individuata e normata la cosiddetta rete-contratto; la tipologia di rete introdotta dalla Legge n. 33 del 9 aprile 2009 (di conversione del D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009), per consentire agli imprenditori di collaborare sulla base di un programma comune e di obiettivi strategici di competitività e innovazione, mantenendo ciascuno la propria autonomia e indipendenza, senza costituire un nuovo soggetto giuridico. Avendo mera natura negoziale, il contratto è iscritto nel Registro Imprese presso la posizione di ciascun partecipante alla rete. A questa tipologia è seguita poi l'individuazione e la «normazione» della rete soggetto. Tale tipologia, disciplinata con successivo intervento normativo del 2012, costituisce, invece, un nuovo soggetto giuridico, in quanto tale è autonomo centro di imputazione sul piano giuridico e tributario. Deve obbligatoriamente essere dotata di fondo patrimoniale e di organo comune. La rete soggetto, per acquisire soggettività, deve essere iscritta nella sezione ordinaria del Registro imprese presso cui è stabilita la sua sede.

Il tema è stato ben delineato non solo dal punto di vista giuridico ma anche dalla risposta proveniente dal sistema imprenditoriale italiano; alla data del 3 gennaio 2023 risultavano 45077 le imprese che hanno fatto ricorso ai contratti di rete, fornendo così un'ampia casistica esperienziale e la conferma dell'utilità dello strumento per l'aumento della competitività delle aziende.

- **La definizione dello standard UNI 11850:2022 relativo alla «Collaborazione d'impresa - Requisiti per instaurare e gestire rapporti collaborativi per le Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI)».** Lo standard è stato sviluppato da una importante platea di esperti e rappresentanti del mondo accademico, del mondo produttivo e dei sistemi associativi privati e pubblici nonché di Unioncamere. Lo standard definisce i requisiti che le imprese devono possedere per avviare un sistema collaborativo e il «percorso» necessario per la sua costruzione. È rivolto principalmente alle imprese di piccola dimensione che

intendono sviluppare sistemi collaborativi coinvolgendo imprese di simili dimensioni ma anche grandi imprese e organizzazioni pubbliche. A questo standard si è accompagnata l'elaborazione delle linee guida che forniscono approcci, strumenti e metodologie alle imprese nella costruzione dei rapporti collaborativi.

## 1.2 Gli obiettivi del laboratorio “Modelli di intervento per la costruzione di sistemi collaborativi per il supporto alle aziende confiscate”

Il fabbisogno al quale il laboratorio ha inteso dare una risposta ha riguardato la possibilità di individuare strade percorribili volte a sostenere lo sviluppo dei sistemi collaborativi applicati specificatamente alla realtà delle aziende confiscate. Necessità ben delineata nella consapevolezza dei vari attori istituzionali preposti allo sviluppo delle aziende confiscate, come riportato nel precedente paragrafo, dell'importanza dei sistemi collaborativi e della necessità di trovare modelli operativi che ne guidino lo sviluppo.

È proprio su quest'ultima esigenza che è stato individuato l'obiettivo dei lavori del laboratorio: individuare raccomandazioni, suggerimenti, ma anche laddove possibili proposte operative utili per lo sviluppo dei sistemi collaborativi applicati alle aziende confiscate.

Proposte però costruite sulla base dell'analisi e l'individuazione:

- di **vantaggi competitivi e reputazionali** derivanti dall'avvio di sistemi collaborativi tra le aziende confiscate;
- del **valore offerto dai sistemi collaborativi che si basano sul partenariato pubblico/privato**. Una rete quindi formata non solo dalle imprese e dalla propria rappresentanza (le associazioni di categoria), ma che veda coinvolta anche la società civile attraverso le proprie associazioni, le istituzioni deputate non solo alla gestione delle aziende sequestrate e confiscate, ma anche quelle che hanno come obiettivo lo sviluppo del territorio e dell'economia;
- di **modelli operativi che possano guidare la progettazione e la realizzazione dei sistemi collaborativi**.

Nel corso dei lavori del laboratorio tali obiettivi si sono incrementati e meglio focalizzati grazie all'approfondimento di alcune tematiche. L'attenzione del laboratorio si è spostata in particolare sulla comprensione e valutazione del potenziale espresso dalla norma convenzionale pattizia (tecnicamente definita standard) quale una delle soluzioni volte a dare una risposta operativa alle specifiche problematiche di sviluppo delle aziende confiscate.

Una valutazione di carattere generale per comprendere non solo il valore dato dalla certificazione derivante dall'utilizzo e applicazione degli standard da parte del mercato (elemento indispensabile in determinati settori o gare di appalto), ma anche dalla sua capacità di

esprimere valori quali la trasparenza e la partecipazione oltre naturalmente agli elementi tecnici che possono guidare l'impresa confiscata e destinata a recuperare competitività e credibilità sul mercato.

### 1.3 Le modalità di realizzazione del laboratorio e gli Enti di provenienza dei partecipanti

Come già delineato nell'introduzione, i risultati emersi nel laboratorio sono il frutto di un percorso avviato nel tempo e le cui fasi hanno consentito di perfezionare contenuti e obiettivi.

Un percorso iniziato dall'analisi delle esigenze emerse nello stesso evento organizzato dalla Camera di commercio di Taranto in occasione del lancio sul territorio del progetto "OK Open knowledge" insieme a quelle emerse dall'evoluzione normativa in materia di aziende confiscate e dalle esperienze dirette maturate nei progetti volti ad analizzare le problematiche delle aziende confiscate.

I lavori del laboratorio, inteso come momento di approfondimento e condivisione tra i partecipanti, si sono poi articolati in due sessioni non consecutive, animate da esperti che hanno opportunamente incoraggiato l'apporto collegiale di tutti i partecipanti, stimolando allo stesso tempo l'interazione fra le diverse prospettive professionali ed esperienziali anche ai fini dell'individuazione di percorsi operativi innovativi.

Quanto ai partecipanti, oltre agli esponenti del team centrale (Unioncamere, Centro Studi G.Tagliacarne e SiCamera) e dello staff di progetto della Camera di commercio di Taranto, il laboratorio era composto da commercialisti e avvocati, molti dei quali in veste di amministratori giudiziari, da rappresentanti di UNI nonché del Centro Studi sulla Normazione, dell'Agenzia cooperare con Libera Terra e del mondo universitario.

### 1.4 Le aree tematiche approfondite nel laboratorio

Nel corso del laboratorio sono stati approfonditi diversi temi che, per comodità espositiva, sono stati sistematizzati in forma sintetica in riferimento a tre aree tematiche:

- le criticità che ostacolano lo sviluppo delle aziende confiscate;
- il valore e la funzionalità espressa dalla norma convenzionale pattizia;
- le specifiche norme convenzionali che possono sostenere lo sviluppo delle aziende confiscate.

### 1.4.1 Le criticità che ostacolano lo sviluppo delle aziende confiscate

Nel corso dei lavori del laboratorio sono state esplorate alcune delle criticità alla base del mancato sviluppo delle aziende confiscate e per le quali l'adozione di un sistema collaborativo può costituire una soluzione.

#### L'isolamento "mafioso" nell'azienda prima del sequestro

L'azienda infiltrata o controllata dai gruppi criminali vive di un sistema relazionale la cui caratteristica, apparentemente paradossale, è l'isolamento. L'isolamento mafioso è quella modalità di costruzione di sistemi relazionali impermeabili al mercato e alla società civile e alle istituzioni, che operano all'interno di un sistema chiuso strettamente controllato anche attraverso meccanismi di coercizione.

Per consentire la piena restituzione alla società civile occorre contrapporre al modello mafioso di isolamento, il modello di rete basato sui principi e valori della trasparenza e del coinvolgimento attivo delle istituzioni e della società civile<sup>3</sup>.

Un modello di rete che deve però basarsi anche sullo sviluppo di competenze manageriali in grado di gestirle<sup>4</sup>.

#### L'isolamento dell'azienda sequestrata

Ad un complesso e articolato sistema di relazioni basato su assetti criminali, che sostiene l'azienda prima del sequestro, si contrappone l'improvviso e traumatico isolamento che l'azienda subisce dopo il sequestro: isolamento che provoca, insieme ad altre cause, il collasso produttivo dell'azienda.

L'amministratore giudiziario si ritrova ad operare in "piena solitudine" ed è costretto, se vuole garantire la sopravvivenza dell'azienda, a costruire *ex novo* un sistema di relazioni.

#### L'assenza di "accountability"

Il ritorno al contesto di regole e ai principi della trasparenza da parte dell'azienda non sempre è accompagnato da parte del mercato, delle altre imprese e a volte dalle stesse istituzioni

---

<sup>3</sup> È quanto emerge dall'intervento di Christian Fossi, Coordinatore di Cooperare con Libera Terra. La documentazione prodotta e messa a disposizione dei lavori del laboratorio è accessibile dal seguente link <https://www.unioncamere.gov.it/laboratori-progetto-open-knowledge> nella sezione Camera di commercio di Taranto/materiali a supporto.

<sup>4</sup> Concetto espresso nell'intervento della D.ssa Paola Pastorino, presidente di Manager White List. La documentazione prodotta e messa a disposizione dei lavori del laboratorio è accessibile dal seguente link <https://www.unioncamere.gov.it/laboratori-progetto-open-knowledge> nella sezione Camera di commercio di Taranto/materiali a supporto.

pubbliche da una piena fiducia. È come se si ritenesse per l'azienda confiscata o destinata un non pieno ripristino delle condizioni quali, ad esempio, le politiche di prevenzione del rischio corruzione e degli altri rischi di illegalità, la tutela dei lavoratori, la reale capacità produttiva non più basata su meccanismi illeciti.

Per tale motivo occorre individuare approcci che oltre a consentire il pieno ripristino di tali condizioni di legalità, consentano la piena riconoscibilità, se non la “certificazione”, da parte soprattutto del mercato.

Nel laboratorio vengono esplorate la funzionalità offerte non solo dagli standard ma anche da importanti esperienze come quella del “bilancio del bene comune”<sup>5</sup> volta a contemperare le esigenze di sostenibilità economica dell'azienda con i valori della trasparenza, della dignità umana, della solidarietà e della giustizia.

### La perdita di produttività

Il passaggio alle regole di mercato, i meccanismi che rendevano sostenibile l'azienda (quali ad esempio l'accesso alla liquidità derivante da sistemi illegali, l'imposizione negli appalti pubblici, l'imposizione dell'acquisto dei prodotti e dei servizi, controllo del mercato) vengono meno, rendendola improvvisamente priva della capacità di stare sul mercato. Impasse superabile solamente con il ripensamento delle strategie di mercato, con l'acquisizione di nuova capacità produttiva e di know insieme a tutti quegli asset tipici aziendali che ne consentano lo sviluppo.

#### 1.4.2 Il valore e la funzionalità espressa dalla norma convenzionale pattizia

Nel laboratorio sono stati anche approfonditi gli elementi conoscitivi utili per comprendere il valore strumentale della cosiddetta norma convenzionale pattizia a supporto delle strategie e azioni finalizzate allo sviluppo delle aziende confiscate.

In particolare, sono state approfondite le caratteristiche della strategia normativa<sup>6</sup> alla base della produzione delle due tipologie di norme:

---

<sup>5</sup> L'approccio definito “Economia del bene comune” è stato esplorato da Lidia Di Vece Presidente Federazione per l'Economia del Bene Comune in Italia e componente del gruppo di lavoro UNI che ha partecipato alla redazione dei due standard sulle relazioni collaborative. La documentazione prodotta e messa a disposizione dei lavori del laboratorio è accessibile dal seguente link <https://www.unioncamere.gov.it/laboratori-progetto-open-knowledge> nella sezione Camera di commercio di Taranto/materiali a supporto.

<sup>6</sup> Il tema è stato approfondito dalla Prof.ssa Avv. Adarosa Ruffini, Presidente del Centro Studi sulla Normazione di UNI nonché coordinatrice dell'organo tecnico di UNI, GL 1 “Archetipico” – UNI/CT 043 “Sicurezza della società e del cittadino” nell'ambito del quale è stata sviluppata la norma UNI 11850 Collaborazione d'impresa - Requisiti per instaurare e gestire rapporti collaborativi per Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI) e la relativa linea guida, UNI 11851. La documentazione prodotta e messa a disposizione dei lavori del laboratorio è accessibile dal seguente link <https://www.unioncamere.gov.it/laboratori-progetto-open-knowledge> nella sezione Camera di commercio di Taranto/materiali a supporto.

- le **norme cogenti** ossia le norme che si sviluppano nel settore legislativo (direttive e regolamenti dell'Unione Europea e norme degli Stati membri);
- le **norme convenzionali e pattizie** (definite anche norme tecniche oppure standard) ossia le norme che si sviluppano nell'ambito del settore normativo tecnico: Standard Internazionali (ISO), Standard Europei (EN), Standard Nazionali (UNI).

Il valore strumentale della norma convenzionale pattizia per la tematica delle aziende confiscate non risiede infatti solo nel valore della certificazione che attesta la conformità ad uno standard predefinito ma anche e forse soprattutto nei valori e i principi che ne guidano il processo di redazione e applicazione.

Elementi conoscitivi approfonditi nel laboratorio stimolando così l'individuazione di una pista di lavoro descritta più avanti.

La norma o regola cogente si caratterizza per la "genericità", la "staticità", l'obbligatorietà e la relativa sanzione nel caso di non osservazione. La norma cogente definisce infatti una fattispecie astratta riferita a impatti, ambiti o contesti che deve poi essere obbligatoriamente applicata. Le norme cogenti per il loro carattere generale non sono in grado di disciplinare ogni situazione che possa verificarsi in un particolare settore e/o scenario seguendone l'evoluzione.

Il carattere statico deriva dal fatto che le norme cogenti possono essere poi abrogate unicamente da una fonte di pari grado o di grado superiore e quindi sono soggette ai tempi precostituiti di revisione.

La norma convenzionale pattizia si caratterizza invece per la volontarietà (al riguardo si utilizza anche il termine "norma volontaria") e la manutenibilità e soprattutto consente fin dalla sua formazione di bilanciare gli interessi delle diverse parti coinvolte nell'oggetto della normazione. Elemento che consente di fatto la risoluzione dinamica della conflittualità e la neutralizzazione del conflitto.

Il percorso di redazione della norma volontaria si basa infatti sui seguenti valori (che prendono vita attraverso un preciso protocollo e format che guida il processo di redazione):

- **Consensualità**, la norma deve essere approvata con il consenso di coloro che hanno partecipato ai lavori per la sua redazione.
- **Democraticità**, la redazione deve permettere la partecipazione di tutte le parti economiche e sociali interessate,
- **Trasparenza**, la norma deve seguire un iter (processo) di approvazione riconosciuto che consenta l'individuazione dei suoi step di definizione
- **Volontarietà**, la norma costituisce un riferimento normativo che le parti interessate suggeriscono di rispettare per fare bene una determinata cosa; nulla osta poi di alzare ulteriormente l'asticella rispetto allo standard.

Nel corso del laboratorio si sono altresì analizzati alcuni aspetti che caratterizzano la natura della norma volontaria ed elaborate alcune raccomandazioni.

Il primo aspetto riguarda il campo di applicazione della norma convenzionale: infatti le sue diverse tipologie - norme UNI per l'ambito nazionale; norme EN per l'ambito europeo, norme ISO per l'ambito internazionale consentono un campo di applicazione che va oltre il territorio nazionale.

Tali caratteristiche consentono "l'esportabilità" dei modelli normati e la riconoscibilità da parte del mercato e delle istituzioni anche in ambito europeo e internazionale. Questo aspetto riveste un'importanza fondamentale per quanto concerne la libera circolazione delle merci all'interno dell'UE e al rispetto dell'Accordo TBT (Agreement on technical barriers to trade - TBT) del WTO che pone una serie di divieti e di obblighi nei confronti degli Stati membri in relazione a regole tecniche, norme tecniche e procedure di valutazione della conformità, utilizzando anche le tecniche dell'armonizzazione delle discipline nazionali e del principio di equivalenza.

Il secondo aspetto approfondito riguarda la natura dell'ente di normazione ossia l'organismo riconosciuto dalla Commissione europea in virtù del Regolamento UE 1025/2012 e del D.Lgs 223 del 17 dicembre 2017<sup>7</sup> che, insieme al Comitato Elettrotecnico Italiano, ha il compito di predisporre le norme tecniche: questo significa studiare, elaborare, approvare, pubblicare e diffondere documenti di applicazione volontaria - gli standard (norme tecniche, specifiche tecniche, rapporti tecnici e prassi di riferimento) - al fine di coordinare gli sforzi per migliorare e standardizzare prodotti, servizi, professioni e organizzazioni, con l'obiettivo di semplificare la progettazione, la produzione e la distribuzione, garantendo prestazioni di sicurezza e di qualità, rispetto per l'ambiente e tutela dei consumatori e dei lavoratori, in tutti i settori economici, produttivi e sociali.

Tale Ente essendo un'associazione privata con finalità pubbliche<sup>8</sup> costituisce un luogo naturale di mediazione tra le spinte del mercato e le istanze pubbliche.

Ultimo aspetto approfondito attiene alle tipologie di norme che possono essere redatte per raggiungere finalità diverse, ed in particolare:

- **Lo Standard nazionale (UNI)**, il documento tecnico di applicazione volontaria che trasforma lo "stato dell'arte" in "regola dell'arte" di prodotti, servizi, processi, modelli di gestione e requisiti professionali.
- **La Specifica Tecnica nazionale (UNI/TS)**, il documento tecnico di applicazione volontaria che viene sottoposto ad un periodo di verifica della sua validità.

<sup>7</sup> <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-12-15;223~art1-com1-letb>

<sup>8</sup> La competenza di UNI, quale Organismo Nazionale di Normazione è stato riconosciuto dal Regolamento UE n. 1025/2012 e dalla Direttiva UC n. 1535/2015, recepiti dall'ordinamento italiano con Decreto Legislativo n. 223 in data 15.12.2017

- **Il Rapporto tecnico nazionale**, il documento tecnico a carattere informativo, di applicazione volontaria, che descrive le qualifiche di prodotti e servizi.
- **La Prassi di Riferimento (PdR)**, il documento pre-normativo contenente elementi tecnici innovativi spesso fondati su *best practice* che potrà successivamente mutare in uno Standard.

### 1.4.3 Le specifiche norme convenzionali che possono sostenere lo sviluppo delle aziende confiscate

Diverse sono le norme convenzionali esistenti che possono costituire un punto di riferimento tecnico e operativo per risolvere le problematiche inerenti alle aziende confiscate così come analizzate nel laboratorio e riportate nel paragrafo 1.4.1 (Le criticità che ostacolano lo sviluppo delle aziende confiscate).

#### La norma convenzionale pattizia sui sistemi collaborativi

La norma recentemente redatta sui sistemi collaborativi proprio per dare una risposta alle esigenze delle imprese che intendono operare all'interno di un sistema collaborativo è stata oggetto di una specifica trattazione all'interno dei lavori del laboratorio.

La costruzione di un sistema collaborativo applicato alle aziende (anche facenti parti della categoria delle aziende confiscate o destinate) necessita di interventi strutturati su più livelli:

- l'individuazione del "contenitore giuridico";
- l'individuazione del modello organizzativo;
- la definizione di un processo in grado di guidare in modo strutturato la creazione di rapporti collaborativi.

Su questo terzo punto è stato recentemente redatto lo Standard - UNI 11850 Collaborazione d'impresa - Requisiti per instaurare e gestire rapporti collaborativi per Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI) insieme alla UNI 11851 Collaborazione d'impresa - Linea guida per instaurare e gestire rapporti collaborativi per Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI).

Si tratta di due norme che contengono requisiti e linee guida utili per creare e gestire i rapporti di collaborazione tra le micro, piccole e medie imprese (MPMI) basati sui valori della responsabilità, della trasparenza, della fiducia, dell'equità, competenza e condivisione al fine di perseguire uno scopo comune per incrementare le proprie potenzialità nel mercato in termini di capacità, innovazione e resilienza.

Nel laboratorio sono state approfondite<sup>9</sup>, in particolare, le logiche, la struttura e i contenuti di tali norme per comprendere i vantaggi e l'applicabilità allo specifico contesto delle aziende confiscate che, si ricorda, operano con le stesse regole e nelle stesse modalità organizzative e produttive di qualunque azienda.

Lo Standard UNI 11850 è stato, infatti, redatto per supportare le imprese di media e piccola dimensione nella costruzione dei rapporti collaborativi e supportarle:

- nella diffusione della cultura collaborativa;
- nell'accesso a risorse disponibili per il rilancio delle aziende in periodi di crisi e non;
- nella condivisione dei costi e dei rischi;
- per cogliere le opportunità di innovazione e sviluppo e posizionarsi in maniera ottimale nel mercato;
- nell'ottimizzazione dei servizi e della qualità dei prodotti;
- nell'incremento del know-how aziendale;
- nell'acquisizione e gestione dei contratti/commesse a lungo termine;
- nella diminuzione dei costi di produzione.

Si tratta di vantaggi conseguibili attraverso il processo delineato nello Standard che indica le fasi necessarie e le azioni da conseguire (tecnicamente definiti "requisiti"), ed in particolare di:

- **verificare il contesto e le nuove opportunità di business.** È il requisito che prevede che l'azienda identifichi la propria posizione sul mercato, individui la strategia di crescita della propria attività, individui gli investimenti e le risorse necessarie per migliorare la propria attività, indentifichi i vincoli e le criticità correlate alle nuove strategie di crescita.
- **verificare la convenienza di un rapporto collaborativo.** È il requisito che prevede che l'azienda valuti i vantaggi e gli svantaggi della collaborazione;
- **verificare la capacità dell'azienda alla collaborazione.** È il requisito che prevede che l'azienda valuti le proprie abilità alla collaborazione e che individui un responsabile dei processi collaborativi;

---

<sup>9</sup> L'approfondimento sulla struttura, i contenuti e le logiche sono state effettuate da: a) ing. Ivano Roveda presidente dell'organo tecnico di Uni (UNI/CT 043 "Sicurezza della società e del cittadino") nell'ambito del quale è stata sviluppata la norma UNI 11.850 Collaborazione d'impresa - Requisiti per instaurare e gestire rapporti collaborativi per Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI) e la relativa linea guida (UNI 11.851); b) prof Franco Failli dell'Università di Pisa e componente del gruppo di lavoro che ha redatto le norme sui rapporti collaborativi. La documentazione prodotta e messa a disposizione dei lavori del laboratorio è accessibile dal seguente link <https://www.unioncamere.gov.it/laboratori-progetto-open-knowledge> nella sezione Camera di commercio di Taranto/materiali a supporto.

- **effettuare la selezione e la scelta dei partner.** È il requisito che prevede che l'azienda definisca i criteri per la scelta del partner, selezioni i partner, si assicuri che i partner selezionati siano consapevoli delle opportunità e dei limiti che derivano dai rapporti collaborativi;
- **costruire la collaborazione.** È il requisito che prevede che venga definito in accordo tra tutti i partner i principi e i valori etici di riferimento, che vengano concordati gli obiettivi comuni, decisi i compiti e le responsabilità, definite l'apporto di risorse da ciascun partner, che venga stabilito il modello di governance e che venga stabilito un processo condiviso di gestione dei rischi;
- **gestire la collaborazione.** È il requisito che prevede l'individuazione di strumenti digitali a supporto della collaborazione, che vengano concordate le modalità di gestione dei flussi di conoscenza e lo scambio di informazioni, che vengano concordate le modalità per la risoluzione condivisa dei problemi e dei conflitti, che vengano concordate le procedure per le modifiche agli accordi della collaborazione e le regole di uscita anticipata e conclusione, che venga formalizzato il contenuto delle condizioni dell'accordo di collaborazione;
- **monitorare e migliorare la collaborazione.** È il requisito che prevede la definizione e l'adozione delle procedure idonee per il monitoraggio e il miglioramento della collaborazione;
- **conclusione della collaborazione.** È il requisito che prevede le modalità operative per la risoluzione del rapporto tra le parti e la valutazione degli aspetti positivi e negativi del lavoro intrapreso insieme per l'individuazione di ulteriori collaborazioni.

Accanto ai lavori svolti durante il laboratorio è stato anche chiesto ad alcuni soggetti di compilare un questionario<sup>10</sup> finalizzato a rilevare l'applicabilità e la comprensibilità delle due norme nello specifico contesto delle aziende confiscate. In particolare, con il questionario si è voluto rilevare in modo strutturato le opinioni dei soggetti che operano nel contesto delle aziende sequestrate e poi confiscate in merito a:

- la capacità della norma volotaria (UNI 11850) di fornire i requisiti e il processo necessario per creare e gestire rapporti di collaborazione;

---

<sup>10</sup> Il questionario è stato strutturato sia con domande a risposta aperta volte a rilevare l'opinione dei soggetti che hanno risposto sia con domande a risposta multipla volte a rilevare la chiarezza, la completezza, la facilità di esecuzione delle azioni indicate, l'applicabilità di ogni singolo contenuto espresso nella norma. Per il loro valore funzionale ai contenuti del presente Quaderno sono stati riportati in sintesi solamente le risposte alle domande aperte.

- la capacità delle linee guida (UNI 11851) non solo di maggiormente declinare e quindi “spiegare” la norma, ma anche di fornire suggerimenti, approcci e strumenti metodologici, fonti informativi utili per supportare il processo di creazione e gestione dei rapporti di collaborazione.

In particolare, un primo gruppo di domande ha riguardato il valore e la funzionalità espressa dal ricorso dei rapporti collaborativi applicati al contesto delle aziende confiscate. Per tale ambito, facendo sintesi delle risposte, è emerso quanto segue:

- il ricorso al potenziale espresso dai rapporti collaborativi (sia di natura formale che informale) costituisce una delle “soluzioni” alle problematiche delle imprese ed in particolare di quelle sottoposte ai provvedimenti di sequestro e successivamente di confisca e poi “destinate”. Rapporti collaborativi che però devono essere supportati da una “mappa” esaustiva che consenta la piena conoscibilità delle procedure, dei processi e dei soggetti (funzioni e competenze) che entrano in gioco nel complesso e articolato sistema, non sempre coordinato, all’interno del quale operano le aziende prima nella fase di sequestro, poi di confisca ed infine destinate. Sistema regolamentato non solo dalle regole di mercato, ma anche da fonti normative specifiche quali quelli discendenti dal cosiddetto decreto antimafia.
- il ricorso ai rapporti collaborativi può consentire il superamento delle fasi critiche del “crollo reputazionale”, nei confronti del mercato, delle imprese e a volte delle stesse istituzioni, che l’impresa dopo la fase di sequestro subisce.

Un secondo gruppo di domande ha riguardato nello specifico il parere sulla funzionalità espressa dalla norma sui rapporti collaborativi (UNI 11850). Per tale ambito, sempre facendo sintesi delle risposte, è emerso che:

- i valori etici e quelli basati sulla trasparenza espressi nella norma sui rapporti collaborativi costituiscono una “guida” per orientare l’azienda sottratta alla criminalità nell’adozione di nuovi schemi comportamentali;
- il consolidamento dei comportamenti etici unito al valore “certificativo” (proprio della norma volontaria) può contribuire alla ricostruzione della “reputazione” nei confronti del mercato, delle amministrazioni pubbliche e più in generale della “società civile”.

Un ulteriore gruppo di domande ha riguardato la chiarezza dei contenuti della norma. In questo caso si è condiviso il fatto che i contenuti della norma volontaria sono sufficientemente

chiari ed esplicativi nella loro capacità di guidare il processo di costruzione dei rapporti collaborativi.

Infine, ulteriori domande sono state fatte in relazione alle linee guida (UNI 11851) che sono state valutate positivamente per la loro capacità di fornire adeguate spiegazioni, approcci e strumenti metodologici all'avvio e alla gestione dei rapporti collaborativi. Anche in questo caso però si ritengono necessarie delle azioni che accompagnino l'impresa nell'applicazione di quanto descritto nelle linee guida.

### I contenuti e le potenzialità offerte dalle altre norme convenzionali per le aziende confiscate<sup>11</sup>

In aggiunta alla UNI 11850:2022 sopramenzionata e relative linee guida sono state esplorate, durante i lavori del laboratorio, le altre norme convenzionali che possono sostenere lo sviluppo delle imprese confiscate quando tornano ad operare liberamente sui mercati soprattutto, anche se non solo, in termini di reputazione.

### UNI EN ISO 26000:2020 e il concetto di responsabilità sociale

La responsabilità sociale è la responsabilità di un'organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e attività sulla società e sull'ambiente, attraverso l'adozione di comportamenti trasparenti ed etici che contribuiscono allo sviluppo sostenibile, compresa la salute e il benessere della società.

Nei lavori del laboratorio vengono delineate le diverse fasi che hanno connotato l'evoluzione della sensibilità su questa tematica nell'ambito delle norme convenzionali. In particolare, si riportano quelle che riguardano i settori più sensibili alle aziende confiscate:

- la UNI ISO 20400:2017 relativa agli acquisti sostenibili;
- la UNI/PdR 49:2018 La responsabilità sociale nel settore delle costruzioni – Linee guida per l'applicazione del modello di responsabilità sociale UNI ISO 26000;
- la UNI/PdR 51:2018 La responsabilità sociale nelle micro e piccole imprese (MPI) e nelle imprese artigiane, ovvero imprese a valore artigianale – Linee guida per l'applicazione del modello di responsabilità sociale secondo UNI ISO 26000;

---

<sup>11</sup> Gli approfondimenti sulle norme tecniche sono stati realizzati dal Dr. Giacomo Riccio Technical Project Manager, Area Innovazione e Sviluppo, UNI – La documentazione prodotta e messa a disposizione dei lavori del laboratorio è accessibile dal seguente link <https://www.unioncamere.gov.it/laboratori-progetto-open-knowledge> nella sezione Camera di commercio di Taranto/materiali a supporto.

- la UNI ISO/TS 23030:2019 Responsabilità sociale e sviluppo sostenibile - Guida all'utilizzo della ISO 26000:2010 nella filiera alimentare.

#### UNI ISO 37001:2016 “Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione”.

L'assetto proprietario non è l'unica modalità di possesso di una azienda. Ci sono altre modalità attraverso la quale le strutture criminali possono gestire un'azienda, quali l'inserimento di propri affiliati nelle posizioni chiave dell'azienda o attraverso meccanismi di intimidazione accompagnati da corruzione.

Nei sistemi aziendali di grande dimensione c'è la necessità di sviluppare modelli organizzativi e di gestione sviluppati ai sensi del Dlgs 231. Già nel 2016, l'ISO predisponendo la UNI ISO 37001:2016 Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione - Requisiti e guida all'utilizzo che è stata adottata da UNI e inserita nel catalogo delle norme di interesse per il Paese al fine di fornire modelli di intervento per prevenire il rischio corruzione.

Questa norma supporta l'azienda:

- nel prevenire, individuare e gestire situazioni di corruzione da parte dell'organizzazione stessa, dei suoi dipendenti o soci;
- nell'individuare una serie di misure di prevenzione del rischio corruzione e dei sistemi di controllo nei diversi ambiti di operatività;
- nel fornire una prova tangibile nei confronti del mercato, delle istituzioni e più in generale della società civile.

#### UNI ISO 45001:2018 “Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l'uso

Diversi amministratori giudiziari evidenziano come nel prendere in gestione l'azienda (e quindi nella fase del sequestro) diverse sono le infrazioni e non regolarità date dalla mancata applicazione delle misure volte alla salute e sicurezza sul lavoro. Al netto delle profonde problematiche legate nella fase di sequestro dove i costi e le azioni necessari per ripristinare la legalità sono molte elevati e su più campi, un'azienda, soprattutto se opera in settori a rischio sicurezza, potrebbe usufruire dall'applicazione dell'UNI ISO 45001:2018.

Adottata nel catalogo delle norme UNI nel 2018 definisce, infatti, gli standard minimi di buona pratica per la protezione dei lavoratori. L'applicazione dello standard costituisce un punto

di inizio per migliorare nel tempo le performance di prevenzione nelle imprese e contrastare efficacemente il fenomeno degli infortuni e delle malattie professionali.

La UNI ISO 45001, con il suo focus su leadership, coinvolgimento dei lavoratori, valutazione dei rischi, rafforza l'approccio gestionale e organizzativo per sostenere l'adozione di una cultura di impresa che guardi alla salute e alla sicurezza sul lavoro non solo come a un adempimento normativo, ma come una parte essenziale dei processi lavorativi e a un'opportunità di miglioramento e crescita complessiva delle *performance* aziendali.

### 1.5 Le raccomandazioni, i suggerimenti e le piste di lavoro emerse nel laboratorio

Di seguito vengono riportate in sintesi le raccomandazioni, i suggerimenti e le piste di lavoro che sono emerse nei lavori del laboratorio ed in particolare:

- ***L'avvio dei rapporti collaborativi costituisce un possibile strada per la risoluzione delle problematiche che minacciano la restituzione delle aziende confiscate al mercato e alla società civile***

I rapporti collaborativi, codificati in sistemi collaborativi strutturati, rappresentano una soluzione alle problematiche che emergono durante il percorso che porta l'azienda, sottratta alla criminalità organizzata, alla sua piena restituzione alla società civile.

- ***Occorre affrontare il tema dei sistemi collaborativi in modo strutturato e con diversi livelli di approfondimento***

Come evidenziato, nei lavori del laboratorio, i sistemi collaborativi applicati alle aziende confiscate costituiscono una importante leva per il loro sviluppo. Occorre però affrontare il tema da più punti di vista ognuno dei quali richiede un approfondimento tecnico, una proposta operativa e la sua applicazione. In sostanza, occorre affrontare il tema rispondendo ai seguenti quesiti:

- ✓ quali processi possono guidare la costruzione dei rapporti collaborativi?
- ✓ quale modello organizzativo può sostenere un sistema collaborativo applicato alle aziende confiscate?
- ✓ quali strumenti giuridici e normativi possono, o devono, sostenere i sistemi collaborativi?

- ***Per costruire efficaci sistemi collaborativi è necessario sviluppare una “mappa” esaustiva***

Come già ribadito, il ricorso al potenziale espresso dai rapporti collaborativi (sia di natura formale che informale) costituisce una delle “soluzioni” alle problematiche delle imprese ed in particolare di quelle sottoposte ai provvedimenti di sequestro e successivamente di confisca e poi “destinate”. Rapporti collaborativi che però devono essere supportati da una “mappa” esaustiva che consenta la piena conoscibilità delle procedure, dei processi e dei soggetti (funzioni e competenze) che entrano in gioco nel complesso e articolato sistema, non sempre coordinato, all’interno del quale operano le aziende prima nella fase di sequestro, poi di confisca ed infine destinate. Sistema regolamentato non solo dalle regole di mercato, ma anche da fonti normative specifiche quali quelli discendenti dal cosiddetto decreto antimafia.

- ***Per espletare il loro pieno potenziale i sistemi collaborativi devono includere non solo le aziende confiscate, ma anche le altre imprese, insieme alle istituzioni e alla società civile***

Emerge dal laboratorio come accanto al valore espresso dai sistemi collaborativi tra le aziende confiscate, si debba anche utilizzare il pieno potenziale espresso dalla rete allargata. Una rete che veda il coinvolgimento strutturato non solo quindi delle aziende confiscate e poi destinate, ma anche il coinvolgimento delle imprese e delle loro rappresentanze (le associazioni di categoria), delle istituzioni direttamente coinvolte nella gestione e valorizzazione delle aziende confiscate, insieme alle istituzioni che comunque possono affiancare le imprese confiscate nella loro fase di sviluppo e, non ultima, della cosiddetta società civile.

- ***Costituisce una indispensabile azione l’avvio di percorsi formativi volti alle professionalità in grado di costruire e mantenere i sistemi collaborativi.***

I sistemi collaborativi richiedono lo sviluppo di competenze necessarie sia per la loro costruzione che per la loro gestione. Occorre quindi individuare le professionalità e il loro ruolo all’interno dei sistemi collaborativi (ad esempio i manager di rete), le competenze necessarie e quindi elaborare specifici percorsi formativi.

- ***La normazione volontaria può costituire un importante volano per lo sviluppo delle aziende confiscate***

La normazione cogente per le sue caratteristiche di generalità e stabilità costituisce un elemento indispensabile e insostituibile per regolamentare l'intero impianto della gestione delle aziende prima in fase di sequestro e poi di confisca. Questo per consentire di normare un complesso e articolato insieme di esigenze legate poi oggetto di provvedimenti di vario genere a partire dai decreti di sequestro.

La norma cogente, che nel nostro ordinamento fa riferimento in particolare al cosiddetto decreto antimafia, ha poi però bisogno di essere affiancata (entrandone in correlazione) di un'ulteriore modalità di "regolamentazione", ossia quella offerta dalla norma volontaria. Una norma che sinergica alla norma cogente possa "disciplinare" in maniera più performante le specifiche tematiche correlate al complesso e articolato sistema che ha come obiettivo finale la valorizzazione e sostenibilità delle aziende confiscate e la loro restituzione alla società civile e nelle regole di mercato.

La redazione della norma volontaria specificatamente dedicata alle aziende confiscate potrebbe consentire di contemperare e fare sintesi fin dalla sua genesi, degli interessi e delle esigenze dei diversi attori che entrano in gioco: le istituzioni a partire dall'Agenzia dei beni confiscati, le Prefetture e i Tribunali, le professionalità che gestiscono le aziende (gli amministratori giudiziari), le imprese e le cooperative che gestiscono le aziende confiscate una volta destinate, insieme a tutti gli altri soggetti in rappresentanza dell'economia e dello sviluppo del territorio (le associazioni di categoria), della tutela dei lavoratori (le Organizzazioni Sindacali), della società civile (le associazioni), del sistema bancario, delle Università.

Nel percorso di redazione normativa il primo punto è l'esplicitazione degli obiettivi, ma ancora prima la definizione degli elementi culturali ed etici su cui la norma poi sviluppa l'intero impianto tecnico. L'esplicitazione di tali elementi da parte del gruppo che lavora sulla norma può costituire la convergenza e l'esplicitazione dei valori alla base del modello di intervento.

I valori che sono alla base dei modelli "produttivi" richiesti dal mercato unitamente ai valori che guidano i modelli di antimafia, di ripristino della legalità, del valore della società civile che insieme alle istituzioni costruiscono una rete allargata.

- ***La redazione di una Prassi di Riferimento (PdR) specificatamente costruita sulle esigenze delle aziende confiscate può costituire un momento strutturato per elaborare soluzioni che tengano in conto le diverse esigenze delle parti in causa***

Prima di elaborare uno Standard specificatamente rivolto alle tematiche delle aziende confiscate, può costituire un importante volano lo sviluppo di una Prassi di Riferimento. Come specificato durante i lavori del laboratorio, la Prassi di Riferimento costituisce una modalità attraverso la quale i diversi soggetti pubblici e privati che operano per lo sviluppo delle aziende confiscate possono confrontarsi in modo sistematico per individuare valori, obiettivi e contenuti specifici. Un confronto che consenta di contemperare le diverse esigenze rendendo i diversi punti di vista (derivanti dai ruoli determinati dalla normativa e non solo, insieme alle esigenze di operatività e della esperienza maturate) un valore aggiunto. La Prassi Riferimento inoltre consente di rappresentare le esperienze di successo estrapolandone i modelli operativi.

- ***Occorre “esportare” a livello europeo e internazionale e, quindi, accreditare il modello di intervento italiano per lo sviluppo delle aziende confiscate***

Nei diversi tavoli di approfondimento europei delle tematiche relative alle aziende confiscate, approfondimenti quali preludio per le proposte di normazione europea, sono chiari i modelli di intervento criminale; insieme a quelli degli altri Paesi europei emerge quello italiano che viene denominato come “modello mafioso”.

Costituisce un valore fondamentale però “esportare” e delineare anche i modelli di intervento in corso di sviluppo in Italia volti a ripristinare le condizioni di legalità e la restituzione alla società civile e al mercato delle aziende confiscate. Modelli che potranno essere presi a riferimento per lo sviluppo della normazione comunitaria in tale ambito.

La norma volontaria, ed in particolare la definizione di una prassi di riferimento, specificatamente dedicata al tema dello sviluppo delle aziende confiscate potrebbe costituire la modalità di “raccontare” l’esperienza italiana attraverso meccanismi riconosciuti e accreditati a livello europeo e non solo.

- ***Occorre esplorare e utilizzare il pieno potenziale espresso dagli Standard esistenti quale volano per lo sviluppo delle aziende confiscate e destinate***

Come emerso dai lavori del laboratorio diversi sono gli Standard redatti che possono costituire una importante guida per la costruzione degli elementi utili per consentire lo sviluppo dell'azienda confiscata.

Il primo riguarda lo Standard, e le relative linee guida, redatto per la costruzione dei rapporti collaborativi (UNI 11.850 e UNI 11.851). Lo Standard è stato elaborato per dare indicazioni utili per la costruzione dei rapporti collaborativi, pensando in particolar modo alle esigenze delle aziende di piccola dimensione per supportarle nella capacità di posizionamento sul mercato. La stessa norma è stata però pensata per la creazione di rapporti collaborativi anche tra le aziende e le organizzazioni pubbliche o di qualunque forma associativa, anche senza scopo di lucro. Organizzazioni che possono essere geograficamente contigue o distanziate, anche eterogenee tra loro in termini di oggetto e modalità di esercizio della loro attività, ambiente operativo e cultura. Impostazione che risponde pienamente alle esigenze di costruzione di “reti allargate” per lo sviluppo delle aziende confiscate.

Le imprese confiscate nel momento in cui vengono restituite alla società civile perché prese in gestione da una cooperativa, devono operare con le stesse regole di mercato al pari delle imprese che non hanno seguito lo stesso iter di sequestro e confisca. Pur perseguendo il valore sociale dato dalla norma, la vera sfida è rendere le imprese sostenibili e competitive.

Il processo descritto nella norma è quindi pienamente applicabile ad una impresa confiscata presa in gestione da una cooperativa che, per superare le criticità di sviluppo, utilizza il potenziale espresso dai rapporti collaborativi per posizionarsi sul mercato e rendersi competitiva.

Lo Standard e le relative linee guida sono stati strutturati per dare tutti gli elementi di processo e tecnici utili per costruire un rapporto collaborativo. Può fornire, quindi, all'azienda confisca anche uno schema attraverso il quale valutare i propri punti deboli.

Ad esempio, la norma evidenzia la necessità di valutare le proprie abilità alla collaborazione, nel caso di un'azienda 'emersa' dal lungo percorso che l'ha vista prima sotto l'influenza criminale, poi nella fase di sequestro e di confisca, debba sviluppare al proprio interno tali capacità.

Ci sono poi anche altri standard la cui applicazione consentirebbe all'azienda di dotarsi di sistemi produttivi *compliance* alla normativa e alle “regole del mercato” e nello stesso tempo riconoscibili dal mercato stesso non solo italiano ma anche europeo.

Sono gli standard che guidano l'impresa nella costruzione di sistemi di prevenzione della corruzione e delle altre forme di illegalità, che consentono di attuare politiche per la tutela e la sicurezza dei lavoratori, che consentono di focalizzarsi ed evidenziare le proprie politiche volte ai valori etici.

Pur contando sulla chiarezza e il valore esplicativo degli standard, è necessario però implementare delle azioni di accompagnamento al loro utilizzo, questo soprattutto laddove a prendere in gestione il bene aziendale confiscato sono cooperative che necessitano in generale di formazione specifica sui sistemi di gestione aziendale.

## ALLEGATI

Schede conoscitive a cura del Centro Studi delle Camere di commercio  
G.Tagliacarne: posizionamento delle aziende confiscate ed evidenze  
socio-economiche



conoscere  
le aziende  
confiscate

## O.K. OPEN KNOWLEDGE

ANIMAZIONE E FORMAZIONE PER CREARE VALORE SOCIALE, ECONOMICO E CIVICO PER IL TERRITORIO ATTRAVERSO LA CONOSCENZA E L'UTILIZZO DEGLI OPEN DATA SULLE AZIENDE CONFISCATE

# Scheda allegato quaderno: Taranto

Maggio 2023

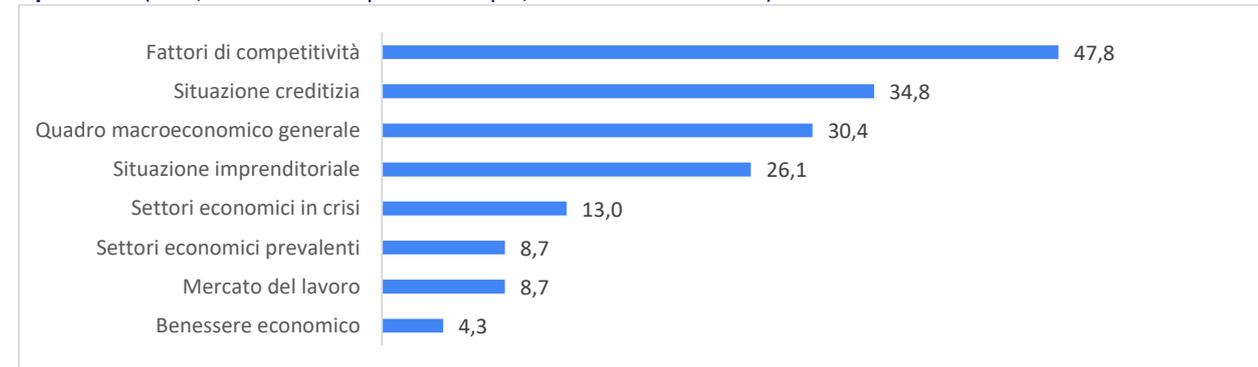
## INDICE

1.	I FABBISOGNI INFORMATIVI DEGLI STAKEHOLDER .....	3
2.	SCHEDA AZIENDE CONFISCATE .....	6
3.	SCHEDA BILANCI E POTENZIALI .....	7
4.	SCHEDA ANOMALIE DI BILANCIO DI IMPRESE .....	9
5.	SCHEDA CONTESTO ECONOMICO .....	12
6.	SCHEDA CONTESTO SOCIALE .....	14
7.	SCHEDA ILLEGALITA' .....	16
8.	L'INTERAZIONE DELLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA CON IL TERRITORIO.....	22

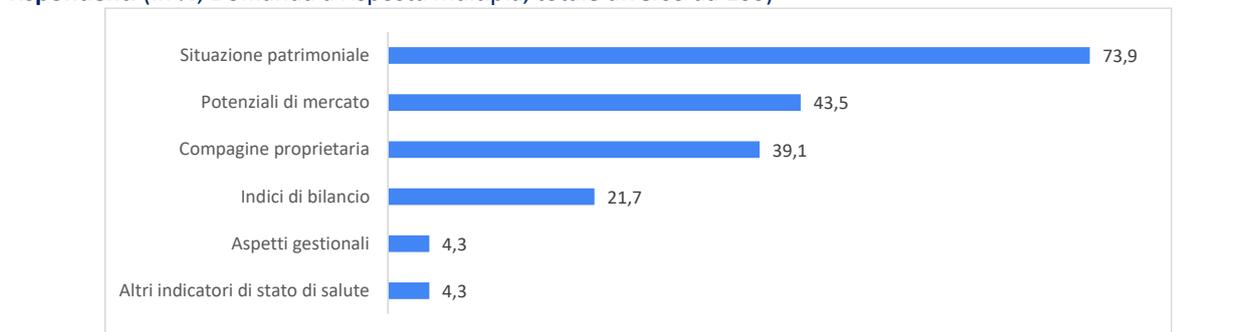
## 1. I FABBISOGNI INFORMATIVI DEGLI STAKEHOLDER

 <p>conoscere le aziende confiscate</p>	<h3>L'indagine sui fabbisogni informativi per la valorizzazione delle aziende confiscate</h3>	
<p>La fase di approfondimento del progetto si è caratterizzata per i laboratori, quali momento di incontro e confronto su aspetti diversi del processo di valorizzazione delle aziende confiscate. Tali attività, si sono svolte nella seconda parte del 2022 ed hanno interessato numerosi esperti e persone qualificate, invitati dalle Camere di commercio ad esprimere conoscenza e vuoti informativi per favorire la definizione di possibili piste di lavoro.</p>	<p>L'esame dei fabbisogni informativi si articola in un doppio processo di analisi, il primo basato su un'indagine somministrata volontariamente ai partecipanti, il secondo da una disamina dei testi registrati nel corso dei laboratori, con evidenza statistica delle tematiche emerse. Le tematiche sono state selezionate e riclassificate in chiavi di lettura e principali assi tematici normalizzati.</p>	
<p><b>Chiave di lettura g1:</b> Il tempo di un'azienda non coincide mai con il tempo delle verifiche processuali che è lunghissimo. Il ruolo dell'amministratore giudiziario è anche quello, per quanto possibile, di far ridurre al minimo il divario per fare in modo che i danni sull'impresa si riducano al minimo.</p> <p><b>Chiave di lettura g2:</b> L'attitudine e la capacità dell'azienda alla collaborazione dipende da anche come quest'ultima viene costruita e gestita, dalla selezione dei partners, dal contesto e dalle nuove opportunità.</p> <p><b>Chiave di lettura g3:</b> Ogni azienda confiscata diventa un presidio di legalità. La qualità del partenariato istituzionale, attraverso il Tavolo prefettizio permanente, può favorire il consolidamento delle aggregazioni e l'efficace inserimento dell'azienda nell'economia legale. La CCIAA locale può assumere la regia della rete di sostegno territoriale alle imprese confiscate, nel quadro dell'individuazione di una prassi di riferimento.</p> <p><b>Chiave di lettura g4:</b> Le analisi sulle imprese e sul contesto esterno possono aiutare l'amministratore giudiziario a decidere sulla continuità delle aziende. Di fatto, occorre preliminarmente scindere le imprese reali dalle imprese cartiere e concentrare l'attività di prevenzione (rispetto alle ingerenze della criminalità) in particolare verso le imprese che possono esprimere ancora attività</p> <p><b>Chiave di lettura g5:</b> Al fine di preservare la continuità aziendale si possono applicare gli indicatori tradizionali (di bilancio) per misurare le performance. Occorre però valutare la comprensione dell'assetto organizzativo-amministrativo e contabile, le informazioni di valore intangibile, le analisi prognostiche e il monitoraggio periodico (attraverso nuovi strumenti come gli indicatori di risk management).</p> <p><b>Chiave di lettura g6:</b> Occorrono anche strumenti di analisi aziendale aggiuntivi rispetto agli indicatori di bilancio (non sempre depositati con regolarità). Indicatori spia della solidità di un'impresa possono essere: le certificazioni (e la relativa datazione), il rapporto tra addetti e ricavi, la valutazione dei debiti creditizi, i costi degli addetti, volumi anomali dei ricavi (per cui si rimanda al rapporto sulle anomalie di bilancio).</p> <p><b>Chiave di lettura g7:</b> Le analisi di contesto esterno si configurano quale strumento imprescindibile per la comprensione degli sviluppi (passati e futuri) dell'impresa, soprattutto per Prefettura e Tribunali. Occorre anche favorire l'adozione di un sistema pubblico di intelligence e incrocio delle banche dati (anche attraverso cruscotti o piattaforme informative).</p> <p><b>Chiave di lettura g8:</b> Le informazioni economico-finanziarie sono importanti soprattutto nella fase di pre-sequestro e di sequestro e poi nella fase di confisca ai fini delle decisioni sulla destinazione.</p> <p><b>Chiave di lettura g9:</b> Numerose sono le criticità delle aziende in stato di confisca, tra queste: la necessaria formazione del personale, la necessità di competenze tecniche e amministrative, la mancanza di finanziamenti, la difficoltà di intraprendere attività aggiuntive, l'onerosità del mercato legale</p> <p><b>Chiave di lettura g10:</b> Occorre migliorare l'accessibilità delle aziende confiscate ai bandi di finanziamento, potenziandone le forme di conoscenza, codificando il dialogo tra gli enti creditizi e le amministrazioni giudiziarie, formando gli addetti degli istituti di credito e gli amministratori giudiziari, attribuendo anche ai Confidi un ruolo specifico.</p>		

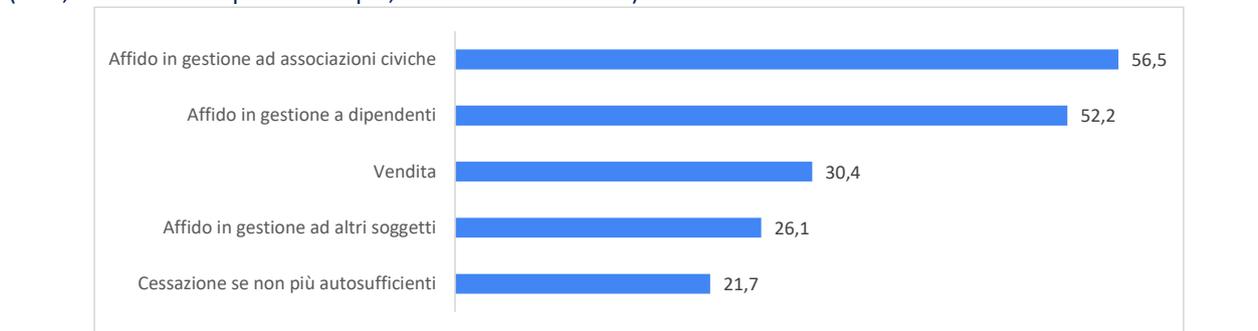
**Principali esigenze informative in merito al contesto economico di riferimento delle aziende confiscate secondo i rispondenti (In %; Domanda a risposta multipla, totale diverso da 100)**



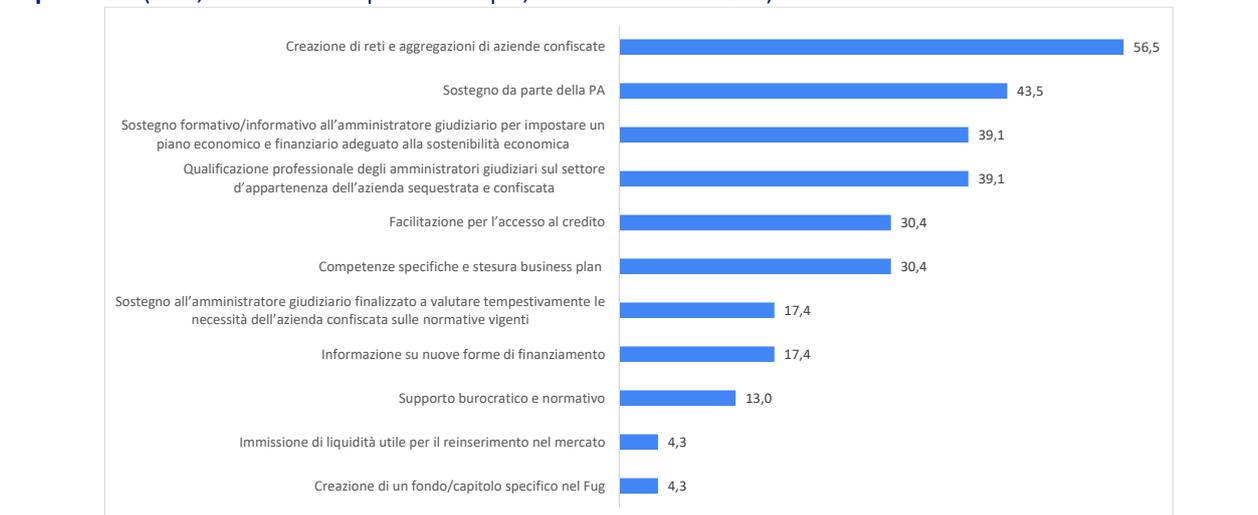
**Principali esigenze di approfondimento informativo in merito alle aziende sequestrate e confiscate espresse dai rispondenti (In %; Domanda a risposta multipla, totale diverso da 100)**



**Principali destinazioni delle aziende sequestrate e confiscate secondo i rispondenti (In %; Domanda a risposta multipla, totale diverso da 100)**



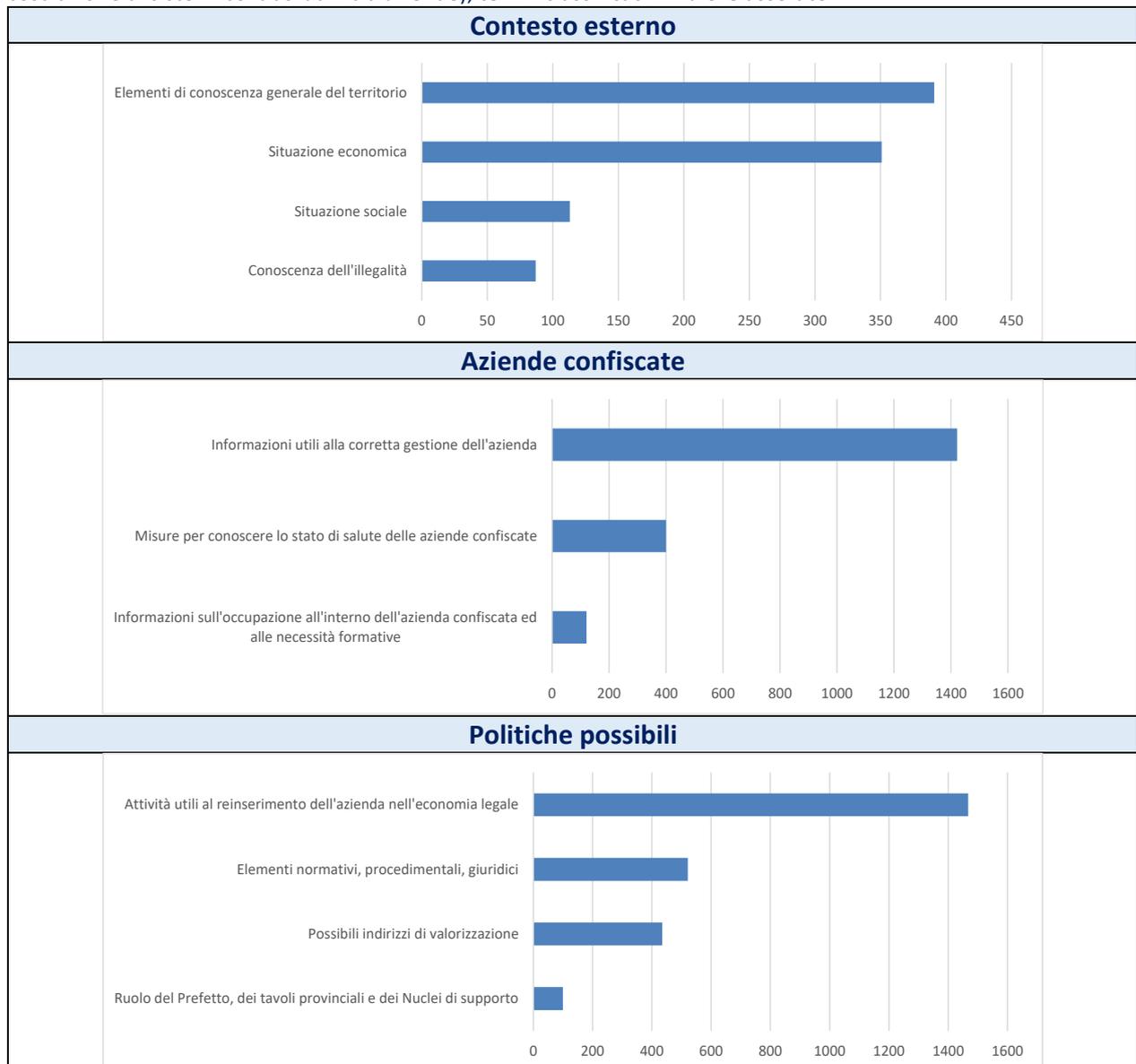
**Azioni utili alla valorizzazione e reinserimento nel mercato delle aziende sequestrate e confiscate secondo i rispondenti (In %; Domanda a risposta multipla, totale diverso da 100)**



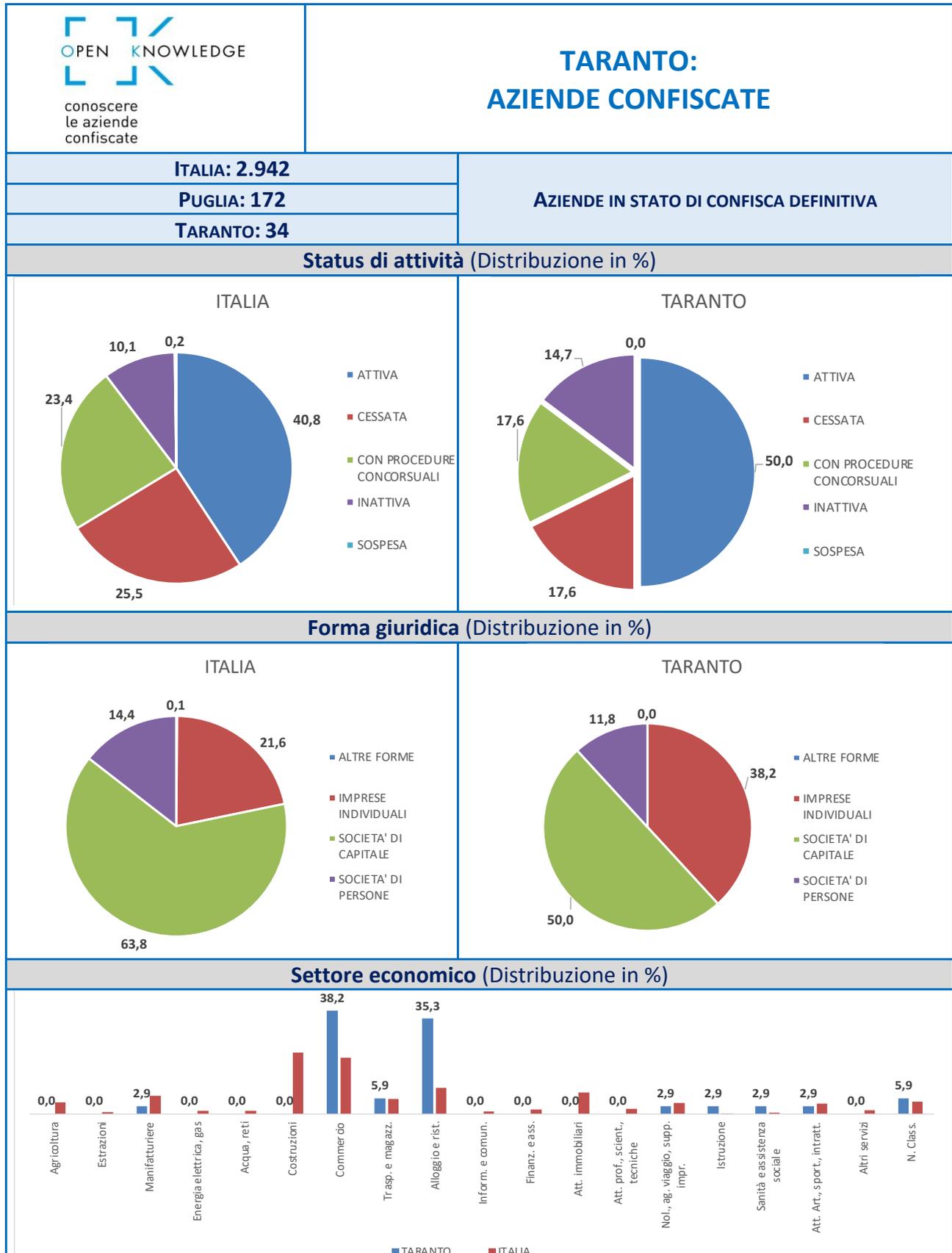
**Principali categorie di imprese su cui è opportuno concentrare l'azione di valorizzazione e reinserimento nel mercato delle aziende sequestrate e confiscate secondo i rispondenti (In %; Domanda a risposta multipla, totale diverso da 100)**



**Principali tematiche emerse dal laboratorio della Camera di commercio di Taranto (Modelli di intervento per la costruzione di sistemi collaborativi tra aziende); temi riclassificati in valore assoluto**



## 2. SCHEDA AZIENDE CONFISCATE



### 3. SCHEDA BILANCI E POTENZIALI



## PUGLIA: BILANCI DELLE AZIENDE CONFISCATE E POTENZIALI ECONOMICI

**Chiave di lettura b1.** L'universo osservato si compone di 2.976 aziende confiscate. la presenza di circa 279 società inattive, di 649 società cessate e di 683 in procedure concorsuali circoscrive il perimetro di analisi. inoltre, circa i 2/3 delle imprese (62,9%) sono costituite da società di capitali e solo una parte hanno un bilancio depositato nel 2020. Ciò porta il campione oggetto di analisi a 138 imprese.

**Chiave di lettura b2.** La finalità dell'impresa è la creazione di valore per tutti gli stakeholders, inclusi dipendenti e territorio di riferimento, alcune imprese confiscate presentano elevate potenzialità di creazione di valore generando, anche dopo la confisca, indotto economico ed occupazionale.

**Chiave di lettura b3.** L'analisi per indici dei bilanci costituisce un metodo analisi con buone potenzialità di segnalazione delle imprese che ancora sono in grado di generare valore e permette una diagnosi dello stato (o meno) di crisi e della performance aziendale storica. Per contro, i limiti dell'analisi sono da identificare nel fatto che essa offre solo indicatori storici e che le potenzialità economiche devono essere approfondite anche mediante studi comparativi con imprese (non confiscate) dello stesso settore/territorio.

**Chiave di lettura b4.** Gli indici di bilancio permettono di analizzare la redditività, la solidità, la liquidità d'impresa. nelle imprese confiscate sono utili a fornire un check-up dello stato di "salute" di tali imprese al fine di contribuire alla comprensione delle possibilità di reinserimento di tali imprese nel contesto economico territoriale.

**Chiave di lettura b5.** L'analisi per cluster di fatturato condotta evidenzia che poche imprese (8% del campione) totalizzano circa il 92% del fatturato complessivo delle aziende esaminate (euro 102,2 milioni), con un numero di dipendenti occupati complessivamente pari a 404 unità ed un ROI medio del 6%. le imprese nel secondo cluster (36% del campione) realizzano l'8% del fatturato del panel, ma mostrano un patrimonio netto ancora positivo. il terzo cluster è il più numeroso (56% del campione) ed è composto da imprese che presentano fatturato zero ed un patrimonio netto negativo, eroso dalle perdite.

**Chiave di lettura b6.** L'analisi per regione mostra che la Sicilia presenta il maggior numero di imprese confiscate attive (ben 855 di cui 377 attive) con 4 imprese (nelle province di Palermo e Catania) che appaiono particolarmente significative per il territorio in termini di fatturato complessivo (70,85 milioni) e dipendenti (circa 94). Seguono la Campania, la Puglia e la Calabria, in cui sono presenti alcune imprese ancora attive che mostrano però fatturati contenuti ed indicatori di bilancio meno soddisfacenti per le quali sono quindi necessarie azioni manageriali più significative per un loro re-inserimento nel tessuto economico. La Basilicata presenta solo una impresa confiscata.

**Chiave di lettura b7.** L'analisi comparativa per settore è volta a far emergere i potenziali e mostra che le imprese confiscate che operano in settori con elevata domanda (es. prodotti alimentari e oleari; lavorazione del pesce; costruzioni di imbarcazioni da diporto e sportive; pulizia generale (non specializzata) di edifici; strutture di assistenza residenziale per anziani, riescono a sopravvivere meglio dopo la confisca e presentano maggiori potenzialità economiche in termini di redditività.

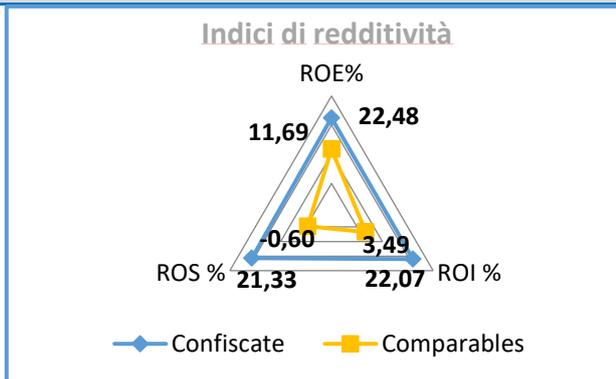
**Chiave di lettura b8.** Le aziende confiscate appaiono generalmente sottodimensionate a livello di personale rispetto ai comparables di settore, probabilmente a causa della "migrazione" dei dipendenti verso altre realtà occupazionali successivamente alla confisca.

Complessivamente le aziende confiscate presenti sul territorio pugliese che hanno depositato regolarmente il bilancio generano 276 mila euro di fatturati e occupano 4 dipendenti. Imprese che si concentrano nel settore della ristorazione, officina e carpenteria metallica, compravendita e costruzioni di aree ed immobili, intermediari del commercio di prodotti alimentari. complessivamente tali imprese rivelano un indice di marginalità aziendale positivo e superiore rispetto alla media di settore delle imprese comparables, ad eccezione del settore della compravendita e costruzione immobili, dove i valori registrati

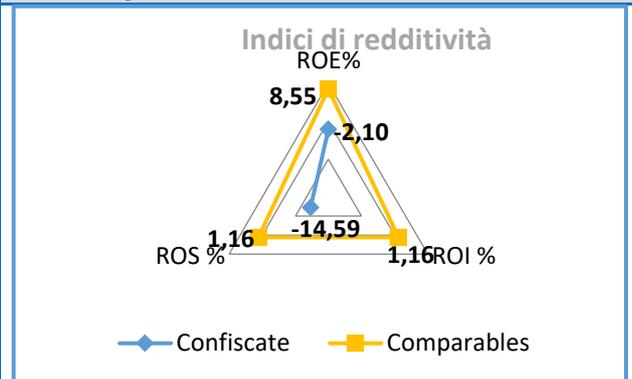
sono negativi. Le imprese confiscate mostrano indici di redditività positivi ma inferiori rispetto a quelli medi del gruppo di confronto. eccetto per il ros che presenta un valore superiore al dato medio del cluster comparables. Le imprese confiscate mostrano indici di redditività positivi ma inferiori rispetto a quelli medi di settore. la marginalità aziendale del campione di imprese confiscate è maggiore rispetto al dato medio del cluster di riferimento.

**Principali indici di redditività (ROE, ROI, ROS) delle aziende pugliesi che hanno depositato il bilancio per l'annualità 2020 e del gruppo di imprese di confronto (simili per localizzazione, settore e dimensione)**

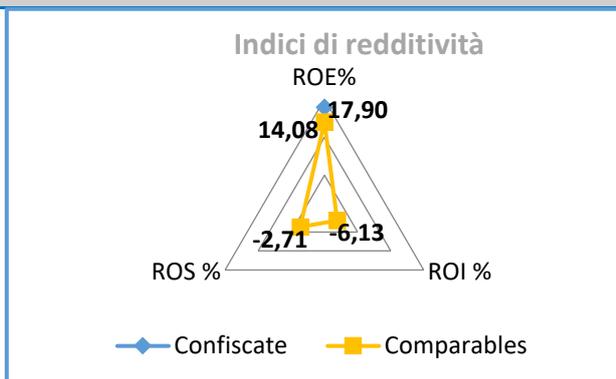
**Ristorazione con somministrazione**



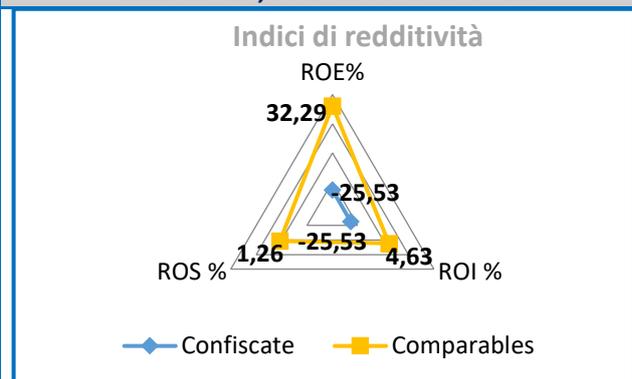
**Compravendita e costruzione immobili**



**Officina carpenteria metallica**



**Intermediari del commercio di prodotti alimentari, bevande e tabacchi**



Fonte: elaborazione su dati Registro Imprese

#### 4. SCHEDA ANOMALIE DI BILANCIO DI IMPRESE



### VULNERABILITA' E ESPOSIZIONE DELLE IMPRESE

Tra gli obiettivi del progetto OK emerge quello di **individuare le tipologie di imprese e di aree presso cui le organizzazioni criminali e mafiose possono riversare i propri interessi di investimento e riciclaggio, sia nei confronti di imprese vulnerabili (finanziariamente fragili), sia nei confronti di quelle che si presentano con elevata capacità di generazione/rotazione di risorse economiche (per attività di pulizia).** Considerando, infatti, i metodi di riciclaggio e gli interessi economici della criminalità organizzata, **i rischi di potenziale contaminazione economica si sviluppano rispetto alle imprese che presentano situazioni anomale, quali sono gli eccessi di liquidità e, di contro, le fragilità finanziarie.**

L'analisi si basa su alcuni indicatori di **tutte le società di capitale italiane che hanno depositato il bilancio per il 2021 (circa 2.2 milioni di imprese).** Gli indicatori scelti, tra i tanti testati, riguardano **l'eccesso di indebitamento bancario, di indebitamento complessivo, di liquidità (tutti in rapporto al totale dei ricavi).** La presenza di valori anomali in eccesso, infatti, può comportare situazioni di esposizione imprenditoriale; a livello micro territoriale, una significativa concentrazione di imprese con anomalia (eccesso di debito o liquidità) può indicare la presenza di repentine alterazioni della circolazione di ricchezza, piuttosto che situazioni frizionali dell'economia, o mancanza di coesione socioeconomica e divari. Fattori che spesso comportano un **humus ideale per l'azione di riciclaggio attraverso la leva imprenditoriale.** Le risultanze di tale analisi possono essere lette anche considerando i **fattori di attrazione e correlazione delle fenomenologie criminali.**

**Chiave di lettura a1** - la dimensione delle imprese che presentano anomalie di bilancio è generalmente piccola, non superando i 49 addetti. sono imprese più fragili delle altre sul piano finanziario, disponendo di un capitale sociale modesto.

**Chiave di lettura a2** - l'indebitamento bancario eccessivo (2,8% delle imprese con bilancio depositato per il 2021) si riscontra in comparti connotati da una forte polverizzazione del tessuto imprenditoriale quali il commercio, o in settori capital intensive che necessitano di ingenti finanziamenti quali l'industria e l'edilizia.

**Chiave di lettura a3** - un elevato indebitamento complessivo (7,1% delle imprese con bilancio depositato per il 2021) sembra interessare in particolar modo le imprese delle regioni del centro e dell'Emilia-Romagna, connotate storicamente da sistemi produttivi di tipo distrettuale e da produzioni tipiche del made in Italy, quali il tessile-abbigliamento-calzaturiero (c.d. t.a.c.) e l'arredo-mobilia, che stanno soffrendo da tempo la concorrenza internazionale.

**Chiave di lettura a4** - l'eccesso di liquidità (6,8% delle imprese con bilancio depositato per il 2021) appare un fenomeno trasversale in termini settoriali, registrandosi una minor concentrazione di imprese con anomalie di bilancio in specifici comparti produttivi rispetto agli altri indicatori esaminati.

**Chiave di lettura a5** - l'articolazione territoriale delle anomalie di bilancio fa emergere relativamente all'indebitamento complessivo valori da attenzionare in diverse province della c.d. "dorsale adriatica": partendo dalla Romagna e scendendo fino alla puglia si notano incidenze più elevate della media di imprese con anomalie in molte province costiere.

**Chiave di lettura a6** - il mezzogiorno d'Italia si connota per una maggior presenza di imprese con anomalie legate alla elevata liquidità rispetto all'attivo totale, a differenza degli altri indicatori dove sono soprattutto le regioni del centro-nord ad evidenziare criticità maggiori.

**Chiave di lettura a7** - il tessuto imprenditoriale della puglia mostra anomalie di bilancio molto pronunciate in particolare rispetto all'elevata liquidità sull'attivo totale, soprattutto nelle province più meridionali della regione. Anche focalizzando l'attenzione sui soli comuni che presentano elevati valori di anomalia si registra soprattutto nel leccese una situazione di ampia diffusione del fenomeno con 61 comuni coinvolti.

**Chiave di lettura a12** - l'indebitamento bancario eccessivo appare un fenomeno legato a comuni di medio-piccola dimensione comunque interessati da una vivacità imprenditoriale e attività produttive spesso di tipo distrettuale. A conferma di tale evidenza si nota come oltre il 70% delle imprese con elevata anomalia di indebitamento bancario sia ubicata in piccole città o zone a densità intermedia di popolazione.

**Chiave di lettura a13** - i comuni che presentano elevate anomalie di bilancio in riferimento al rapporto tra indebitamento complessivo e totale attivo, sono concentrati in diverse aree del paese, ed in particolare nelle grandi città come pure in quelle più piccole capoluogo di provincia: nei comuni capoluoghi di regione operano, infatti, oltre 39 mila imprese con elevata anomalia di indebitamento complessivo, ed inoltre comprendendo pure i capoluoghi di provincia si arriva ad un totale di circa 63 mila imprese. La peculiarità delle imprese che presentano questa anomalia di bilancio sta comunque nell'essere ubicate in comuni connotati da un'attrazione centripeta dei flussi di lavoro (circa l'80% del totale delle imprese anomale opera in comuni capoluogo di sistema locale del lavoro).

**Chiave di lettura a14** - la mappatura comunale delle imprese che presentano un'elevata anomalia di liquidità sul totale attivo delle imprese risulta molto concentrata in specifici contesti e può sostanzialmente ricondursi a due importanti "corridoi" litoranei: il primo parte dal confine tra Lazio e Toscana e giunge fino alla provincia di Cosenza; l'altro coinvolge tutta la costa adriatica della Puglia e la parte ionica. I comuni costieri ospitano oltre 44 mila imprese anomale, ossia il 54,4% circa del totale delle imprese con anomalia di liquidità.

Nella lettura di tali analisi va considerato il fatto che le regioni del mezzogiorno sono state interessate dalla crisi da Covid in misura economicamente meno intensa, generando **maggiore esigenza di liquidità al Nord (che presuppone necessità di indebitamento) e, contestualmente, maggiore possibilità di conseguire buoni risultati imprenditoriali (elevata liquidità) nel Sud.** Parallelamente, **il credito (bancario e non) favorisce tradizionalmente le aree del Nord, generando talvolta situazioni di indebitamento anomalo.**

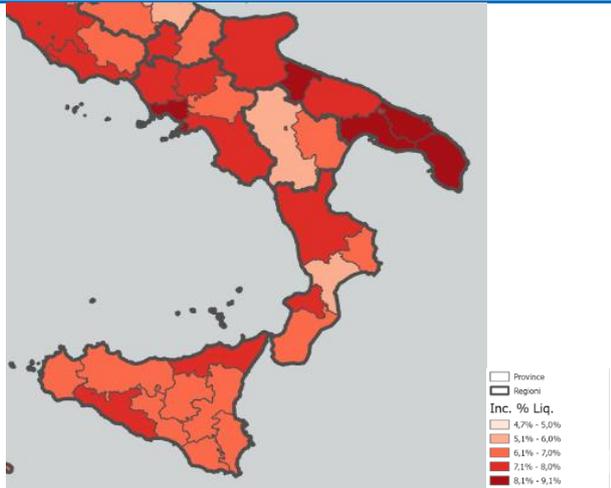
**L'indebitamento complessivo rapportato al totale attivo mostra a livello provinciale un'intensità più forte del fenomeno nelle aree del Centro Italia, dell'Emilia-Romagna, della Liguria e della Puglia.** Considerando le imprese con anomalia molto elevata (il 40% superiore della graduatoria) emergono **situazioni da monitorare in particolar modo nelle province più grandi. È il caso dei comuni anomali della provincia di Bari che sono in tutto 19 ed in cui operano circa 2.300 imprese con elevata anomalia o della provincia di Lecce in cui in 36 comuni anomali agiscono 1.260 imprese. In provincia di Taranto, le imprese che presentano il livello massimo di tale anomalia sono 966 distribuite in 10 comuni.**

**L'indicatore relativo all'eccesso di liquidità mostra, a livello provinciale, criticità maggiori nei contesti meridionali (in particolare in Puglia e Campania) e nel Lazio.** I valori di incidenza delle imprese con anomalia sul totale del tessuto di impresa locale più alti si registrano, infatti, nelle province pugliesi di **Barletta-Andria-Trani, Taranto, Lecce ed in provincia di Napoli** (tutti valori compresi tra l'8,1% ed il 9,1%). Focalizzando l'attenzione sulle imprese con **un livello di tale**

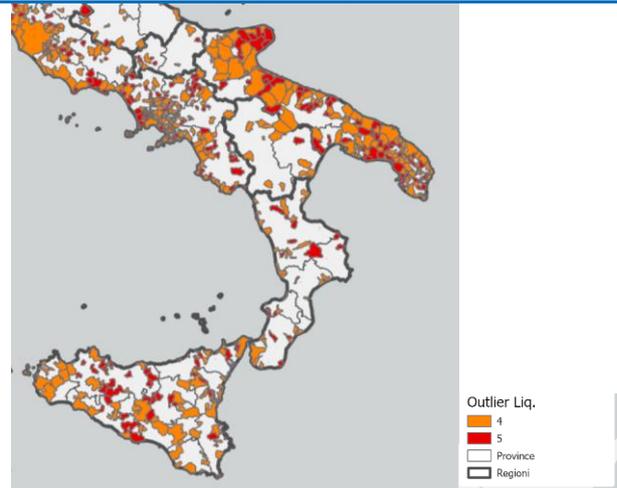
**anomalia molto elevato (il 40% superiore della graduatoria) emergono situazioni degne di evidenza in Campania ed in Puglia, ove svetta soprattutto il dato della provincia di Lecce in cui si contano 61 comuni anomali in cui operano circa 1.800 imprese con eccesso di liquidità. A Taranto, le imprese che mostrano il livello massimo di tale anomalia sono 1.212 distribuite in 20 comuni.**

**Localizzazione delle imprese che presentano anomalie di bilancio in termini di eccessiva liquidità su totale attivo e eccessivo indebitamento su totale attivo nel 2021**

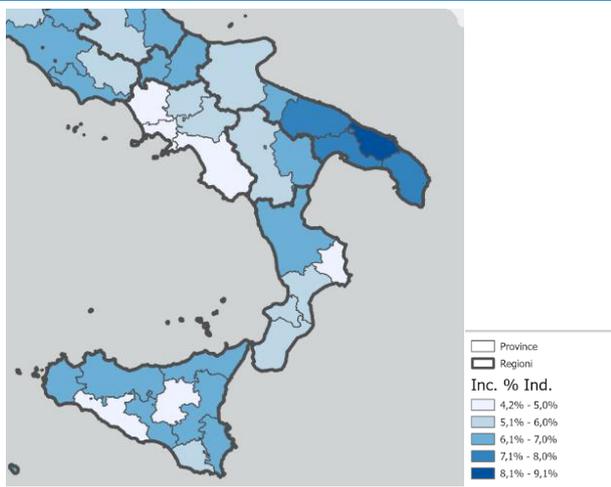
**Mappa provinciale dell'incidenza delle imprese con rapporto elevato tra liquidità totale attivo (2021)**



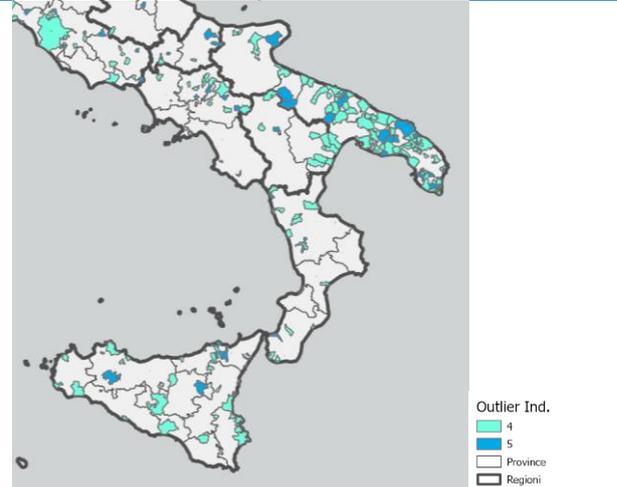
**Mappa dei comuni che presentano un elevato o molto elevato rapporto tra liquidità e totale attivo rispetto al totale imprese con medesima anomalia (Cluster 4 e 5 della distribuzione in quintili, pari al 40% più elevato)**



**Mappa provinciale dell'incidenza delle imprese con rapporto elevato tra indebitamento e totale attivo (2021)**



**Mappa dei comuni che presentano un elevato o molto elevato rapporto tra indebitamento e totale attivo rispetto al totale imprese con medesima anomalia (Cluster 4 e 5 della distribuzione in quintili, pari al 40% più elevato)**



Fonte: elaborazione su dati Registro Imprese

## 5. SCHEDA CONTESTO ECONOMICO



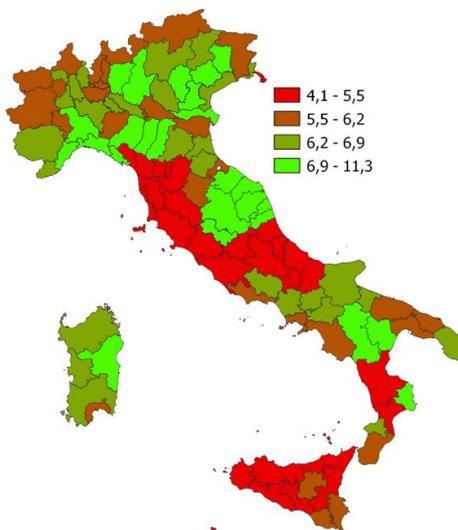
### II CONTESTO ECONOMICO

**Chiave di lettura e1:** le variazioni repentine della ricchezza prodotta, sia in positivo che in negativo, alimentano i divari di benessere reale e percepito, generano scompensi e squilibri che si traducono in eccessive concentrazioni e/o vuoti di mercato/interruzioni di filiera. Ciò comporta eccessi o problemi di liquidità che si traducono in posizioni di mercato preminenti o dominanti o, di contro, situazioni di vulnerabilità economica delle imprese.

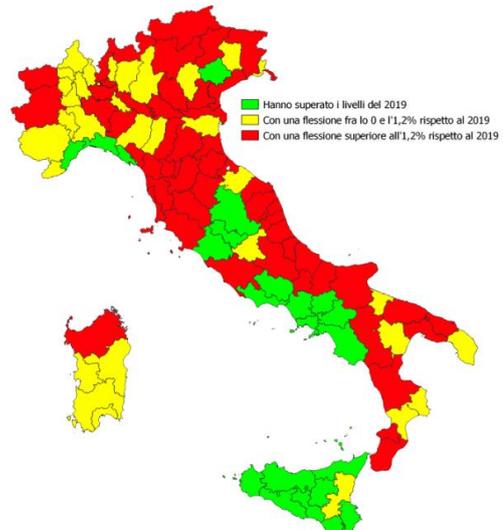
**Chiave di lettura e2:** l'economia segue le regole della società, essendone parte; una di queste è la gravitazione socioeconomica che si rivela in funzione dell'ampiezza del bacino demografico (segnatamente delle aree metropolitane e urbane di maggiori dimensioni), rispetto agli assi infrastrutturali e alle aree turistiche.

**Chiave di lettura e3:** al netto di variazioni repentine nel mercato del lavoro, la disoccupazione e la povertà non alimentano direttamente (con rapporto di causa/effetto) l'intensità e la dinamica dei reati; piuttosto, la scarsa mobilità sociale, un mercato del lavoro caratterizzato da difficile accesso, basse retribuzioni e/o fragilità contrattuali, la presenza di posizioni a lungo dominanti, comportano la crescita della vulnerabilità socioeconomica.

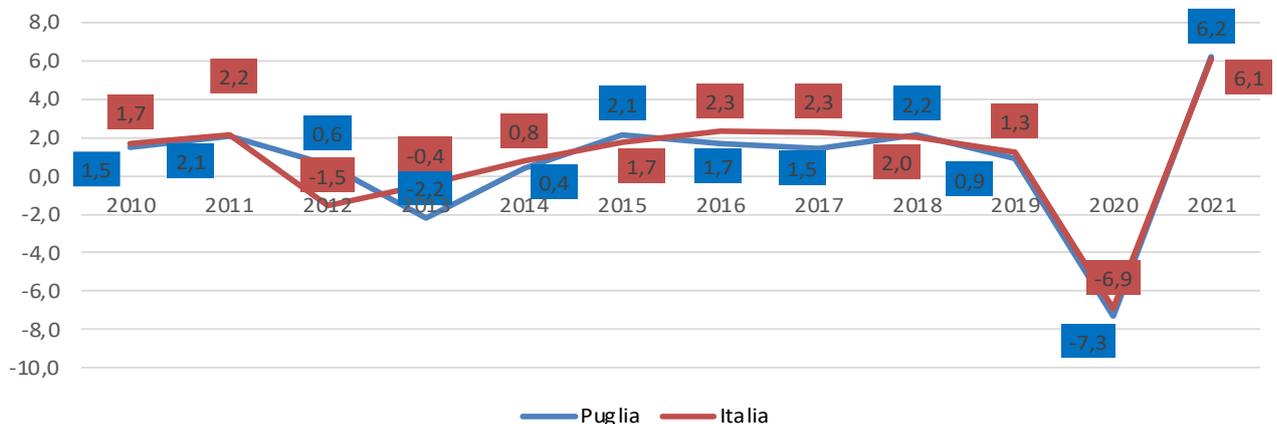
**Variazione del valore aggiunto a prezzi base e correnti nelle province italiane fra 2020 e 2021**



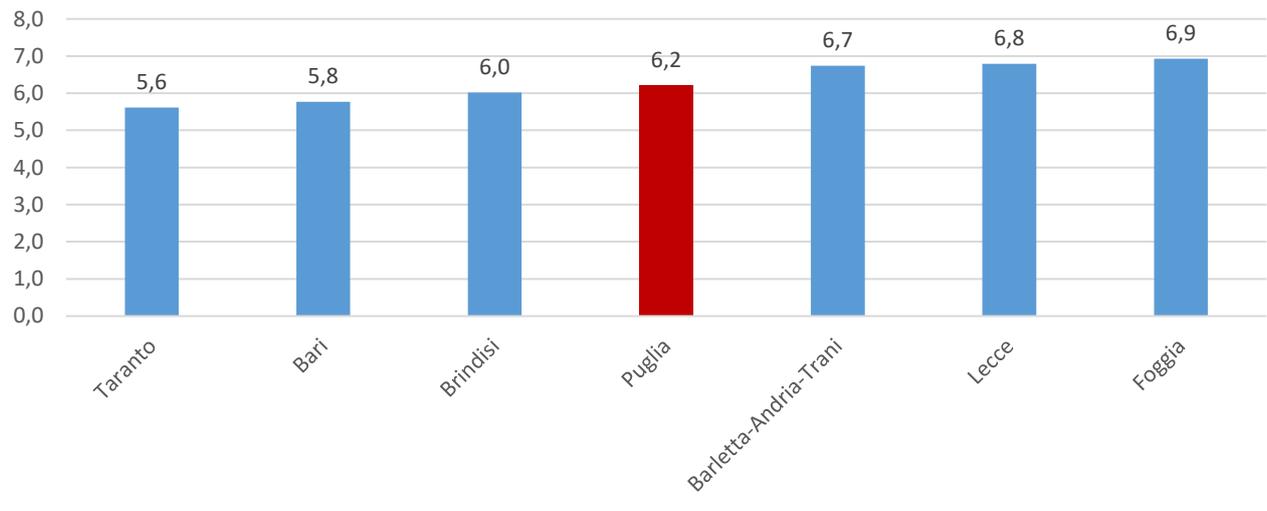
**Variazione del valore aggiunto a prezzi base e correnti nelle province italiane fra 2019 e 2021**



**Tasso di variazione del valore aggiunto prodotto (In %; 2010-2021)**

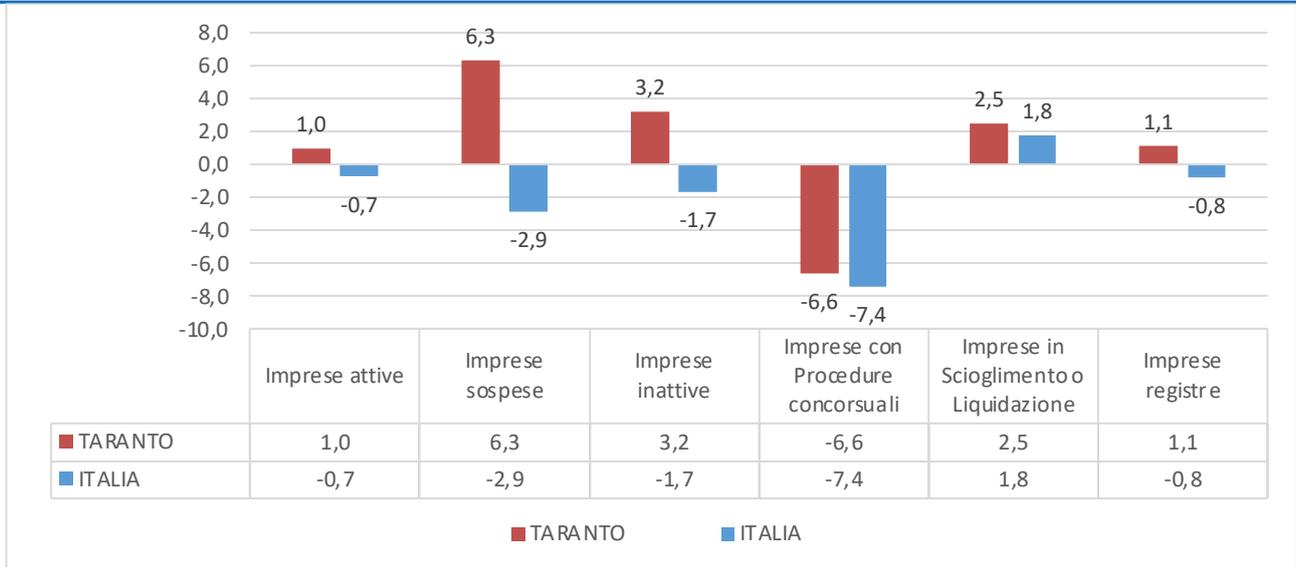


### Tasso di variazione del valore aggiunto delle province pugliesi (In %; 2020-2021)



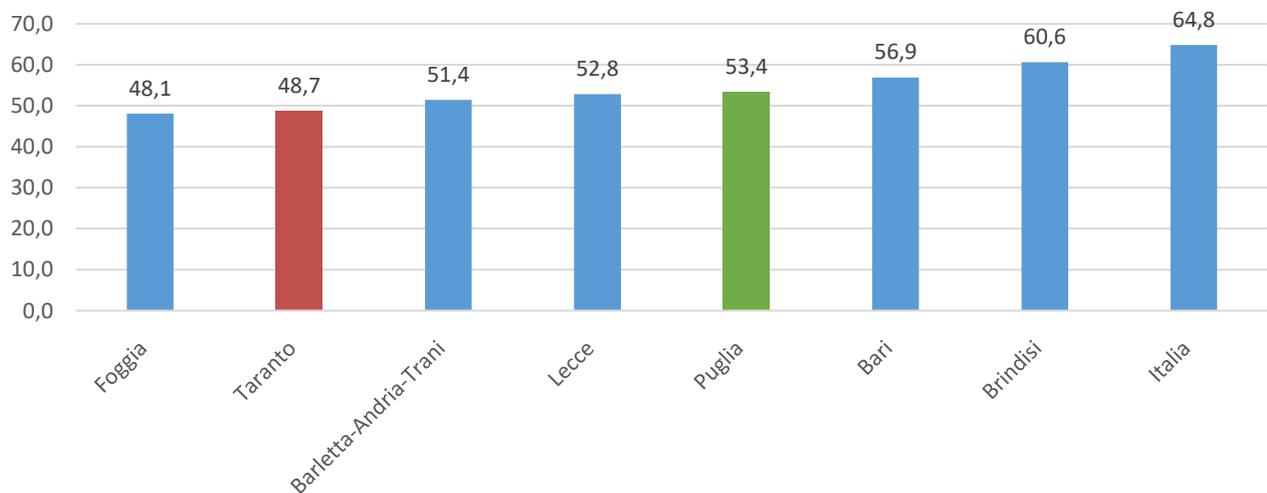
Fonte: Centro studi G. Tagliacarne

### Demografia di impresa



Fonte: elaborazione su dati Infocamere

### Tasso di occupazione (2021)



Fonte: elaborazione su dati Istat

## 6. SCHEDA CONTESTO SOCIALE



### II CONTESTO SOCIALE

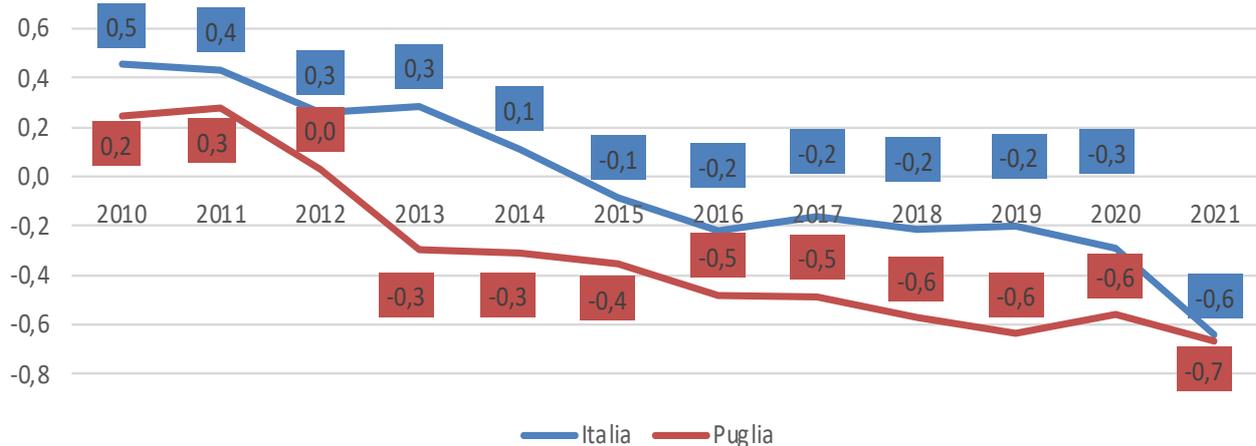
**Chiave di lettura s1:** una dinamica demografica decrescente, frutto anche di processi migratori, segnala una chiusura della società rispetto a forme di benessere reale e soggettivo e mobilità sociale, una presenza di fratture sociali e modesta coesione socioeconomica. Anche la riduzione della natalità è specchio di prospettive limitate e fragilità nella catena intergenerazionale comportanti una bassa percezione del sentimento della felicità e soddisfazione.

**Chiave di lettura s2:** squilibri territoriali nella distribuzione della popolazione, così come una popolazione anziana, comportano diverse forme di vulnerabilità sociale.

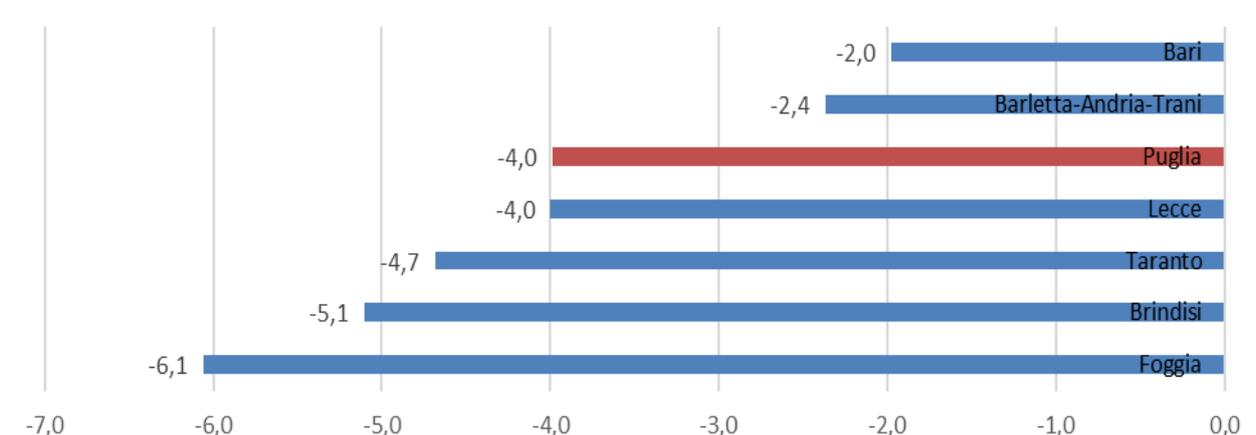
**Chiave di lettura s3:** rapidi mutamenti del benessere soggettivo e del sentimento di soddisfazione, oltre a rivelare mutamenti nella condizione economica e nella percezione delle opportunità personali realmente conseguibili, comportano l'esposizione all'anomia e alla devianza.

**Chiave di lettura s4:** la coesione sociale ed economica, così come la fiducia nelle varie componenti della società, la partecipazione civile e l'istruzione, sono efficaci fattori di difesa rispetto alle diverse forme di illegalità e devianza.

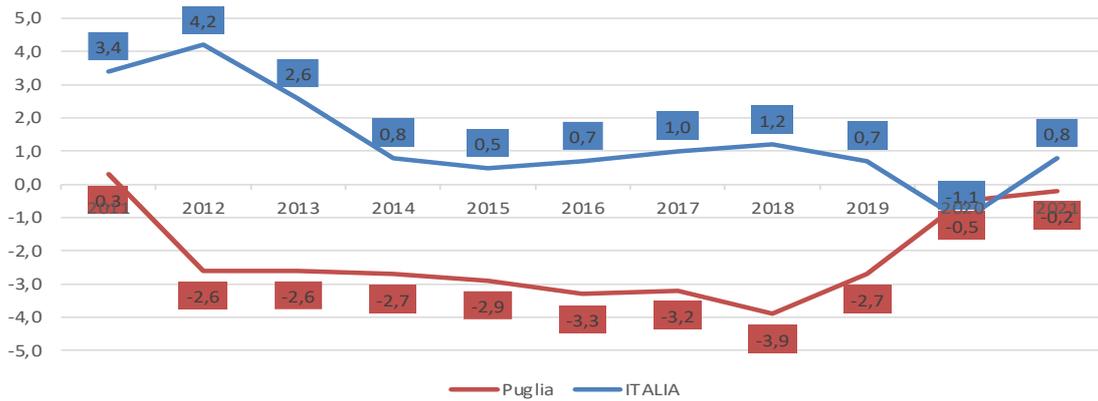
Tasso di crescita della popolazione (2010-2021)



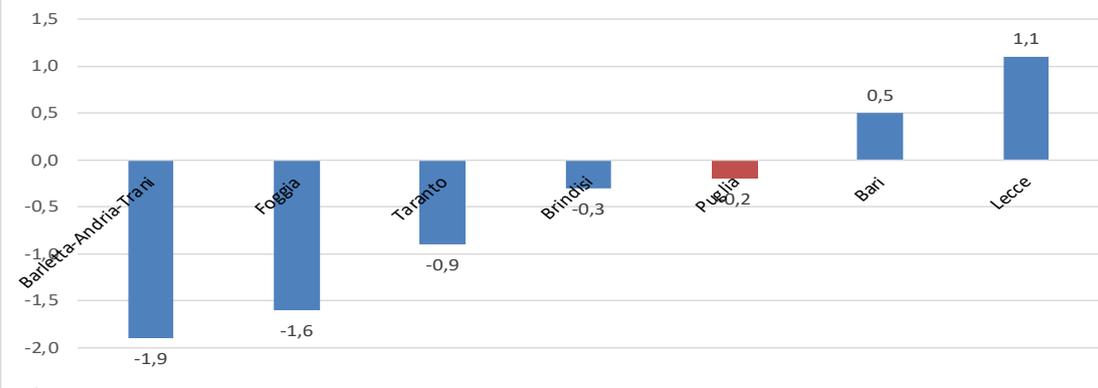
Tasso di crescita della popolazione (In %; variazione 2010-2021)



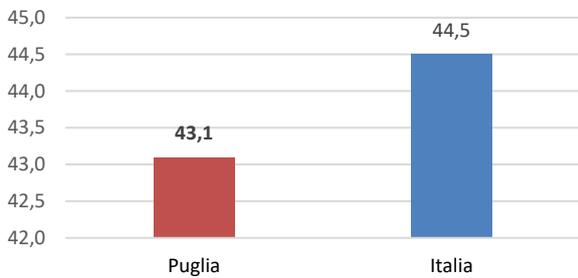
### Saldo migratorio totale (2011-2021)



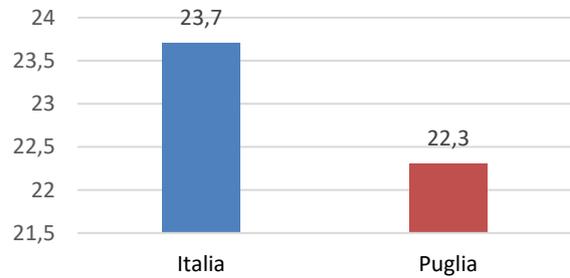
### Saldo migratorio (2021)



### Soddisfazione per la propria vita (In %; 2020)



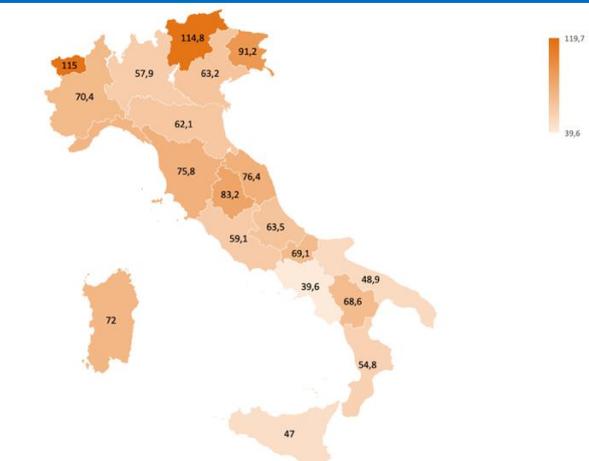
### Fiducia generalizzata (In %; 2020)



### Fiducia nel sistema giudiziario (In %; 2021)



### Densità di organizzazioni non-profit (2020)



## 7. SCHEDE ILLEGALITA'



### ILLEGALITA ECONOMICA, CRIMINALITA' ORGANIZZATA E MAFIOSA

**Chiave di lettura c1:** l'illegalità si correla (debolmente) positivamente o negativamente, direttamente o indirettamente, con la dinamica della produzione di ricchezza, a seconda del modello di sviluppo del territorio. Numerosi fattori territoriali possono correlarsi, coralmemente o alternativamente, con diverse forme di illegalità.

**Chiave di lettura c2:** l'illegalità, come fenomeno sociale, segue l'evoluzione della società e dell'economia e si caratterizza in relazione al modello di sviluppo del territorio. Tuttavia, il reato economico è sempre il frutto di un ragionamento e di un processo decisionale, avverso alle norme di comportamento, alle regole sociali condivise e alle leggi, che rendono sempre unico l'atto.

**Chiave di lettura c3:** le interazioni dei reati di criminalità organizzata con i modelli di sviluppo produttivo possono essere ricondotte alla presenza di settori tradizionali, spesso si tratta di economie marittime con porti e settori turistici poco internazionalizzati.

**Chiave di lettura c4:** la presenza di importanti bacini demografici, specie se caratterizzati da importanti divari di benessere e reddito in spazi relativamente contenuti, catalizzano gli interessi della criminalità organizzata che, per le proprie attività legali e illegali, sfruttano le infrastrutture (per lo più viarie, portuali e turistiche).

**Chiave di lettura c5:** ulteriori interessi della criminalità organizzata rispetto alle aree di origine emergono nelle aree caratterizzate da cicli produttivi in difficoltà che generano larga disponibilità di "manodopera", oppure di strutture produttive in carenza di liquidità.

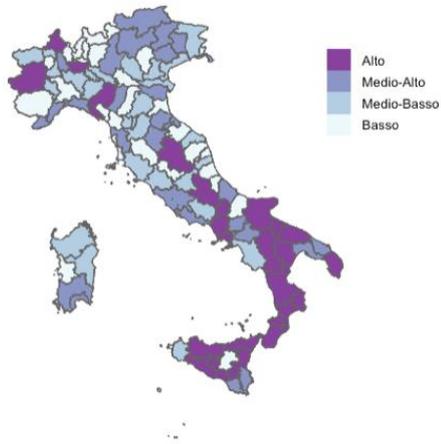
Per reati di tipo economico si intendono **gli illeciti in grado di alterare i comportamenti economici delle imprese e dei territori e di modificare i meccanismi di mercato. Nel 2021, in Italia, a fronte di una crescita del totale dei reati (+10,7%), gli illeciti economici crescono (+13,5%) e costituiscono il 23,2% del totale dei reati denunciati in Italia.** Tale aggregato è composto soprattutto da frodi e reati informatici, seguiti da minacce (reati-spia della presenza di criminalità organizzata) e furti in esercizi commerciali. I tradizionali reati commerciali (ad esempio la contraffazione) sono in crescita, dopo un calo a fronte di una crescente applicazione di tipologie più lucrative e tecnologicamente più innovative di criminalità. Tale articolazione è più o meno rispettata in tutte le zone del Paese, ma **nelle regioni considerate, i reati-spia della criminalità organizzata pesano maggiormente.**

#### Reati economici denunciati nel 2021 nelle province pugliesi ed in Italia (valori assoluti, composizione e variazione rispetto al 2020 in %)

	Reati economici	Incidenza sul totale	Variazione reati economici	Variazione totale reati
Foggia	4.975	21,1	1,3	1,7
Bari	9.439	22,0	12,3	3,8
Taranto	3.854	25,5	17,7	5,6
Brindisi	2.516	23,2	10,8	2,1
Lecce	5.968	28,1	19,1	4,6
Barletta-Andria-Trani	2.048	17,8	43,4	14,3
Puglia	28.811	23,0	13,7	4,4
<b>Italia</b>	<b>488.221</b>	<b>23,2</b>	<b>13,5</b>	<b>10,7</b>

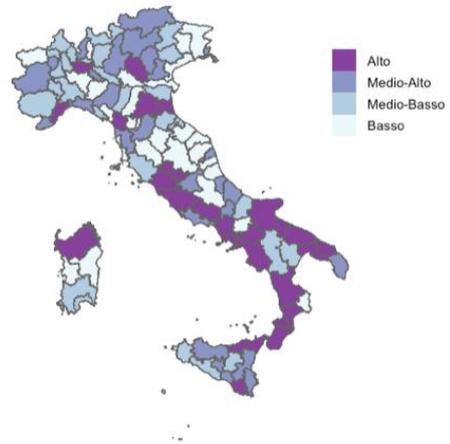
Mappa per indice di associazione criminale

Associazione criminale

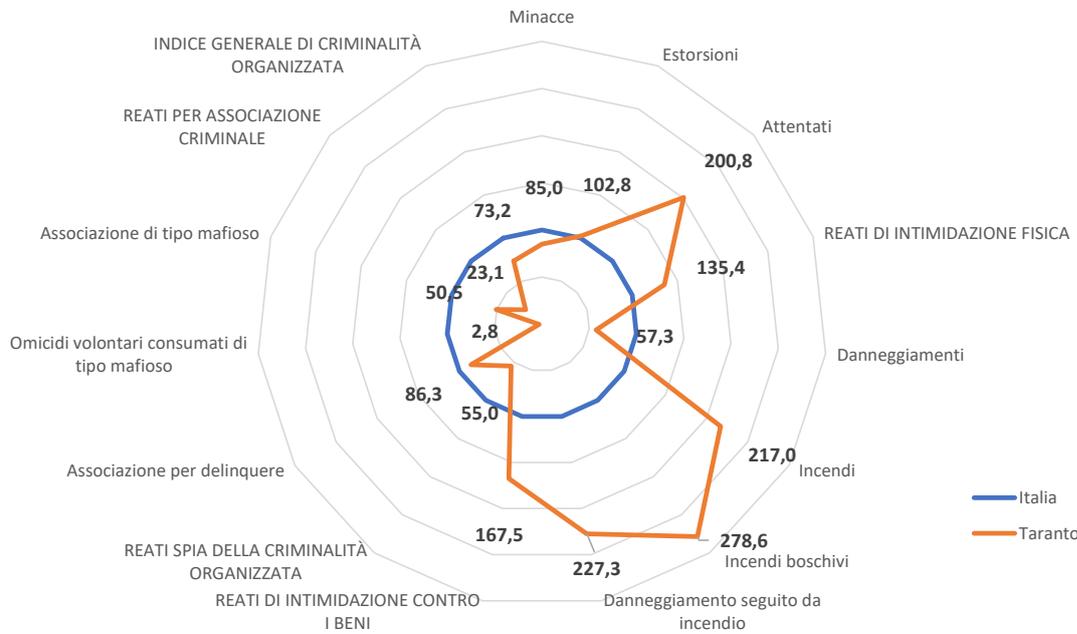


Mappa per indice di intimidazione da parte della criminalità organizzata contro i beni

Indice intimidazione fisica



Indici di criminalità organizzata (2021)



Fonte: elaborazione Centro studi Tagliacarne su dati Istat – Ministero dell'Interno

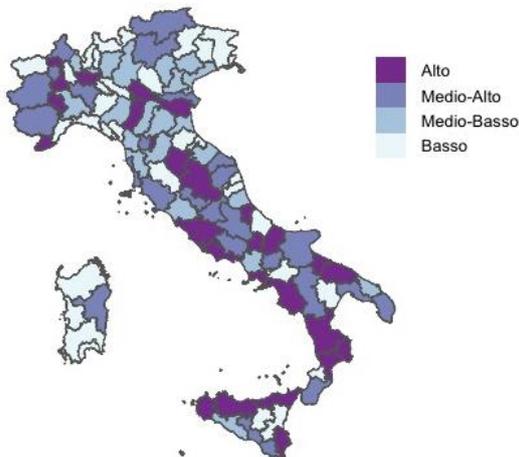


## CORRUZIONE, CONCUSSIONE E PECULATO

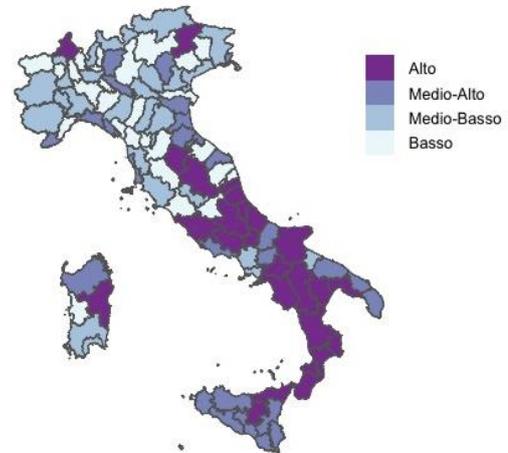
**Chiave di lettura c9:** la corruzione include diversi aspetti di natura culturale, metodologica, disciplinare e normativa tanto che è difficile fornirne una descrizione unica, completa, e universalmente accettata. Di conseguenza, risulta molto complessa l'individuazione di una misura unica per la valutazione del livello di corruzione di un territorio. Certamente, è tra i fattori che più distorcono il mercato attraverso la stratificazione di posizioni dominanti non meritocratiche ed il conseguente modesto dinamismo del contesto sociale ed economico.

I reati contro la PA denunciati nel 2020 si attestano a 351, di cui quasi un terzo nelle sole province di Napoli, Roma e Milano. Nelle regioni interessate (Campania, Calabria, Basilicata, Puglia e Sicilia) tali reati si attestano a 150, di cui 100 nelle province di Napoli, Bari, Messina, Palermo e Salerno. Rapportando tali dati alla popolazione ed elaborando l'indice complessivo, si osservano concentrazioni territoriali presso le aree metropolitane più rilevanti, rispetto all'asse tirrenico da Roma a Trapani (con alcune eccezioni), nel Molise, nell'area centrale pugliese, nell'appennino centrale ed in alcune aree lambite dal Po. Le province che manifestano un indicatore superiore alla media nazionale (Numero indice 100) si attestano a 34, tra cui troviamo sei aree metropolitane e 21 costiere.

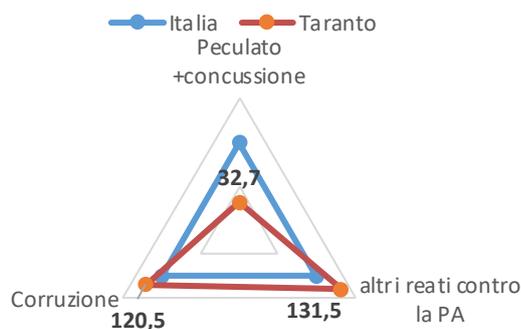
### Mappa per indice di corruzione



### Mappa per indice degli altri reati contro la PA (abuso d'ufficio, malversazione di erogazioni pubbliche, indebita percez. di erogaz. pubb.)



### Indici di corruzione e peculato a Taranto





## ILLEGALITA' FINANZIARIA

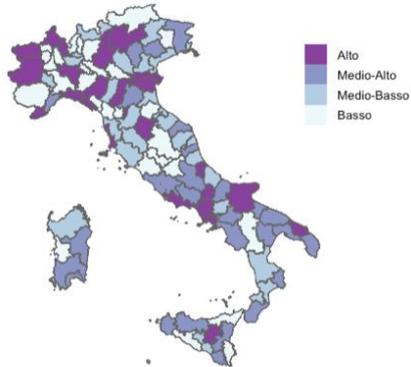
**Chiave di lettura c6:** l'illegalità finanziaria è tra le fattispecie di illecito che più hanno bisogno di essere proiettate al di fuori del territorio di origine; le informazioni vanno lette valutando i fenomeni di gravitazione finanziaria, produttiva, turistica, sociale e demografica anche a livello internazionale. Anche in tal caso occorre considerare numerosi altri fattori, quali le infrastrutture e la mobilità, la presenza di aree di crisi produttiva, situazioni di emergenza nazionale, oppure fenomeni molto più circoscritti, quali la presenza combinata di fattori micro-territoriali.

L'attività di riciclaggio comporta, in varie forme, tempi e luoghi, una allocazione delle risorse che non risponde a regole di mercato e, di conseguenza, distorce la competitività ed i rapporti economici attraverso la diversa disponibilità di fondi o prezzi medi di prodotti finanziari alterati, finendo di conseguenza per influenzare anche l'economia reale.

Per il 2021, l'analisi a livello territoriale della presenza della criminalità mafiosa e organizzata è possibile attraverso la costruzione di quattro indici complessi e uno di sintesi che per la Puglia si attesta in numero indice a 133,5, posta la media nazionale pari a 100. L'indice sintetico risulta trainato in alto dagli indici che illustrano l'intensità della presenza dell'associazionismo criminale (numero indice: 193,1), i reati di intimidazione fisica della criminalità organizzata (n.i. 112,2) e l'attività di intimidazione della criminalità organizzata contro i beni (n.i. 147,3).

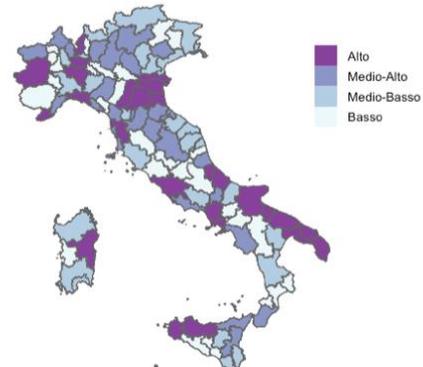
### Indice di riciclaggio

Riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita

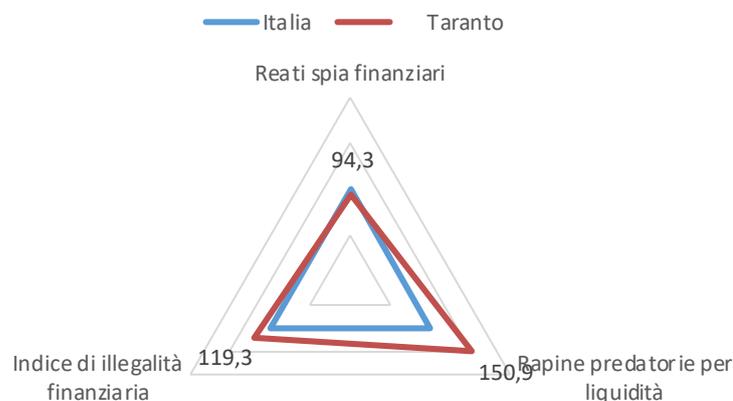


### Indice complessivo di illegalità finanziaria

Indice illegalità finanziaria



### Illegalità complessivo di illegalità finanziaria





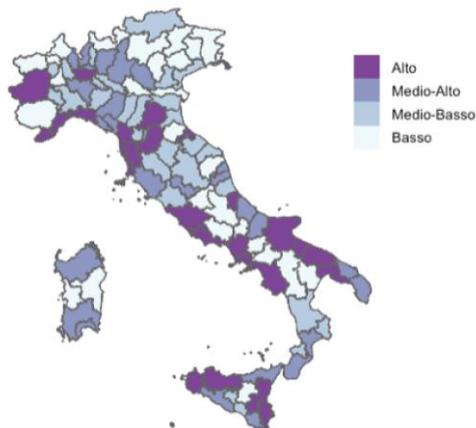
## ILLEGALITA' COMMERCIALE ILLEGALITA' INFORMATICA

**Chiave di lettura c7:** l'illegalità commerciale si manifesta in presenza di vicine aree caratterizzate da note specializzazioni produttive, oppure in presenza di bacini urbani. Per l'attività predatoria occorre tener presente le differenti forme di racket e il fatto che l'estorsione da parte di organizzazioni mafiose comporta eterogenee conseguenze agli esercizi di vicinato.

La criminalità commerciale privilegia strutturalmente le regioni con grandi aree metropolitane ed un potere di acquisto superiore alla media nazionale, oppure regioni produttrici di beni del made in Italy oggetto di contraffazione. Si tratta di un settore – quello illecito - che, in un certo senso, può essere favorito da cicli recessivi, attraverso la commercializzazione di falsi brand a prezzi più bassi di quelli originali. La Puglia evidenzia, per il 2021, un indicatore di sintesi di illegalità commerciale pari in numero indice a 121,4 (Italia = 100). Tale indicatore è trainato in alto da entrambi gli indicatori complessi considerati: reati spia della presenza di racket (n.i. 128,9) e reati spia di illegalità (n.i. 114,3). Per quanto concerne l'attività predatoria occorre tener presente le differenti forme di racket e il fatto che l'estorsione da parte di organizzazioni mafiose comporta eterogenee conseguenze agli esercizi di vicinato.

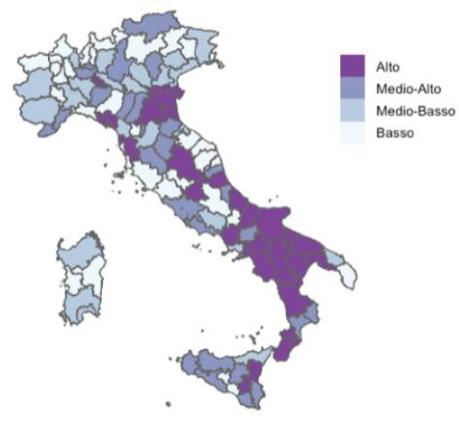
### Mappa per reati spia del racket

Reati racket commerciali



### Mappa per illegalità commerciale

Reati spia commerciali



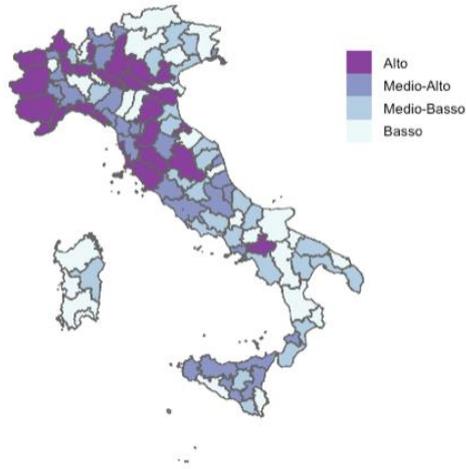
**Chiave di lettura c8:** occorre fare ancora molta luce sulle varietà della criminalità informatica, sui relativi risvolti e sulle conseguenze che ne possono discendere; il fatto certo è che si tratta della fenomenologia criminale maggiormente praticabile da agenti esterni al territorio. Osservando la distribuzione nazionale di tali reati emergono affinità con alcuni fattori, quali la presenza di ricchezza (prodotta e/o veicolata), la presenza di confini nazionali, elevati indici di vecchiaia. Nonostante ciò, non si esclude che l'attività delle tradizionali organizzazioni criminali stia evolvendo anche su tale fronte, non di rado con l'ausilio di "riscontri di prossimità".

Le frodi informatiche (o cybercrime) rappresentano la seconda categoria di illecito più frequentemente denunciata dalle imprese, in costante aumento nell'ultimo decennio e seconda solo all'appropriazione indebita; è possibile che il fenomeno delle frodi informatiche sia sottostimato in quanto meno facilmente individuabile da parte delle aziende o talvolta non volutamente condiviso (ad esempio in caso di violazioni nell'accesso a dati riservati). Il cybercrime colpisce trasversalmente più settori: servizi finanziari, assicurativo, energia, comunicazioni, intrattenimento e media.

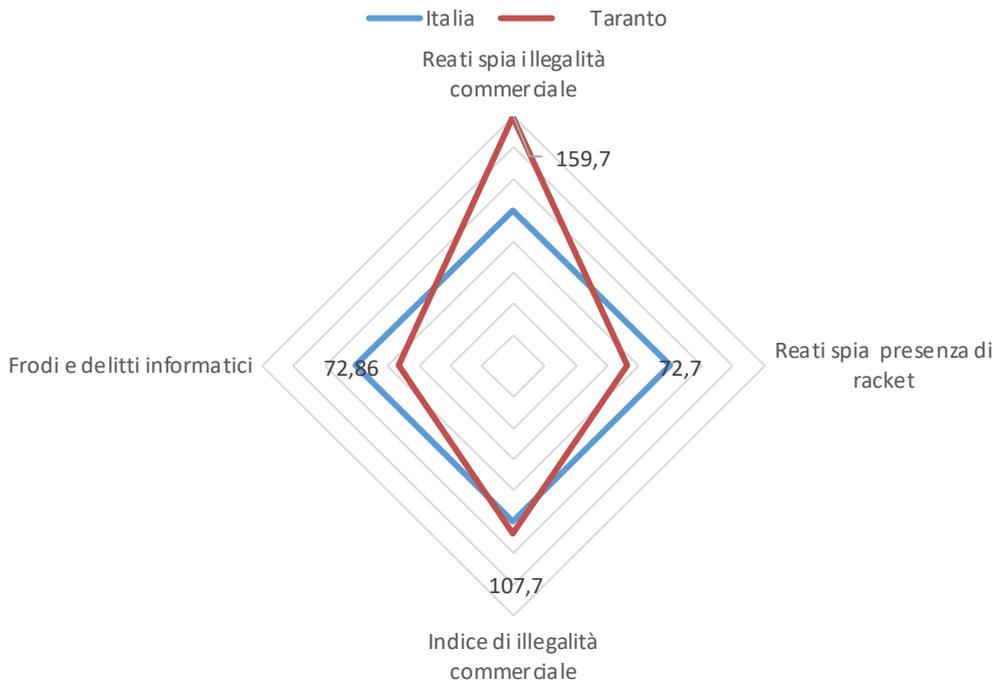
In Puglia l'indicatore di criminalità informatica nel 2021 si attesta al 121,4, superando la media nazionale.

### Mapa per indice di criminalità informatica

#### Cybercrime



### Illegalità commerciale e informatica



Fonte: elaborazione Centro studi Tagliacarne su dati Istat – Ministero dell'Interno

## 8. L'INTERAZIONE DELLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA CON IL TERRITORIO



### FATTORI DI CORRELAZIONE CON LA CRIMINALITÀ'

**Chiave di lettura f1:** numerosi sono i fattori del mercato del lavoro che si correlano alle diverse forme di illegalità economica e criminalità organizzata. Le difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro, ad un lavoro che spesso si connota da elevati livelli di irregolarità, di bassa paga, modesta intensità lavorativa (involontaria) e disuguaglianze occupazionali di genere ed età, nonché retributive si riflettono sul grado di coesione della società e sui percorsi alternativi di vita.

**Chiave di lettura f2:** strettamente connesse con il mercato del lavoro e con il grado evolutivo dell'ambiente economico, le aspettative sociali e le diverse forme di soddisfazione rivelano forme di correlazione inversa con reati tipici delle organizzazioni mafiose e di illegalità finanziaria.

**Chiave di lettura f3:** in generale, povertà e disuguaglianze di reddito si correlano direttamente alla presenza di illeciti da parte di organizzazioni mafiose, con illegalità finanziaria e commerciale.

**Chiave di lettura f4:** le competenze alfabetiche, matematiche e/o digitali non adeguate, si rivelano correlate con numerosi reati tipici delle organizzazioni mafiose, come anche ad alcune forme di illegalità finanziaria e commerciale. Si tratta di fattori che in larga misura si rivelano paralleli ad un mercato del lavoro caratterizzato da bassa intensità, elevati tassi di irregolarità, disuguaglianze di genere, barriere all'ingresso per i giovani, nonché disuguaglianze di benessere.

**Chiave di lettura f5:** le infrastrutture di trasporto si correlano con alcune forme di criminalità organizzata, si osserva una correlazione delle aree portuali ed aeroportuali con diverse forme di illegalità finanziaria e commerciale, anche in relazione al fatto che tali infrastrutture puntuali si localizzano in larga misura presso le aree metropolitane ed urbane.

**Chiave di lettura f6:** i fattori rappresentanti un alto livello di apertura e di competitività dell'economia sono solitamente inversamente correlati alle attività criminali. Inoltre, aspetti si rivelano spesso paralleli alla presenza di elevati tassi di scolarizzazione, integrazione lavorativa e contenuta presenza di divari di benessere.

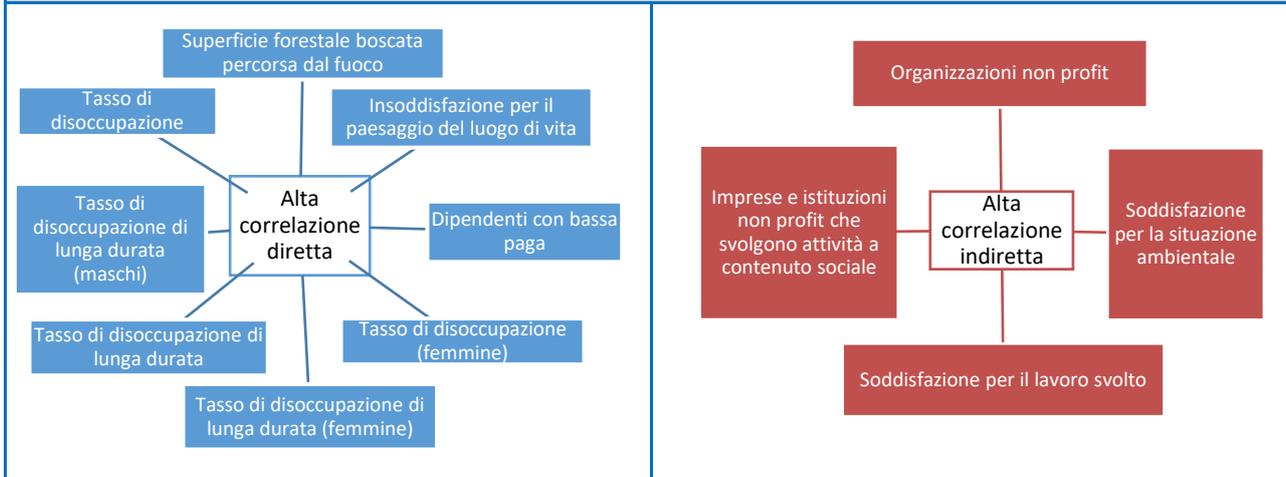
**Chiave di lettura f7:** la presenza e la qualità dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione è ampiamente correlata con tutte le forme di illegalità economica considerate.

**Chiave di lettura f8:** la presenza delle attività della criminalità organizzata, come alcune forme di illegalità finanziaria e commerciale, nonché informatica, sono ampiamente correlate con l'abusivismo edilizio, l'insoddisfazione per il paesaggio del luogo di vita, la superficie boscata percorsa da incendi, l'erosione dei litorali.

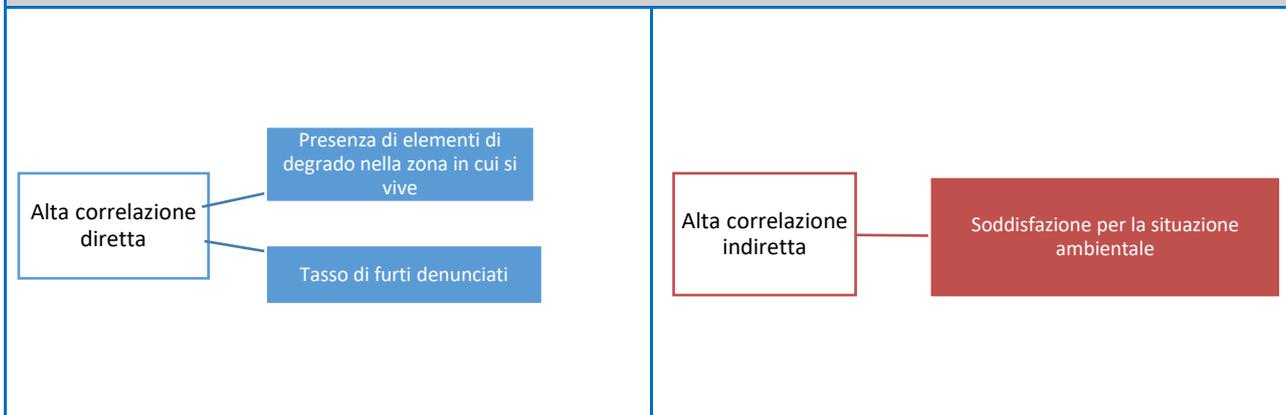
**Chiave di lettura f9:** un alto consumo culturale e diffusione della pratica sportiva, parallelamente ai livelli di istruzione e formazione, si rivelano inversamente correlati ai principali reati della criminalità organizzata e ad alcune fattispecie di illegalità finanziaria e commerciale.

**Chiave di lettura f10:** la partecipazione civica, il volontariato e l'associazionismo sono fattori che si correlano inversamente, anche in maniera intensa, a tutte le forme di illegalità considerate.

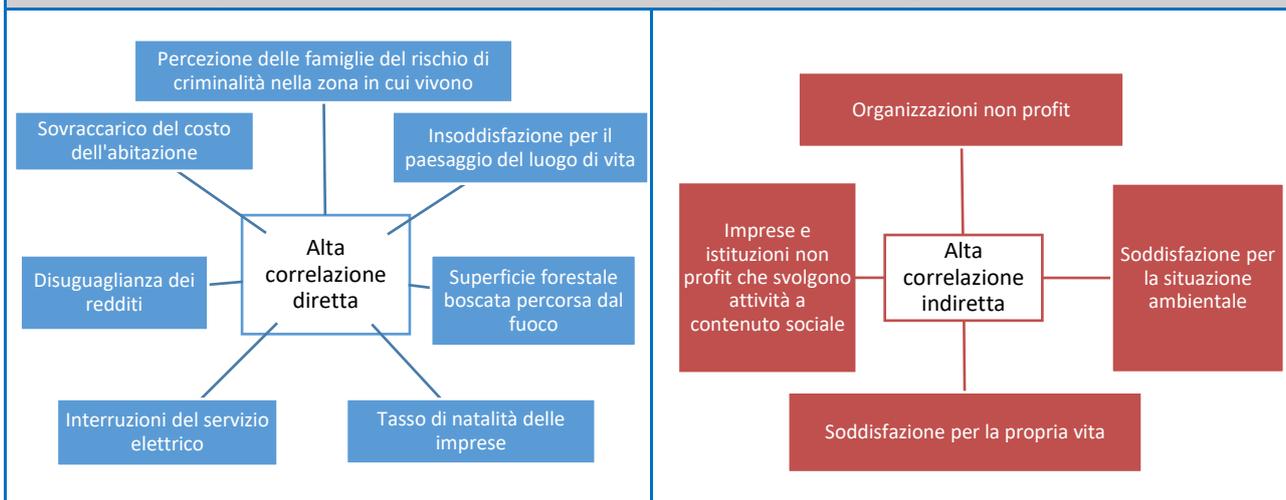
### Principali fattori di correlazione con indice generale di criminalità organizzata



### Principali fattori di correlazione con indice generale di illegalità finanziaria



### Principali fattori di correlazione con indice generale di illegalità commerciale



Fonte: elaborazione Centro studi Tagliacarne su dati Istat