

## **Quel cono di luce sulle amministrazioni giudiziarie**

*di Roberto De Luca*

ottobre 2021

Nell'ultima decade le misure di prevenzione patrimoniale hanno registrato importanti evoluzioni. Il presente scritto, partendo da un rapido esame del contesto legislativo, si concentra sull'evoluzione del ruolo dell'amministratore giudiziario, le *skill* professionali richieste, l'interesse crescente dei media, l'accademia e le professioni su questo argomento e, infine, il rapporto con i *social* ed i media che deve caratterizzare il comportamento del professionista officiato dell'incarico. Aspetti che si saldano in modo naturale con effetti positivi ma anche con qualche punto di attenzione all'orizzonte.

Come sappiamo, i compiti e le responsabilità dell'amministratore giudiziario sono delineati dal D.Lgs. 159/2011, il cosiddetto Codice Antimafia, che, raccogliendo l'eredità della L. 575/1965, ha sistematizzato la materia, successivamente integrata e rivisitata in alcune sue parti dalla L. 161/2017, emanata anche a seguito di alcuni scandali giudiziari emersi nella gestione di patrimoni sottoposti a sequestro.

In questo mutevole quadro legislativo, è possibile tracciare alcune linee evolutive che hanno reso più poliedrico il ruolo dell'amministratore giudiziario. Ante Codice Antimafia, le misure di prevenzione patrimoniale, concentrate per la genesi del fenomeno mafioso soprattutto nel sud Italia, erano basate sul sequestro di beni e patrimoni finalizzato alla confisca, richiedendo all'amministratore giudiziario competenze di "gestore diretto" e, nel caso di beni organizzati in forma d'impresa, capacità organizzative e manageriali e concreta "spinta imprenditoriale" sebbene calmierata dalla temporaneità della misura e la gestione "per conto di chi spetta". L'obiettivo difficoltà registrata nella gestione delle imprese sequestrate e confiscate, i tanti fallimenti susseguitisi, la difficoltà delle procedure di dare seguito stabile alle imprese in fase post-confisca hanno orientato i tribunali del nord Italia, che nel frattempo incrementavano i provvedimenti di contrasto alle infiltrazioni mafiose nelle zone più ricche del Paese, a valutare, sin dalla fase del sequestro, l'affitto d'impresa o di un suo ramo in favore di soggetti imprenditoriali operativi nel settore industriale dell'impresa colpita dalla misura, dapprima passati al setaccio delle verifiche del tribunale. Al vantaggio di dare in mano a soggetti competenti la gestione del patrimonio aziendale si è contrapposto il rischio del possibile ritorno dell'impresa nel controllo del proposto in una pratica nella quale si è sempre palesata la difficoltà di trovare imprenditori interessati ad aziende certamente "particolari", non facili da gestire, con un "filo costante e diretto" all'esito dei tre gradi di

giudizio della misura di prevenzione ed alla restituzione al proposto sempre incombente. La “gestione indiretta” ha rappresentato una prima discontinuità rispetto al passato. Il diverso approccio è dipeso dalla differenza di contesto economico: un nord ricco di imprenditori e tradizionalmente con bassa percezione del rischio di infiltrazione mafiosa ed un sud asfittico, arso di lavoro, con connivenze e vincoli ambientali certamente più consistenti. Mi pare di poter affermare che i tribunali del sud Italia, qualsiasi siano state le motivazioni, abbiano mantenuto una certa diffidenza rispetto a questa forma di gestione.

A questa prima discontinuità, che ha spinto l’amministratore giudiziario verso un ruolo più di controllore del soggetto affittuario che di gestore diretto del patrimonio in sequestro, si è aggiunto l’intervento legislativo del 2017, motore di un’ulteriore accelerazione nella medesima direzione.

A seguito dell’evoluzione e differenziazione del fenomeno infiltrativo della criminalità organizzativa nel tessuto economico sano del Paese, lo Stato ha avvertito la necessità di arricchire la borsa degli attrezzi giudiziari, intesi a contrastare il malaffare economico delle mafie, con strumenti più mirati, temperando così l’invasività del sequestro volto alla confisca con misure non ablatorie - art. 34 (amministrazione giudiziaria) e art. 34-*bis* (controllo giudiziario) del Codice Antimafia - finalizzate alla bonifica di realtà aziendali con genesi “sana” ma infettate in forme ed intensità diverse dal “virus mafioso”. Vero è che l’art. 34 era già presente nella versione del Codice Antimafia del 2011 ma la misura incentrata sulla sospensione degli amministratori sociali, a causa dei limiti temporali della misura (6 mesi più eventuali ulteriori 6 sino ad un massimo complessivo di un anno), risultava, soprattutto in aziende di rilevante dimensione, molto difficile da perseguire sotto il profilo operativo e della *business continuity*. Le esperienze professionali dirette di quegli anni hanno testimoniato la difficoltà: l’amministratore giudiziario, consapevole dell’obiettivo difficoltà di gestire, si orientava in modo pressoché naturale alla funzione di “controllore”, ruolo introdotto con l’intervento legislativo del 2017. Con l’art. 34-*bis*, il tribunale può decretare, nel caso di sufficienti indizi di infiltrazione occasionale, il controllo giudiziario e nominare un amministratore (*rectius* controllore) giudiziario con il compito di accompagnare l’impresa nell’esecuzione di concreti interventi volti ad eliminare le patologie infiltrative, controllandone effettività, efficacia, esiti. La norma prevede, inoltre, che il tribunale competente possa emanare il provvedimento senza la “sentinella” dell’ausiliario, affidandosi per il controllo all’obbligo informativo dell’impresa verso l’autorità giudiziaria. L’art. 34-*bis* prevede poi che la stessa impresa possa avanzare *motu proprio* la richiesta di applicazione della misura, con il beneficio della sospensione del provvedimento prefettizio di interdittiva antimafia laddove la richiesta sia accolta del tribunale e l’impresa vada sotto il controllo dello Stato. Con l’intervento legislativo del 2017, l’art. 34 prevede non solo tempi della misura proficuamente più dilatati sino ad un massimo due anni ma anche formule più aperte e meno incidenti rispetto alla sospensione degli amministratori sociali; ciò al fine di evitare “accanimenti terapeutici”, preservando così il delicato equilibrio tra ripristino della legalità e

continuità aziendale. Decretare, ad esempio, l'intervento giudiziario senza sterilizzare i poteri dell'organo amministrativo, quindi affiancando l'amministratore giudiziario all'organo amministrativo. In pratica, una sorta di controllo giudiziario più incisivo, trattandosi di misura intesa a contrastare l'infiltrazione mafiosa più strutturale e duratura, quindi non occasionale. Il secondo capoverso del co. 3 dell'art. 34, aggiunto in occasione della riforma del 2017, recita infatti: *“Nel caso di imprese esercitate in forma societaria, l'amministratore giudiziario può esercitare i poteri spettanti agli organi di amministrazione e agli altri organi sociali secondo le modalità stabilite dal tribunale, tenuto conto delle esigenze di prosecuzione dell'attività d'impresa, senza percepire ulteriori emolumenti.”*

In questi primi anni, le misure “dolci” (art. 34 e art. 34 bis), così definite poiché non finalizzate alla confisca, hanno avuto ingresso in parecchie curie e hanno posto le basi per una diversificazione del *mix* di competenze tecnico-professionali richiesto al professionista. Oltre alle necessarie conoscenze del Codice Antimafia, un solido “orientamento” dei diritti (civile, penale, amministrativo, societario, tributario, giuslavoro, ...) e delle *soft skills* manageriali, nel caso di sequestro ablatorio ex art. 20, rimangono prevalenti le competenze gestionali, economico-finanziarie, di settore industriale, con assunzione di rischi imprenditoriali che risultano però fatalmente distanti dalle “corde” del professionista; per le misure “dolci”, competenze di *corporate governance*, analisi organizzative e dei processi aziendali, sistemi di controllo interno, diritto commerciale e societario, *compliance* trasversale all'impresa (sicurezza e tutela della salute dei lavoratori, ambiente, responsabilità amministrativa degli enti, *privacy*, antiriciclaggio, ...), certamente più affini all'esperienza lavorativa del libero professionista. Il tutto caratterizzato da minori esigenze di organizzazione dello studio professionale rispetto a quelle richieste per la gestione diretta dei patrimoni in sequestro.

I segnali che ricevo suggeriscono un uso sempre più estensivo delle “misure dolci”, magari anche con futuri interventi legislativi estensivi<sup>1</sup> che accentuino il fine collaborativo tra Stato e imprese e la proattività dell'imprenditore in chiave preventiva. In attesa di una solida riforma dell'impianto dei sequestri ex art. 20, che, ad esempio, snellisca e diversifichi i percorsi per tipologia di impresa, e di un ripensamento/riorganizzazione della gestione della destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, ritengo che i sequestri ablatori saranno applicati certamente ai beni personali (immobili, mobili registrati e non, giacenze di conti correnti, polizze assicurative,...) ma alle società ed i compendi aziendali sempre più in presenza di consistenza effettiva di *asset* e capacità dell'impresa, seppur valutata in modo assai preliminare in sede di indagine, di “assorbire” il trauma del provvedimento ablativo.

---

<sup>1</sup> *Intervento del Ministro degli Interni del 6 ottobre 2021 alla Scuola Superiore di Magistratura – Palazzo Steri – Palermo – 6 ottobre 2021.*

Le evoluzioni testé descritte, la forte propulsione legislativa di questi anni sulle tematiche “anti” (corruzione e riciclaggio *in primis*), l’entrata in funzione dell’albo degli amministratori giudiziari (sebbene ad oggi con funzionalità ancora non complete), la discontinuità dettata dai richiamati scandali giudiziari, con annesso forte e giustificato interesse giornalistico, l’interesse montante soprattutto per le “misure dolci” da parte di nuove “fette” di professionisti hanno creato le condizioni affinché le amministrazioni giudiziarie uscissero dal cono d’ombra del passato.

E dove c’è interesse e domanda, per legge di mercato si sviluppa l’offerta formativa. Sempre più corsi, tavole rotonde, convegni, *webinar* hanno ad oggetto le misure di prevenzione antimafia ed il contrasto all’infiltrazione della criminalità organizzata nell’economia del Paese. Con generoso slancio aumentano le pubblicazioni, gli approfondimenti, le analisi di professionisti, associazioni, movimenti culturali, *stakeholder* volti anche ad attirare l’attenzione della politica su temi così importanti e delicati per il futuro del nostro Paese, soprattutto in era pandemica e di “cascate” di soldi europei. Iniziative tutte lodevoli e perfettamente condivisibili. Sensibilizzano, creano consapevolezza, costruiscono un fronte culturale comune contro il malaffare criminale organizzato. Favoriscono, inoltre, preziose sinergie e proficui scambi tra politica, enti pubblici, magistratura, ordini professionali, terzo settore, altri gruppi di interesse.

Lo “sdoganamento” delle amministrazioni giudiziarie, un vero e proprio cono di luce acceso in quest’ultima decade sul tema, è divenuto così positivo fervore, legittima proposizione di nuove leve, lodevole attivismo sebbene, conviene dirla tutta, il fenomeno possa evidenziare, ad un estremo, approcci poco metabolizzati, tattici, persino superficiali - della serie “iscriviamoci all’albo, frequentiamo un corso e vediamo cosa succede” - e, a quello opposto, approcci particolarmente “orientati al *business*” grazie anche al supporto dello strumento associativo e dei canali virtuali dell’era pandemica. Su quest’ultima notazione è bene soffermarsi: ho l’impressione, infatti, e spero vivamente di sbagliarmi, che la “nuova ondata”, se non gestita a dovere, possa divenire l’anticamera di future storture, sempre cosmeticamente ricoperte da diffuso impegno sociale e amore per la legalità, magari all’inizio più diluite, sibilline, direi carsiche, e per questo più fini e sfuggenti, rispetto a quelle di un passato non certo remoto, assurte purtroppo a vere e proprie patologie dopo l’emersione di fatti occorsi che hanno testimoniato di soggetti e movimenti ipocriti, farlocchi, piegati agli esclusivi interessi individuali. Approfittando del ricambio generazionale e della diffusione di questi temi nella società civile, proliferando nel nuovo spirito più corale, diffuso, associativo che si coagula attorno alle tante iniziative *on line* presenti oramai a calendario. Con forme iniziali di tenue distorsione che, se non ben individuate ed arginate, potrebbero condurre anche a fenomeni assimilabili a quelli disvelati nel recente passato.

Una parte da leone, forse inconsapevole, potrebbe farla certa cultura professionale di ultima generazione, assai motivata e capace ma cinica ed impetuosa, che, con il costante richiamo al rispetto delle regole, la trasparenza e la legalità, inonda i luoghi *target* con una

comunicazione massiccia e persistente, piena di bonomia ed empatia, che potrebbe divenire però anticamera di una nuova detestabile “antimafia di cartone” che, dopo i fatti disvelati nel passato, tutti quanti a parole abbiamo imparato a disdegnare. Del tutto brillante e affascinante all’orecchio dell’uditore, quel “predellino pubblicitario virtuale” ammalia coloro i quali non riescono a cogliere, a prima vista, i soliti vizi di quell’italietta un po’ falsa ed ipocrita, orientata non solo a dividere l’Italia tra buoni e cattivi (posizionandosi ovviamente tra i buoni) ma anche, e soprattutto, agli scambi di ribalte (e favori) che la proliferazione ed i grandi scintillii del mondo virtuale e dei *webinar* hanno accentuato. Trattati che emergono chiaramente non appena si soffia su quel velo di zucchero, fatto in particolare di vocazione associativa, che ricopre le finalità affaristiche, incentrate sulla promozione della propria immagine e l’accaparramento di incarichi professionali. Trattati che si palesano in modo chiaro non appena si mettono alla prova dei fatti le (auto)proclamazioni di ortodossi custodi della “buona creanza”. Trattati assai stridenti, alla fine, rispetto alle roboanti dichiarazioni di osservanza delle regole che si avanzano nei tanti eventi *on line* organizzati.

Insomma, come sempre succede ovunque, non è tutto oro quello che luccica! Non so mentre ne parlo se il fenomeno sia diffuso. Ne vedo però chiaramente i primi germogli che mi auguro non diverranno robuste piantagioni. Un tema non nuovo tra quei professionisti che indugiano troppo spesso sul *do ut des*, il conflitto di interessi, l’associazionismo quale strumento esclusivo di *marketing* personale e promozione di contatti ed affari e che si ammanta di ulteriori elementi di preoccupazione trattandosi di incarichi fiduciari di fonte giudiziaria.

Sino ad un decennio addietro l’attività dell’amministratore giudiziario si svolgeva in un cono d’ombra mediatico, culturale e di interesse professionale per la materia che ha certamente favorito la concentrazione di incarichi, le rendite di posizione, purtroppo anche qualche “magheggio” di troppo con distorsioni della funzione di pubblico interesse. A quei tempi, era impensabile che il nome dell’impresa, oggetto di misure di prevenzione, fosse enfatizzato e riportato *urbi et orbi*. Men che meno quelli dell’amministratore giudiziario e dei suoi coadiutori. Quel cono d’ombra garantiva, infatti, riservatezza di un “mestiere” praticato da professionisti i quali erano ben consapevoli di trovarsi di fronte ad un incarico ostico, pieno di insidie, assai delicato che non aveva bisogno di grancasse mediatiche, anche e soprattutto per l’attenzione che si doveva a coloro che, comunque la si voglia mettere, subivano una misura pesante ed invasiva, frutto di una legge emergenziale che ha assunto da tempo un tratto di normalità. E che, conviene sempre ricordarlo, in non pochi casi hanno riottenuto i loro patrimoni. Poteva trattarsi di silenzio finalizzato alla difesa della propria rendita di posizione ma certamente, quantomeno per le esperienze vissute, era diffusa la consapevolezza del peso specifico dell’incarico e dell’attenzione che occorreva nel rapporto con i media.

Ora lo so bene che la luce porta alla scoperta dei vizi e delle cattive pratiche e questo aspetto va tenuto in debita considerazione e salvaguardato. Sono consapevole altresì che l’interesse

dei media sulla materia assicura non solo positiva informazione dell'opinione pubblica ma anche efficace funzione di *watching dog* in grado di disvelare distorsioni, derive e "bassa cucina". So anche che il fitto calendario di iniziative *on line* è in questi tempi maledetti strumento imprescindibile di diffusione del sapere. Altri strumenti lo sono stati nel passato e le nuove formule a distanza, seppur con naturali ridimensionamenti, lo saranno anche nel futuro. So, infine, altrettanto bene che il mondo della comunicazione si è rivoluzionato, rispetto al passato, con l'avvento di internet, le piattaforme *social* e le nuove modalità di interazione *on line*. Ben vengano, dunque, discussioni, riflessioni, approfondimenti. Ci mancherebbe. Nulla da obiettare.

Sul delicato tema vedo però alcune insidie, soprattutto certi limiti da non travalicare. In termini generali, la necessità che tutti gli attori di questo mondo siano consapevoli del terreno scivoloso sul quale stanno operando e maneggino con estrema cura gli strumenti di interazione e comunicazione, a maggior ragione nel caso di incarichi che, come si accennava prima, hanno, per la loro grande portata preventiva, un forte potere invasivo nelle vite e destini altrui. In termini più specifici, la necessaria comprensione che la bulimia degli asseriti successi personali - pratica purtroppo assai diffusa in qualsiasi luogo reale o virtuale che sia anche attraverso l'efficace saldatura tra professionisti, associazioni, *stakeholders*, media - assume significati particolari laddove si parli di normative speciali come le misure di prevenzione patrimoniale. Autoincensarsi nel caso di interventi per mano giudiziaria, illustrare sui palcoscenici disponibili casistiche che mentre si narrano sono ancora in corso, richiamare in modo esplicito la ragione sociale dell'impresa colpita dalla misura, favorirne la saldatura con i media, mi sembrano chiari segnali di confine oltrepassato. Credo sia anche mancanza di rispetto verso i lavoratori di quell'impresa colpita da misura di prevenzione che stanno soffrendo per gli errori commessi solo da qualcuno. Un modo un po' facile e furbo di farsi pubblicità ignorando la crisi di persone che stanno cercando di comprendere se il loro lavoro è a rischio, come purtroppo molto volte è successo nel passato, e che, per questo, richiederebbero minor luce ed il ritorno alla normalità per provare a ricostruire la loro quotidianità interrotta per mano giudiziaria, seppur con motivazioni ineccepibili. In altri termini: una cosa è la gestione di crisi che necessita dei media per comunicare la continuità dell'impresa in amministrazione giudiziaria, altro è farsi parte attiva per la pubblicazione di un articolo con in bella mostra il proprio nome e cognome, con fini del tutto avulsi dalle esigenze concrete della procedura. Una cosa è rispondere all'interesse dei media sui fatti occorsi, altro, ben altro, è partecipare ad un *webinar* presentando il caso aziendale ancora in corso di procedura e spiattellando senza alcuna remora il nome dell'impresa.

Sul punto, ritengo sia necessario tracciare un chiaro limite attraverso l'intervento della magistratura che dovrebbe fare la sua parte e imporre specifici e stringenti codici di comportamento agli ausiliari del giudice nel rapporto con i media, i *social*, i *webinar*. In previsione dell'incremento dell'utilizzo delle misure "dolci" ed il crescente interesse dei professionisti per questo genere di incarichi, l'invito agli amministratori giudiziari e

coadiutori è di dialogare in modo attento ed equilibrato con i media e nelle interazioni pubbliche limitare le autoreferenzialità di rito e, soprattutto, promuovere l'approfondimento pubblico del caso solo a debita distanza temporale dalla conclusione della misura. Se si intende richiamare in modo esplicito l'impresa, si coinvolgono i rappresentanti di quell'azienda che la presenza virale mafiosa hanno vissuto e magari avuto la capacità di debellare con l'aiuto dello Stato, rilanciando così la loro libertà di intraprendere.

Ancora oggi faccio fatica a riferirmi in modo esplicito alle imprese colpite da misure di prevenzione patrimoniale nelle quali mi sono impegnato sin dai primi anni duemila.

Altri tempi si dirà. Prima c'era il cono d'ombra. Adesso però c'è il rischio di un eccessivo cono di luce.

---

**STUDIORDL** Advisory, compliance e progetti per imprese e enti ([www.studiordl.it](http://www.studiordl.it))  
Dott. Roberto De Luca: +39 335 5280242, [roberto.deluca@studiordl.it](mailto:roberto.deluca@studiordl.it)