

LE ANALISI E LE PROPOSTE DI
Unioncamere
e
Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le mafie

**IL RIUTILIZZO SOCIALE DEI BENI IMMOBILI E DELLE
AZIENDE CONFISCATE ALLA CRIMINALITÀ
ORGANIZZATA PER LA LEGALITÀ, LO SVILUPPO
SOSTENIBILE E LA COESIONE TERRITORIALE**

Indice

1. I numeri dei beni confiscati alla criminalità organizzata
2. Le principali criticità di gestione, destinazione e riutilizzo
3. Il modello di intervento
4. Le proposte di intervento

1. I NUMERI DEI BENI CONFISCATI ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

1.1 I beni immobili

I beni immobili confiscati in via definitiva sono in totale 11.2381, concentrati per il 90% in 5 regioni (Sicilia, Calabria, Campania, Puglia e Lombardia):

Regione	N° Immobili	% sul totale
Sicilia	4.892	44%
Calabria	1.650	15%
Campania	1.571	14%
Puglia	995	9%
Lombardia	963	9%
Totale altre regioni	1.167	10%
Totale Italia	11.238	100%

Si tratta di un insieme eterogeneo di immobili, riconducibili principalmente alle seguenti tipologie:

Regione	N° Immobili	% sul totale
Appartamenti	3.808	34%
Terreni agricoli	2.245	20%
Locali generici	1.209	11%
Box e garage	963	9%
Ville	415	4%
Case, abitazioni indipendenti	433	4%
Totale altre tipologie	2165	19%
Totale Italia	11.238	100%

E' opportuno evidenziare che circa la metà di questi immobili è stato destinato e consegnato dall'Agenzia nazionale per finalità istituzionali e sociali, quelli destinati e non ancora consegnati sono l'8% del totale (907). Ammontano a 3.995 i beni ancora non destinati, di cui 1.556 bloccati a causa della presenza di ipoteche bancarie e 1.376 ancora occupati. I beni non occupati sono 1.258, alcuni dei quali gravati da ipoteche di vario tipo.

¹ I dati si riferiscono agli identificativi catastali. Aggiornamento al 07 gennaio 2013, Fonte: Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata. E' in corso un intervento di riorganizzazione della banca dati che consentirà un aggiornamento dei dati

Stato Immobile	Immobili In Gestione	Immobili Destinati Consegnati	Immobili Destinati Non Consegnati	Immobili Usciti Dalla Gestione	Totale
V.A.	3.995	5.859	907	477	11.238
% sul tot.	36%	52%	8%	4%	100%

L'87,03% dei beni immobili destinati consegnati (5.099) è stato trasferito al patrimonio indisponibile degli enti territoriali (nella quasi totalità i Comuni), l'11,03% è stato destinato alle forze dell'ordine, vigili del fuoco e capitanerie di porto ed il restante 1,94% a ministeri ed altri enti.

Il 36,87% dei beni immobili consegnati e trasferiti al patrimonio indisponibile degli enti territoriali è stato destinato a finalità sociali. Significativa la quota destinata ad associazioni (18,35%) e alloggi per indigenti (14,68%). Il restante 30,11% è stato destinato a fini istituzionali (sicurezza e soccorso pubblico, uffici e scuole).

E' importante a margine della presentazione dei dati "ufficiali" ipotizzare una suddivisione degli immobili tra "produttivi", utilizzabili cioè per attività di cooperazione e imprenditoria sociale e "non produttivi", non aventi caratteristiche idonee a tale scopo. Da una prima analisi, che tuttavia necessita di maggiori approfondimenti emergono i risultati di seguito riportati:

	Tipologia	V.A.	%
Immobili produttivi	Albergo, pensione, appartamento, casa, abitazione indipendente, capannone, cantiere, cava, impianto sportivo, struttura industriale, terreno agricolo, terreno con fabbricato rurale, terreno edificabile, villa.	7.778	69%
Immobili non produttivi	Box, cantina, posto auto.	1.394	12%
Immobili di tipologia non definibile che necessitano di maggiori approfondimenti	Locale generico, fabbricato, fabbricato urbano con terreno, altro.	2.066	18%
Totale		11.238	100%

I dati evidenziati, pur necessitando di ulteriori analisi, evidenziano come oltre il 70% degli immobili potrebbe essere destinato a finalità di imprenditoria sociale, fungendo da risorsa utile allo sviluppo delle comunità di riferimento.

1.2 Le aziende

Secondo i dati aggiornati al 7 gennaio 2013, in Italia sono state confiscate in via definitiva 1708 aziende e attività di impresa. Oltre la metà delle aziende confiscate è concentrata tra Sicilia (36,47%) e Campania (20,31%). Le altre regioni con più di 100 aziende sono:

- Lombardia (13,06%)
- Calabria (9,43%)
- Lazio (8,20%)
- Puglia (7,67%)

Circa la metà delle aziende confiscate operano nel commercio (471) e nelle costruzioni (477). Seguite da quelle alberghiere e della ristorazione (173). Sono ben 92 le aziende confiscate che operano nel settore dell'agricoltura. Ma non mancano le attività immobiliari e quelle finanziarie, l'informatica e i servizi alle imprese, le imprese manifatturiere e di trasporto, quelle che si occupano di sanità. Delle 1708 aziende confiscate in Italia, 497 sono uscite dalla gestione, mentre 1211 sono ancora in gestione dell'Agenzia nazionale.

Le 497 uscite dalla gestione sono state cancellate dal registro delle imprese e liquidate. Per 14 di esse la confisca è stata revocata. Mentre in 45 casi si è proceduto alla vendita a soggetti privati.

Delle 1211 ancora in gestione, invece, 393 sono ancora da destinare, 342 sono state destinate alla liquidazione, 198 hanno un fallimento aperto durante la fase giudiziaria, per 189 è stata richiesta la cancellazione dal registro delle imprese e/o dall'anagrafe tributaria. La gestione di 34 aziende è stata sospesa per pendenza di procedimenti penali, per 5 la sospensione è stata causata da varie criticità. Solo 5 aziende sono state affittate a titolo oneroso a soggetti privati e solo una a titolo gratuito, cioè a cooperative di lavoratori dipendenti della stessa azienda. Mentre per 44 aziende la destinazione impressa è stata quella della vendita. Si può quindi affermare che *molte aziende confiscate pervengono nella disponibilità dello Stato prive di reali capacità operative* e sono nella grande maggioranza dei casi destinate al fallimento, alla liquidazione ed alla cancellazione dai registri camerali e tributari.

2. LE PRINCIPALI CRITICITÀ DI GESTIONE, DESTINAZIONE E RIUTILIZZO

2.1 I beni immobili

E' opportuno evidenziare che circa la metà di questi immobili sono stati destinati e consegnati dall'Agenzia nazionale per finalità istituzionali e sociali, mentre quelli destinati e non ancora consegnati sono l'8% del totale (907). Ammontano a 3.995 i beni ancora non destinati, di cui 1.556 bloccati a causa della presenza di ipoteche bancarie e 1.376 ancora occupati. I beni non occupati sono 1.258, alcuni dei quali gravati da ipoteche di vario tipo. Altri beni sono confiscati per quote indivise, sono abusivi, sono occupati irregolarmente e necessitano di opere di manutenzione e ristrutturazione.

Le esperienze di destinazione e riutilizzo dei beni confiscati hanno avuto il grande merito di porre al centro dell'attenzione pubblica il problema degli immobili confiscati e di offrire ai soggetti coinvolti (Enti locali e soggetti del privato sociale) un ingente supporto patrimoniale. Queste esperienze hanno tuttavia messo in risalto alcune criticità che è opportuno evidenziare, alla luce dell'imminente termine del ciclo di programmazione 2007-2013 e della necessità di riprogrammare nuovi interventi in materia di immobili confiscati.

- a) **La destinazione e la consegna non sempre comporta la valorizzazione.** In molti casi la destinazione e la consegna di un bene immobile all'Ente locale non implica la valorizzazione dello stesso come risorsa utile allo sviluppo sociale ed economico del territorio; spesso i beni rimangono per lunghi periodi inutilizzati o sono assegnati in comodato a soggetti non in grado di sfruttarne al meglio le potenzialità.
- b) **La trasparenza, la pubblicità e la parità di trattamento nelle procedure di assegnazione.** Gli enti territoriali nell'assegnazione dei beni immobili ai soggetti del privato sociale non sempre utilizzano procedure di evidenza pubblica, nonostante quanto stabilito dall'articolo 48 del codice delle leggi antimafia. E' necessario invece che tale iter sia sempre ispirato a criteri di trasparenza e meritocrazia; l'assegnazione di un bene è dal punto di vista simbolico un importante momento di affermazione di cultura della legalità, occorre quindi adottare procedure coerenti con tale orientamento ed in grado di porre le basi per l'avvio di un modello di relazioni virtuoso tra Pubblica amministrazione e soggetti del privato sociale.

- c) **L'esigenza di una programmazione nella destinazione dei beni confiscati.** Attualmente i beni confiscati sono destinati e consegnati dall'Agenzia nazionale principalmente in base al criterio geografico; l'immobile è nella grande maggioranza di casi affidato al Comune nel cui territorio lo stesso ricade. Sarebbe necessario tuttavia affiancare al criterio geografico altri parametri quali: la "domanda" di beni confiscati da parte di soggetti del privato sociale presenti sul territorio, le capacità operative e progettuali di tali soggetti; la capacità dell'ente locale di rendersi promotore di percorsi trasparenti e partecipati di valorizzazione, la presenza di filiere produttive ed economiche di riferimento, le politiche territoriali di welfare, ecc. L'analisi di tale genere di fattori potrebbe portare ad una programmazione nella destinazione degli immobili, derivante da un'approfondita conoscenza delle variabili indicate in precedenza. Obiettivo della programmazione dovrebbe essere quello di allocare gli immobili nella maniera più efficiente, destinandoli ai territori ed ai soggetti che si dimostrano maggiormente capaci di valorizzarli.
- d) **La valorizzazione di un bene come intervento di sviluppo locale.** Gli attuali strumenti di valorizzazione dei beni immobili confiscati privilegiano un approccio consistente principalmente nel trasferimento di ingenti risorse finanziarie pubbliche ai Comuni. I finanziamenti disponibili sono finalizzati principalmente alla ristrutturazione del bene e concentrati sugli aspetti edili. Tale impostazione ha portato in secondo piano i contenuti, le idee e i soggetti locali. L'esperienza fin qui svolta ha consentito invece di maturare la consapevolezza che la valorizzazione di un bene confiscato è principalmente un'operazione di mobilitazione delle risorse territoriali, di coinvolgimento della comunità, un intervento di generazione di idee e contenuti. In tale senso la principale criticità risiede nella necessità di offrire ai soggetti pubblici e del privato sociale gli strumenti e le competenze idonee a strutturare percorsi di sviluppo endogeno e di progettazione partecipata. Infatti gli enti locali e gli attori del privato sociale sono spesso privi delle competenze necessarie a progettare e implementare operazioni di questo genere, limitandosi a considerare il finanziamento una mera occasione per ristrutturare l'immobile.
- e) **L'isolamento dei comuni.** Una delle criticità delle esperienze fin qui svolte è stata quella di addossare l'intera responsabilità dell'operazione di valorizzazione del bene confiscato al soggetto che ne diviene proprietario: il Comune. Nella grande maggioranza dei casi i beni sono localizzati in comuni di piccole dimensioni che non dispongono né delle risorse né delle competenze necessarie ad affrontare un impegno così gravoso. Inoltre, in molti casi nei piccoli Comuni non è possibile avere quei margini di sicurezza e di protezione dalle pressioni criminali tali da consentire una "serena" attività di progettazione. Sarebbe necessario, pertanto,

ipotizzare soluzioni idonee ad offrire alle amministrazioni comunali un supporto costante e qualificato in fase progettuale, implementando metodologie e strumenti di coinvolgimento dei soggetti locali e di generazione di idee imprenditoriali.

f) **L'esigenza di andare oltre il "micro-localismo"**. Il tema della valorizzazione degli immobili confiscati è spesso relegato in una dimensione "micro-localistica" e "iper-frammentata". Diviene cioè impossibile ipotizzare interventi di ampio respiro, che possano prevedere anche il coinvolgimento di più beni, localizzati in territori diversi e di soggetti di rilievo regionale, nazionale o internazionale. Ciò risulta fortemente penalizzante, i beni confiscati hanno un enorme valore simbolico ed un potenziale che in questo modo non viene adeguatamente colto e sfruttato. E' sufficiente pensare, a titolo di esempio, quale impatto avrebbe un approccio volto alla creazione di una rete nazionale di strutture ricettive per il turismo sociale, di una rete di housing sociale oppure di spazi di coworking, hub, incubatori e centri di ricerca in partnership con le Università e sponsorizzati da grandi imprese del made in Italy.

2.2 Le aziende confiscate

Dall'analisi dei dati emerge che molte aziende confiscate pervengono nella disponibilità dello Stato prive di reali capacità operative e, nella grande maggioranza dei casi, sono destinate al fallimento, alla liquidazione ed alla cancellazione dai registri camerali e tributari.

Le cause di questo vero e proprio "spreco di legalità" sono diverse:

- innalzamento dei costi di gestione: l'azienda sequestrata/confiscata, ricollocata in un circuito legale, sconta l'inevitabile aumento dei costi di gestione relativi alla regolare fatturazione delle commesse e alla regolarizzazione dei rapporti di lavoro;
- gestione conservativa delle aziende: l'autorità giudiziaria e gli amministratori si trovano spesso senza strumenti, risorse e competenze specifiche;
- revoca dei fidi bancari: le banche chiudono i "rubinetti", revocando gli affidamenti e non consentendo all'azienda, già nella fase del sequestro, di proseguire la propria attività;
- rapporti con i clienti/fornitori: dopo il sequestro i clienti revocano le commesse e i fornitori chiedono di rientrare immediatamente dei loro crediti, in questo caso spingendo l'azienda alla chiusura.

3. IL MODELLO DI INTERVENTO

I dati disponibili e le indicazioni date dal legislatore ci conducono ad un'importante considerazione: la tematica del riutilizzo dei beni confiscati non può essere più relegata ad un ruolo di semplice testimonianza. Essi costituiscono ormai risorse diffuse sul territorio, utili a fungere da volano per interventi organici e strutturati di sviluppo locale. Ne consegue che gli attori coinvolti, Enti locali e organizzazioni del terzo settore, debbano dotarsi delle competenze, delle metodologie e delle risorse necessarie affinché i beni confiscati divengano risorse preziose ai fini della creazione di nuova occupazione e del miglioramento del benessere sociale ed economico, scongiurando il pericolo che rimangano inutilizzati.

3.1 I beni immobili

Il raggiungimento dell'obiettivo della valorizzazione dei beni confiscati implica una riflessione su quali possono essere gli strumenti e le metodologie di intervento utili a supportare gli attori territoriali nell'ideazione ed implementazione di percorsi di valorizzazione dei beni immobili confiscati.

Tale riflessione dovrebbe partire dalla precisa identificazione dei ruoli e delle responsabilità che i soggetti coinvolti (Enti locali, Camere di commercio, Associazioni, Cooperative e Imprese sociali) hanno nel percorso di valorizzazione dei beni confiscati. In quest'ottica occorre evidenziare che:

- i Comuni destinatari non possono limitarsi a fungere da semplici comodanti degli immobili, essi devono comprendere che l'assegnazione del bene è un'occasione di crescita dell'economia sociale del territorio, un momento di elaborazione ed attivazione di percorsi di sviluppo che coinvolgono l'intera comunità di riferimento;
- le Associazioni, le Cooperative e le Imprese sociali devono acquisire la consapevolezza che il bene confiscato è il fulcro di un progetto di sviluppo di cui essi sono i principali protagonisti e non una risorsa da ottenere a titolo gratuito indipendentemente dall'utilizzo che se ne vuol fare. L'affidamento del bene deve essere il momento finale di un percorso di elaborazione di un progetto condiviso e sostenibile che prevede un'approfondita analisi delle esigenze del territorio, l'identificazione della propria mission e l'acquisizione di specifiche competenze tecnico/gestionali.

3.2 Le aziende

Il raggiungimento dell'obiettivo della valorizzazione delle aziende confiscate, implica l'elaborazione di strumenti e procedure in grado di fornire una metodologia utile ad

affrontare con efficacia le problematiche legate al risanamento ed allo sviluppo di un'azienda confiscata.

L'attuale modello di intervento, focalizzato su aspetti procedurali e burocratici, risulta insufficiente ad assicurare una risposta efficace al problema della sopravvivenza delle aziende.

Si evidenzia la necessità di un intervento aggiuntivo di carattere economico aziendale, indispensabile all'efficace reinserimento dell'azienda nei circuiti produttivi legali. Si privilegia, pertanto, un modello di intervento sintetizzabile in tre punti:

- **Adozione di un modello di rete.** Uno dei punti cardine del modello risiede nel coinvolgimento di un ampio spettro di soggetti: istituzioni, autonomie funzionali, imprese, sindacati, organizzazioni professionali, mondo del credito e della finanza etica, ecc. Solo in questo modo si può giungere a creare le condizioni ambientali ed a mobilitare le risorse necessarie alla buona riuscita dell'intervento di valorizzazione delle aziende confiscate.
- **Approccio consulenziale.** Il modello proposto è basato su un approccio di carattere economico-aziendale. Si è partiti dalla convinzione, confermata dalle sperimentazioni effettuate (*Progetto "SOS Legalità" condotta da Unioncamere in partnership con Libera*), che un'approfondita analisi dello stato di salute dell'azienda e un mirato supporto consulenziale (tutoraggio), fondato sul trasferimento di competenze, possano consentire alle aziende confiscate di intraprendere un percorso di autonomo risanamento. **Accesso al Credito** La scelta di basare l'intervento sul trasferimento di know-how deriva dalla convinzione che il successo di un'azienda sul mercato è legato alla capacità imprenditoriale e gestionale del management e al ricorso a strumenti di finanza agevolata. Tuttavia le difficoltà di accesso al credito spingono per la ricerca di soluzioni attraverso l'utilizzo dei Fondi di Garanzia, del sostegno dei Confidi, degli strumenti di finanza agevolata.

4. LE PROPOSTE DI INTERVENTO

Gli interventi proposti riguardano tre diverse direttrici:

- a) interventi di carattere normativo;
- b) interventi di carattere conoscitivo;
- c) interventi di tipo tecnico gestionali.

4.1 Interventi di carattere normativo

Le proposte di carattere normativo riguardano tre ambiti:

- **l'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata.** Istituita con la legge n.50 del 31 marzo 2010, quale unico soggetto istituzionale con il compito di amministrare e destinare i beni mobili, immobili e aziendali sottratti alle mafie, l'Agenzia è oggi un soggetto cui sono attribuiti compiti di grande rilievo; tuttavia affinché questi possano essere svolti nella maniera più efficace sono necessarie ulteriori modifiche in sede legislativa che vadano ad integrare quelle apportate dalla legge di stabilità 24 dicembre 2012 n. 228 . In particolar modo si fa riferimento ad un rafforzamento dell'organico dell'Agenzia, con l'acquisizione di professionalità volte a valorizzare la funzionalità e, quindi, la dimensione economica del riutilizzo delle imprese confiscate e ad assicurare, se necessario, un supporto e un'assistenza tecnica ai soggetti destinatari e assegnatari dei beni immobili.
- **I beni immobili confiscati.** Si propone di:
 - ✓ attribuire all'Agenzia nazionale poteri diretti di assegnazione dei beni ai soggetti gestori (associazioni e cooperative);
 - ✓ abolire il comma 3 lettera b) e il comma 4 dell'articolo 48 del codice antimafia riguardante l'utilizzo da parte dell'Agenzia nazionale dei beni immobili per finalità economiche, ai fini del cosiddetto autofinanziamento. Per garantire la funzionalità dell'Agenzia nazionale si propone l'utilizzo delle risorse del Fondo Unico Giustizia. La vendita dei beni immobili è già prevista dal comma 5 dell'articolo 48 e deve rimanere un'ipotesi residuale di destinazione;
 - ✓ integrare l'elenco delle associazioni e delle cooperative indicate nel comma 3 lettera c) dell'articolo 48, secondo gli ultimi aggiornamenti legislativi, prevedendo l'inserimento di altre tipologie di cooperative, purché a mutualità prevalente, fermo restando il principio della mancanza dello scopo di lucro.

- **Le aziende confiscate.** Si propone di:

- ✓ approvare le misure per favorire l'emersione alla legalità e la tutela dei lavoratori delle aziende sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata contenute nella proposta di legge d'iniziativa popolare n.1138 presentata lo scorso 3 giugno alla Camera dei deputati, risultato della campagna nazionale "Io riattivo il lavoro";
- ✓ introdurre agevolazioni contributive per il mantenimento dei dipendenti e per l'assunzione di nuova forza lavoro ove necessaria, facendo ricorso al credito d'imposta;
- ✓ introdurre un sistema di welfare che consenta ai lavoratori di essere utilmente ricollocati sul mercato del lavoro nel caso di chiusura dell'azienda (occorre sottolineare come la legge Fornero dello scorso anno abolisce, a partire dal 2016, l'accesso agli ammortizzatori per i lavoratori delle aziende sequestrate e confiscate);
- ✓ creare incentivi specifici alla nascita delle cooperative dei lavoratori delle aziende confiscate (come nel caso della Calcestruzzi Ericina in provincia di Trapani) e all'affitto a cooperative di giovani imprenditori;
- ✓ destinare una quota del Fondo nazionale di garanzia per le Piccole e Medie Imprese per l'accesso al credito sia delle aziende sia dei soggetti – associazioni e cooperative sociali – che gestiscono beni confiscati e necessitano di effettuare investimenti.
- ✓ estendere alle aziende la disciplina oggi dettata per i beni immobili e consentire allo Stato e agli Enti territoriali di acquisire a titolo gratuito le aziende confiscate.
- ✓ inserire la figura del tutorship, ossia imprenditori attivi nel medesimo settore oppure in un settore affine in cui opera l'azienda sequestrata o confiscata che forniscono assistenza tecnica a supporto della gestione dell'azienda. Prevedere, in tal caso, una opzione di prelazione nell'acquisizione dell'azienda da parte dell'imprenditore che ha fornito l'assistenza.

4.2 Interventi di carattere conoscitivo

Tra le metodologie di intervento utili a supportare gli attori coinvolti nell'ideazione ed implementazione dei percorsi di valorizzazione dei beni confiscati alla criminalità organizzata un'importanza cruciale riveste *l'Indagine conoscitiva sui beni confiscati nel territorio nazionale*, divisa per aree territoriali e per contesti sociali, urbanistici ed economico-produttivi.

La realizzazione di uno studio con queste caratteristiche si pone l'obiettivo di colmare una evidente lacuna informativa e di portare i suoi risultati al servizio del

compito istituzionale dell'*Agenzia nazionale e dei nuclei di supporto istituiti presso le Prefetture.*

L'indagine potrà essere un utile strumento di valutazione utilizzato da tutti i soggetti pubblici o del privato sociale interessati a promuovere progettualità innovative di valorizzazione dei beni confiscati. La proposta di indagine conoscitiva risponde, quindi, all'esigenza di meglio orientare le politiche di sostegno alla valorizzazione dei beni confiscati che sono oggi frammentate in una serie di interventi gestiti nei diversi livelli delle amministrazioni pubbliche, costituendo un fattore di depotenziamento dell'efficacia degli incentivi, oltre che di spreco e inefficienza.

L'indagine conoscitiva sui beni confiscati partirà dai dati ufficiali ad oggi esistenti e forniti dall'Agenzia nazionale, ai quali si aggiungeranno le informazioni provenienti dalle Prefetture e dalle Camere di commercio, nonché le informazioni provenienti anche dalle azioni di monitoraggio promosse dalla rete associativa di Libera, da alcuni Comuni, Consorzi, dalle Regioni e da altri soggetti pubblici e privati.

L'indagine si avvarrà delle competenze e metodologie di *Open Coesione* e *Monithon*, monitoraggio civico dei progetti finanziati dall'Unione europea, nonché degli strumenti per la trasparenza del mercato che utilizza i dati del registro delle imprese di InfoCamere.

L'indagine conoscitiva è suddivisa in due macro-fasi:

- Macro-fase 1) Realizzazione di una mappatura ragionata dei beni confiscati.
- Macro-fase 2) Realizzazione di una mappa delle opportunità dei beni confiscati.

a) La realizzazione della mappatura ragionata prevede, a sua volta, tre differenti sotto-fasi: Mappatura della reale consistenza - disponibilità dei beni confiscati e valutazione del loro potenziale di riutilizzo a fini di sociali ed imprenditoriali nel contesto territoriale. Analisi della "Domanda e Offerta" di beni confiscati: tale fase prevede: un'analisi ragionata del patrimonio di beni confiscati per effettive tipologie di utilizzo, un'analisi dei fattori di disfunzionalità (di tipo finanziario, amministrativo, burocratico, gestionale, ecc.) che impediscono od ostacolano il buon esito di operazioni di valorizzazione ed infine un'analisi tipo quantitativo e qualitativo della potenziale domanda di beni confiscati, soprattutto da parte di soggetti del terzo settore. Valutazione punti di forza e di debolezza delle esperienze di finanza pubblica agevolata finalizzate alla valorizzazione di beni confiscati già effettuate ed individuazione dei possibili interventi nell'ambito della programmazione 2014-2020

4.3 Interventi di tipo tecnico gestionale

A questo punto è possibile illustrare gli strumenti di intervento da mettere in campo al fine di favorire l'adozione di modelli di gestione dei beni confiscati capaci di contribuire in maniera significativa allo sviluppo dell'imprenditoria sociale.

Quanto esposto nei precedenti paragrafi e le esperienze fin qui svolte evidenziano la necessità di dare risposte organiche, continuative e strutturate al tema della valorizzazione dei beni confiscati. La complessità del fenomeno infatti è tale da non poter essere affrontata mediante interventi sporadici e non sufficientemente articolati.

Per tale motivo si propongono interventi di carattere tecnico fortemente territorializzati, a supporto dei compiti istituzionali dell'Agenzia nazionale che, dal punto di vista organizzativo, dovrebbe prevedere il coinvolgimento di differenti soggetti di carattere pubblico e privato, al fine di creare una *“Rete di servizi” per la valorizzazione dei beni confiscati alla criminalità organizzata*.

4.3.1 I beni immobili

Nel presente paragrafo la nostra attenzione si soffermerà sulle azioni ed interventi finalizzati a:

- migliorare le capacità progettuali delle organizzazioni coinvolte;
- migliorare la capacità di lettura dei bisogni e delle opportunità presenti sul territorio;
- favorire un accesso consapevole agli strumenti di finanziamento esistenti;
- favorire un rapporto virtuoso tra Enti locali e soggetti del privato sociale.

Partendo da queste premesse metodologiche si è deciso di focalizzare le azioni di supporto ad Enti locali ed ai soggetti del terzo settore su tre tipologie di strumenti:

- a) il concorso di idee imprenditoriali;
- b) la formazione e l'accompagnamento alla progettazione finalizzato all'elaborazione di un piano di impresa sociale;
- c) l'assistenza tecnica agli Enti locali finalizzata all'utilizzo di strumenti di agevolazione.

a) Il concorso di idee imprenditoriali

Il concorso d'idee ha lo scopo di assegnare gli immobili a soggetti del terzo settore, mediante procedure ispirate a criteri di trasparenza e meritocrazia. I principali beneficiari dell'iniziativa sono quindi le organizzazioni non profit che

intendono prendere in gestione un bene confiscato nel quale sviluppare la propria attività di impresa sociale; a tutti i partecipanti viene data un'opportunità concreta di confronto sulle proprie idee progettuali ed un'assistenza qualificata nella definizione dei suoi aspetti salienti.

I promotori (Comuni, Province o Enti destinatari di beni confiscati) grazie al concorso di idee beneficiano di un elevato grado di visibilità e – introducendo criteri di trasparenza e meritocrazia nell'assegnazione dell'immobile – contribuiscono alla diffusione della cultura della legalità nella propria comunità di riferimento.

Il concorso di idee è anche uno strumento in grado di stimolare la generazione di idee innovative di valorizzazione del bene.

b) La formazione e l'accompagnamento alla progettazione finalizzato alla stesura di un piano di impresa sociale

La capacità di progettazione comporta l'acquisizione di competenze specifiche, che risultano trasversali rispetto a quelle, di carattere funzionale, sulle quali spesso si incentrano gli interventi formativi. Progettare vuol dire definire un sistema di scelte valide e dotate di:

- coerenza intrinseca;
- coerenza rispetto alle caratteristiche dell'ambiente riferimento

Molto spesso nelle organizzazioni non profit operanti nel nostro territorio si registra un deficit di competenze necessarie a portare avanti un'attività di progettazione. Per far fronte a queste carenze si è ideato un servizio di accompagnamento alla progettazione, che ha lo scopo di guidare i responsabili di organizzazioni non profit nello sviluppo del proprio progetto, mettendo a loro disposizione personale qualificato in grado di seguirli in tutto il percorso di elaborazione progettuale e di trasferire le competenze necessarie ad effettuare scelte consapevoli e coerenti.

c) L'assistenza tecnica agli enti locali finalizzata all'utilizzo degli strumenti di agevolazione

Molto spesso i Comuni proprietari del bene non hanno nel proprio organico personale in possesso delle competenze necessarie ad affrontare un lavoro di progettazione complesso come quello richiesto dalle norme di agevolazione attualmente esistenti nell'ambito dei beni confiscati. E' opportuno evidenziare che l'intervento proposto non si limita alla sola compilazione dei formulari richiesti dalla vigente normativa di agevolazione, ma si amplia ad interventi di animazione territoriale ed enterprise creation, sintetizzabili nei seguenti punti: creazione di coalizioni locali tra istituzioni, autonomie funzionali, soggetti

economici e soggetti del privato sociale necessarie e creare le condizioni ambientali ed a mobilitare le risorse necessarie alla buona riuscita dell'intervento di valorizzazione del bene; creazione di una cooperativa sociale cui affidare il bene immobile confiscato; selezione di cooperative mediante procedure di evidenza pubblica; formazione dei soci; tutoraggio della cooperativa nella fase di start up.

4.3.2 Le aziende confiscate

L'intervento proposto si presenta organico ma nel contempo modulare, in grado cioè di dare risposte alle principali criticità riscontrate. Esso è sintetizzabile in tre linee di azione:

- a) Supporto gestionale
- b) Supporto nel rapporto con il mondo del credito
- c) Supporto nella definizione di reti/partnership

a) Supporto gestionale

Riguardo agli interventi di tipo gestionale, si propone la creazione di un sistema di governance, inteso come un insieme organico e flessibile di strumenti e metodologie utili a:

1. supportare l'Agenzia nazionale nell'individuazione della migliore destinazione per l'azienda sottratta alla criminalità organizzata;
2. individuare ed implementare le azioni finalizzate a ridurre la percentuale di aziende confiscate destinate alla chiusura, invertendo la tendenza attualmente in atto ed assicurando la salvaguardia dei livelli occupazionali;
3. supportare il management e/o i lavoratori dell'impresa nell'acquisizione del know-how e delle risorse necessarie ad assicurare la sopravvivenza, la redditività e lo sviluppo dell'azienda mediante una gestione orientata a criteri di efficacia ed efficienza (laddove si è deciso di non procedere alla vendita o alla liquidazione dell'azienda).

Il sistema di governance ideato si concretizza in un intervento di carattere sequenziale, sintetizzabile nelle seguenti fasi:

- a) Individuazione delle aziende da parte dell'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (ANBSC);
- b) Identificazione del tutor dell'azienda confiscata, un soggetto in grado di presidiare l'intero processo descritto nei seguenti paragrafi;

- c) Realizzazione di un check-up aziendale, un'analisi finalizzata ad accertare l'effettivo "stato di salute" in cui versa l'azienda;
- d) Identificazione di una compagine societaria credibile e verifica della disponibilità e della capacità dei lavoratori dell'impresa a costituirsi in cooperativa al fine di farsi carico della gestione dello sviluppo dell'azienda.
- e) Assessment della compagine, valutazione dei punti di forza e di debolezza della compagine individuata.
- f) Supporto consulenziale/formativo e assistenza nella predisposizione di un business plan per il risanamento e lo sviluppo dell'azienda.
- g) Destinazione dell'azienda.
- h) Accompagnamento post affidamento.

b) Supporto nel rapporto con il mondo del credito

La seconda linea di intervento è quella relativa al supporto nell'accesso al credito, criticità particolarmente rilevante per le aziende confiscate.

Il modello proposto prevede tre tipologie di intervento:

- la creazione di un fondo di garanzia destinato alle aziende confiscate, che agevoli un'ampia gamma di operazioni: leasing, finanziamenti a m/l, finanziamenti a b/t, consolidamento, ecc.
- la creazione di uno strumento di agevolazione che preveda contributi a fondo perduto ed a mutuo agevolato anche attraverso il coinvolgimento dei Confidi. E' importante evidenziare a tale proposito che, mentre per gli immobili confiscati sono esistiti in questi anni cospicui strumenti di agevolazione, nessun supporto finanziario è mai stato realizzato per le aziende confiscate.
- la realizzazione di convenzioni con istituti di finanza etica e con fondi mutualistici in grado di facilitare l'accesso al credito da parte delle aziende confiscate.

c) Supporto nella creazione di reti

Come già accennato in precedenza il modello proposto nasce dalla consapevolezza che senza la creazione ed il coinvolgimento di un'ampia rete di partner gli interventi di supporto in favore delle aziende difficilmente possono giungere a buon fine. Per tale motivo si è ipotizzato di implementare una linea di intervento finalizzata a favorire la creazione di reti e partnership tra aziende confiscate, soggetti imprenditoriali, giovani imprenditori, organizzazioni del terzo settore e soggetti istituzionali. Tale obiettivo verrà conseguito mediante il coinvolgimento di associazioni di categoria, autonomie funzionali, centrali cooperative, organizzazioni sindacali e di rappresentanza del terzo settore.

Particolare attenzione sarà posta al tema della creazione di reti di imprese (anche tramite lo strumento del contratto di rete) finalizzate:

- al completamento di filiere produttive in settori quali: turismo sostenibile, agricoltura biologica, trasformazione di prodotti agricoli, bio-edilizia;
- identificazione di opportunità di esternalizzazione ed outsourcing di attività; identificazione di opportunità di spin off aziendale.

Si terrà conto anche dell'individuazione di modalità di assistenza quali, ad esempio, azioni formative, individuazione e canalizzazione commerciale, individuazione di azioni di marketing.

In tale linea di intervento assume particolare rilievo la *campagna su "Impresa bene comune – il made in Italy dell'antimafia"*, promossa da Libera, in collaborazione con Unioncamere e InfoCamere all'interno delle linee previste dal protocollo sottoscritto per la legalità nell'economia. La finalità della campagna è quella di porre le basi per la nascita di un rapporto di tutorship tra imprese di rilievo nazionale ed aziende confiscate, operanti entrambi nello stesso settore di attività o di settori affini.