

**«STUDIO DI FATTIBILITÀ PER LA DEFINIZIONE DI UN NUOVO  
SOGGETTO DEPUTATO ALLA GESTIONE DEI BENI CONFISCATI»**

**Ottobre 2015**

## Contenuti

- Principi del nuovo modello di gestione dei beni confiscati
- Ipotesi di forma giuridica del nuovo soggetto gestore
- Ipotesi di modello organizzativo del nuovo soggetto gestore
- Esempi di flow chart: confisca di impresa
- Esempi di flow chart: confisca di bene immobile
- Esempi di flow chart: confisca di bene mobile
- Stima del giro d'affari del nuovo soggetto gestore
- Ipotesi di budget annuale del nuovo soggetto gestore
- Appendice: Percorsi logici di organizzazione dei flussi

## Gli Assiomi:

- I. La criminalità organizzata ha allargato la sua azione e la sua presenza a nuovi territori e si è inserita nella economia legale.
- II. Cresce esponenzialmente il volume e il valore dei beni confiscati e soprattutto si amplia la varietà di tali beni (includendo imprese produttive, strumenti finanziari, ecc.).
- III. I tempi troppo lunghi che intercorrono fra il sequestro e la confisca determinano un elevato tasso di mortalità delle imprese (i principali motivi sono ascrivibili a ruolo e competenze dell'Amministratore Giudiziario; revoca dei fidi bancari; azzeramento delle commesse; in generale, "costo della legalità" (tempo per la legalizzazione, risorse e garanzie, premialità fiscale, accesso agli ammortizzatori sociali, ..))
- IV. Non tutti i beni mantengono la caratteristica di simbolo del potere mafioso.
- V. I beni confiscati sono oggi visti e gestiti "uti singuli" ciascuno a sé e questa impostazione (direttamente figlia della legge La Torre) risulta in parte superata proprio dal cambiamento profondo del rapporto tra mafie e territorio e tra mafie ed economia.
- VI. Una valorizzazione più efficace ed efficiente può determinare maggiori risorse da investire in processi di sviluppo sociale ed economico. Non si pone l'alternativa tra simbologia e ricaduta socio-economica: entrambe possono essere perseguite efficacemente con un legame virtuoso tra le stesse.

## La Tesi:

*I cambiamenti intercorsi dall'entrata in vigore della "legge La Torre" non possono non incidere sulla strategia da utilizzare nella gestione e nei processi di valorizzazione: molti beni possono e debbono diventare parte della economia legale, tramutandosi in strumenti per generare risorse per fare sviluppo economico e sociale.*

*Una valorizzazione più efficace ed efficiente può determinare maggiori risorse da investire in processi di sviluppo sociale ed economico. Non si pone l'alternativa tra simbologia e ricaduta socio-economica: entrambe possono essere perseguite efficacemente con un legame virtuoso tra le stesse.*

*Da questo mutamento di ottica deve derivare un radicale cambiamento nelle modalità di "gestione" dei beni confiscati il cui passaggio fondamentale sta nel vedere i beni nel loro insieme e nel pensarli come parti di un sistema. Solo l'ottica di sistema può consentire di estrarre valore sociale ed economico.*

## I Principi del nuovo modello:

- I. Gestione e valorizzazione sistemica e integrata dei beni confiscati. L'oggetto di interesse non deve essere costituito dalle singole categorie dei beni ma dal patrimonio confiscato nella sua interezza
- II. Adozione di una pluralità di strumenti di valorizzazione
- III. Sviluppo di un approccio cautelare nell'adozione dello strumento di valorizzazione «vendita», in particolare con riferimento ai piccoli territori
- IV. Rafforzamento del presidio dei singoli ambiti di confisca (imprese, beni immobili, beni mobili, contanti e beni finanziari) e identificazione di personale e competenze dedicate
- V. Multidisciplinarietà delle figure professionali strutturalmente coinvolte nel percorso di valorizzazione
- VI. Auto-sostenibilità finanziaria del soggetto gestore dei beni confiscati
- VII. Focalizzazione sui beni confiscati, ma pianificazione di interventi pre-confisca e accompagnamento tecnico al mantenimento dei beni sequestrati

# IPOTESI DI FORMA GIURIDICA DEL NUOVO SOGGETTO GESTORE 1/3

## NATURA

Viene costituito un Ente pubblico economico, che subentra nei diritti e nelle obbligazioni dell'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (ANBSC)

## AUTONOMIA

L'Ente sarà dotato di autonomia organizzativa e contabile, sarà posto sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri e soggetto al controllo della Corte dei Conti

## ORGANI

Saranno organi dell'Ente in carica per quattro anni e rinnovabili una sola volta: il Consiglio di Amministrazione, il Collegio dei Revisori e il Comitato Strategico

## SEDE

L'Ente avrà sede a Roma

Il nuovo soggetto non vedrebbe quindi mutata la propria natura giuridica rispetto all'attuale, rimanendo così interamente pubblico.

I principali cambiamenti riguarderanno:

-  **LA DIMENSIONE:** il personale sarà dimensionato in relazione ai volumi previsti e dettagliati da un Master Plan approvato dal Consiglio di Amministrazione
-  **L'ORGANIZZAZIONE:** 1 direzione generale, 4 Aree trasversali, 3 Unità Operative
-  **LA GOVERNANCE:** oltre al CdA e al Collegio dei revisori verrà istituito un Comitato Strategico
-  **LA FONTE FINANZIARIA PER LA GESTIONE:** all'Ente confluisce lo stock di risorse attualmente in capo a FUG derivanti dalle confische e dai sequestri.



**IL PROCESSO DI GESTIONE E DESTINAZIONE DEI BENI**, illustrato nelle pagine seguenti e focalizzato prioritariamente su:

- la gestione integrata dei beni confiscati;
- la disponibilità di un budget per poter intervenire sui beni rendendoli più funzionali al loro successivo collocamento (sociale, pubblico, mercato) indicativamente ripartito al 70% a fondo perduto e al 30% sotto forma di prestito;
- un maggior/miglior raccordo con gli amministratori giudiziari sin dalla fase di sequestro (per le aziende);
- l’inserimento (nelle aziende) della figura del Temporary Manager;
- un monitoraggio puntuale anche nella fase post-destinazione.

## ORGANI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO:

- ❑ **Consiglio di Amministrazione**, composto da 5 consiglieri di nomina pubblica (Presidenza del Consiglio dei Ministri, sentiti i Ministeri dell'Interno, della Giustizia, dell'Economia).  
I componenti dovranno rispondere ai criteri di professionalità ed onorabilità e saranno scelti tra manager con esperienze industriali, immobiliari, finanziarie. Sarà prevista la presenza di un rappresentante dell'ANCI e delle Associazioni più impegnate nella lotta alle mafie.
- ❑ **Collegio dei Revisori dei Conti**, composto da 3 componenti effettivi e 2 supplenti e nominato con decreto del Ministro dell'Interno fra gli iscritti nel registro dei revisori contabili. Un componente effettivo e un supplente sono nominati dal Ministero dell'economia e delle finanze.
- ❑ **Direttore Generale**
- ❑ **Aree trasversali (4)**
- ❑ **Unità Operative (3)**
- ❑ **Comitato di direzione**, composto 7 membri ovvero dal Direttore Generale, dai Direttori delle 3 Aree trasversali (Area Monitoraggio, Area Risorse Umane, Area Amministrazione e Finanza, Affari Legali, Contratti e Appalti; l'Unità Gestione Beni Finanziari è gestita dal Direttore Generale) e dai Direttori delle 3 Unità Operative (Beni Immobili, Beni Mobili, Imprese).
- ❑ **Comitato Strategico**, composto da 5 rilevanti personalità delle istituzioni, del mondo dell'impresa e della finanza, della magistratura, del mondo scientifico e del Terzo settore.

Si prevede che il **Direttore Generale**, oltre ad essere responsabile della gestione dell'intera struttura, gestisca personalmente l'Unità Gestione Beni Finanziari, in cui confluiranno tutti i contanti e i beni finanziari confiscati. Tali risorse hanno funzione prioritaria di alimentare i processi di intervento per l'efficientamento dei Beni confiscati, al fine di garantirne un efficace ed efficiente impiego a seguito della destinazione. Esse concorrono anche alla copertura delle spese correnti dell'Ente.

Le **Aree trasversali**, che confluiscono nella direzione generale, sono:

- Unità Gestione Beni Finanziari, presso cui è istituito il Fondo Beni Confiscati, alimentato dalle risorse economiche e finanziarie relative a provvedimenti di sequestro e di confisca alle mafie attualmente trasferite al FUG e di qualunque altro provento, attualmente trasferito al FUG, relativo alla gestione dei beni confiscati; dalla eventuale vendita di beni immobili e di imprese confiscate; da proventi finanziari derivanti da investimenti del patrimonio, comunque gestito con criteri di prudenza; da eventuali donazioni di privati.
- Area Monitoraggio
- Area Amministrazione e Finanza, Affari Legali, Contratti e Appalti
- Area Risorse Umane

Le **Unità Operative** avranno la responsabilità dell'intero percorso di valorizzazione dei beni di pertinenza, in un'ottica di stretto e continuo coordinamento fra di loro e con le aree trasversali, al fine di garantire percorsi di valorizzazione il più possibile integrati.

Le Unità operative sono:

- Unità Operativa Imprese
- Unità Operativa Beni Immobili
- Unità Operativa Beni Mobili

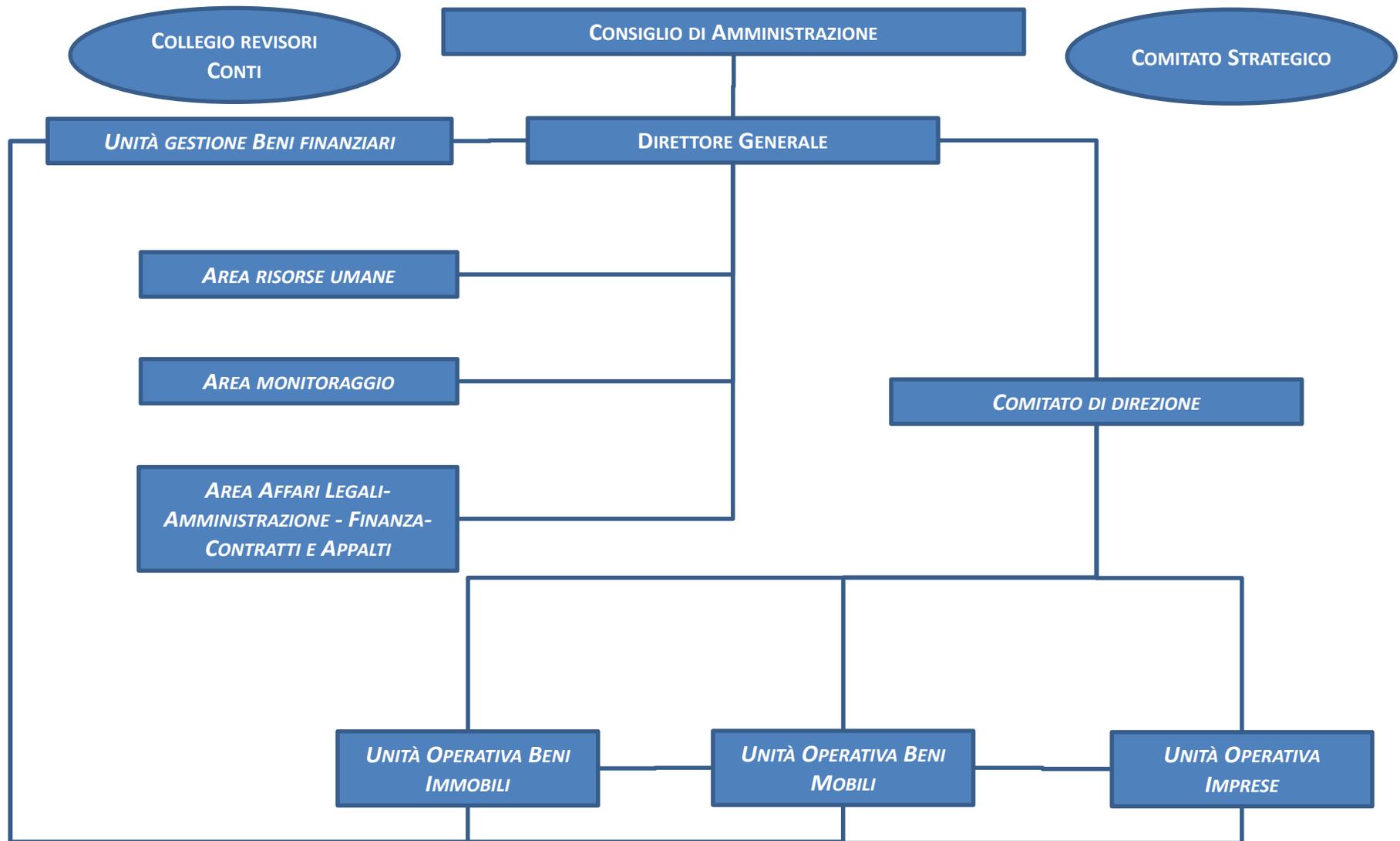
Si prevede, inoltre, laddove se ne ravveda la necessità, l'attivazione di un **pool esterno a geometria variabile di tecnici specializzati** che potrà offrire il proprio contributo nel percorso di destinazione dei beni.

Al **Comitato di direzione** verrà assegnato il compito di vagliare e deliberare le destinazioni dei beni confiscati fra le alternative proposte dal **Responsabile di Progetto**, che verrà scelto nell'ambito delle tre Unità Operative previste (mobili, immobili, imprese) e avrà il compito di seguire il percorso di valorizzazione del bene dal momento della confisca al momento del monitoraggio successivo alla destinazione.

Nel caso di imprese è prevista anche la figura del **Temporary Manager**, un consulente esterno, scelto sulla base di competenze manageriali specifiche di settore il cui compito sarà gestire l'impresa prima della sua assegnazione (in collaborazione con il **Responsabile di Progetto**).

Il **Comitato Strategico** definirà le linee di sviluppo strategiche dell'Ente. Inoltre, in caso di surplus finanziari e ricorrenti marginalità economiche, contribuirà a identificare le operazioni di promozione e sostegno di attività produttive e/o sociali nei territori a più alta densità mafiosa in cui impiegare tali marginalità.

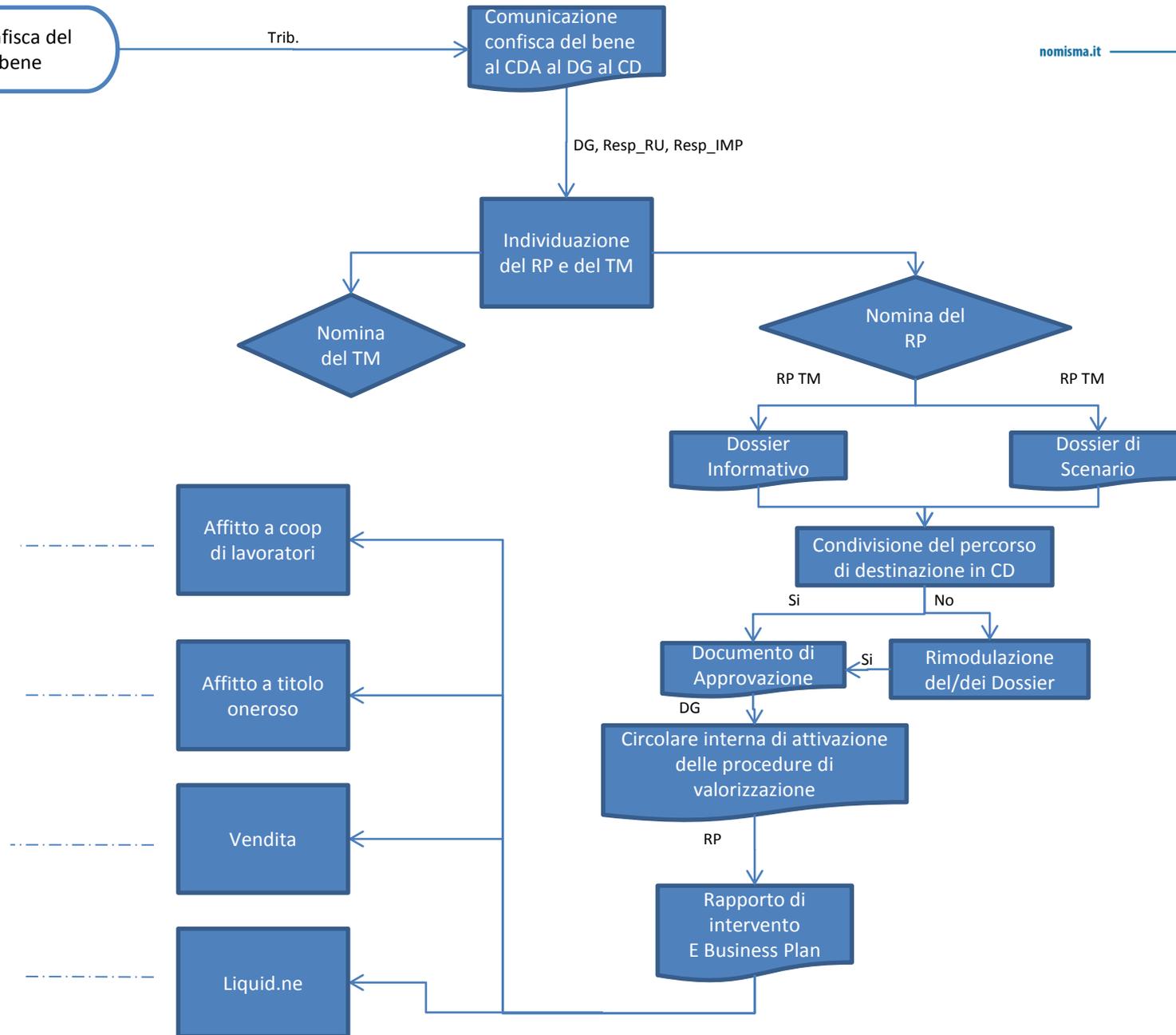
L'Ente predisporrà, con cadenza semestrale, una dettagliata relazione al Parlamento sulle attività svolte e sui risultati conseguiti.

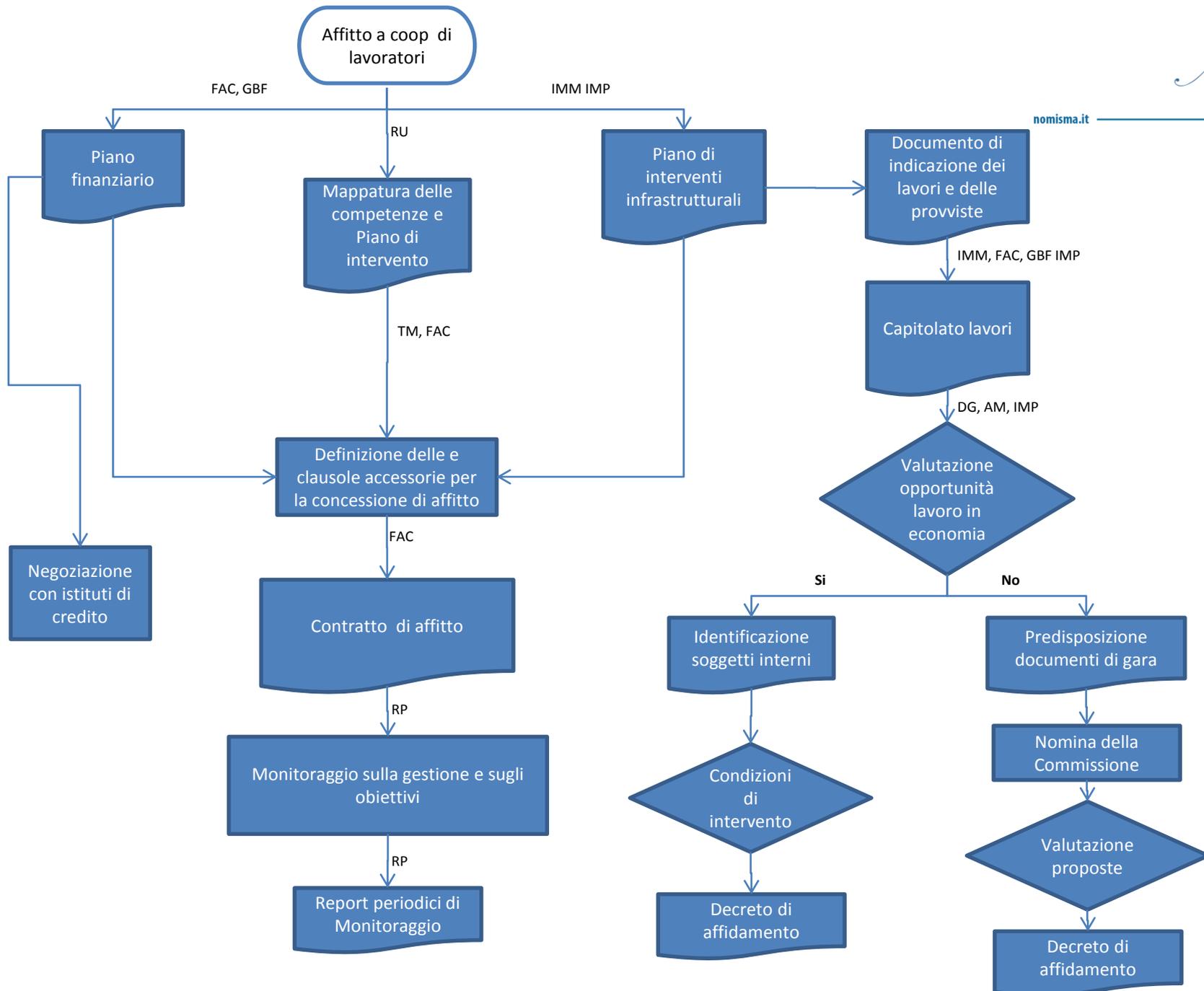


## **ESEMPI DI FLOW CHART: CONFISCA DI IMPRESA**

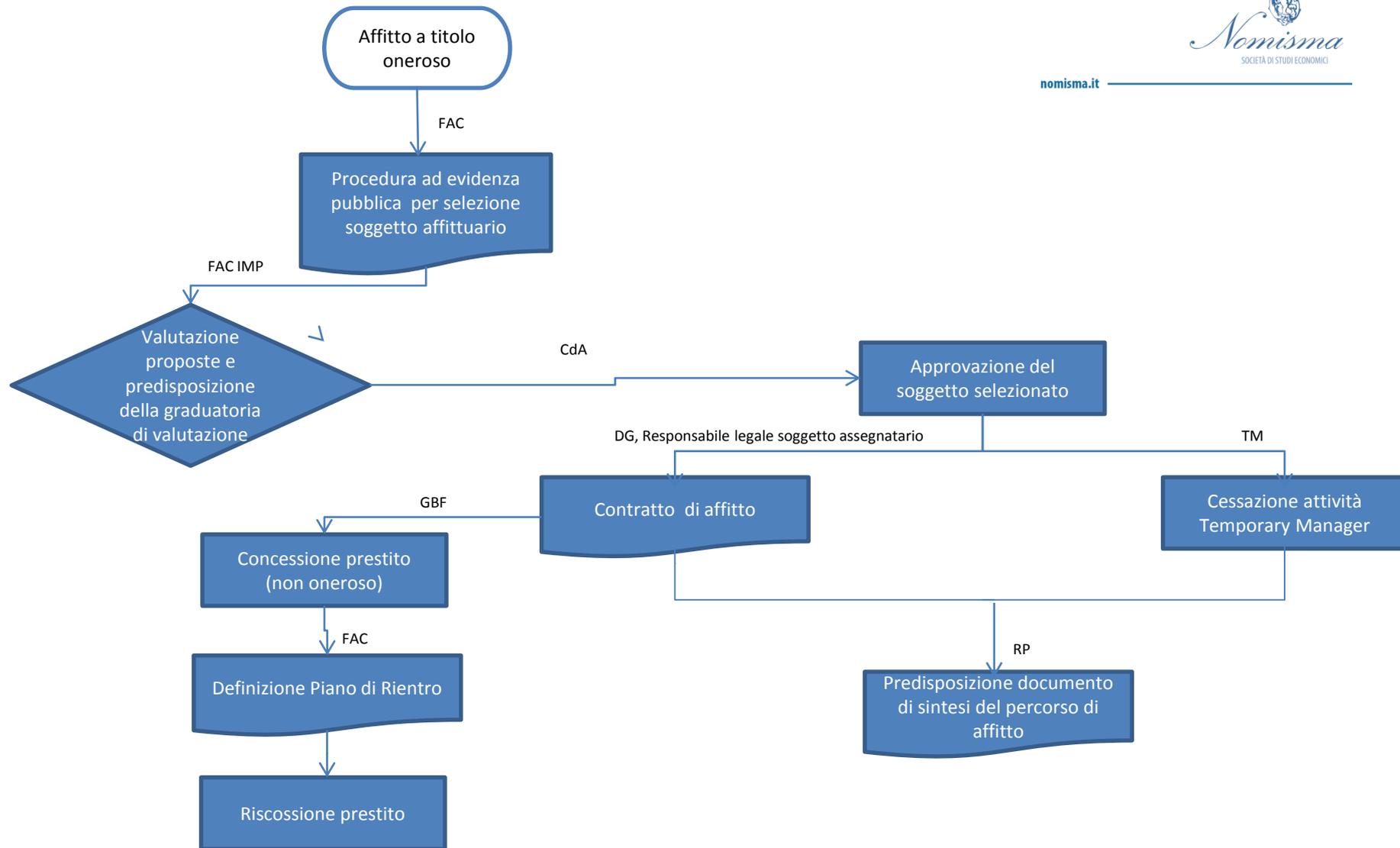
---

ESEMPI DI FLOW CHART: CONFISCA DI IMPRESA

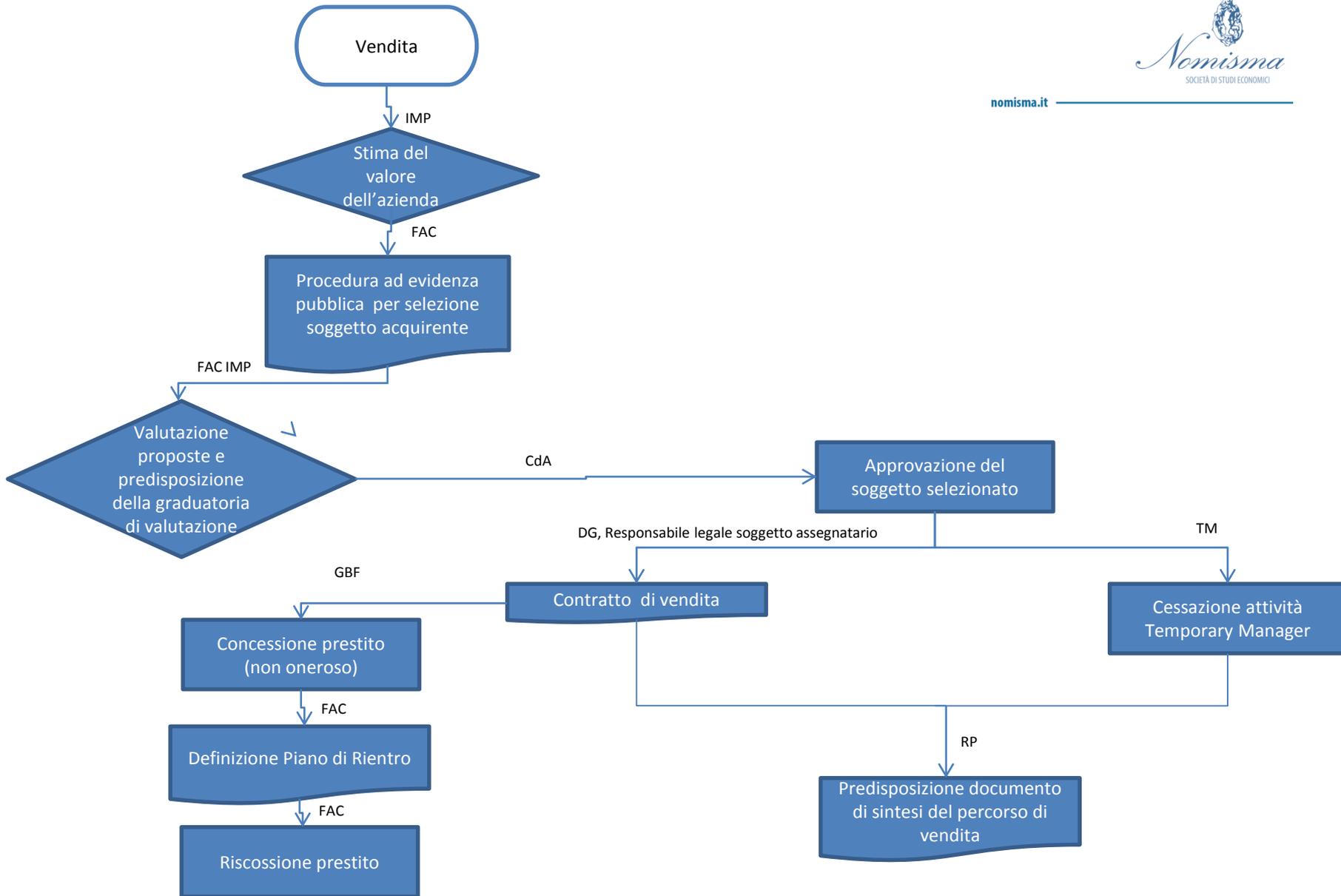


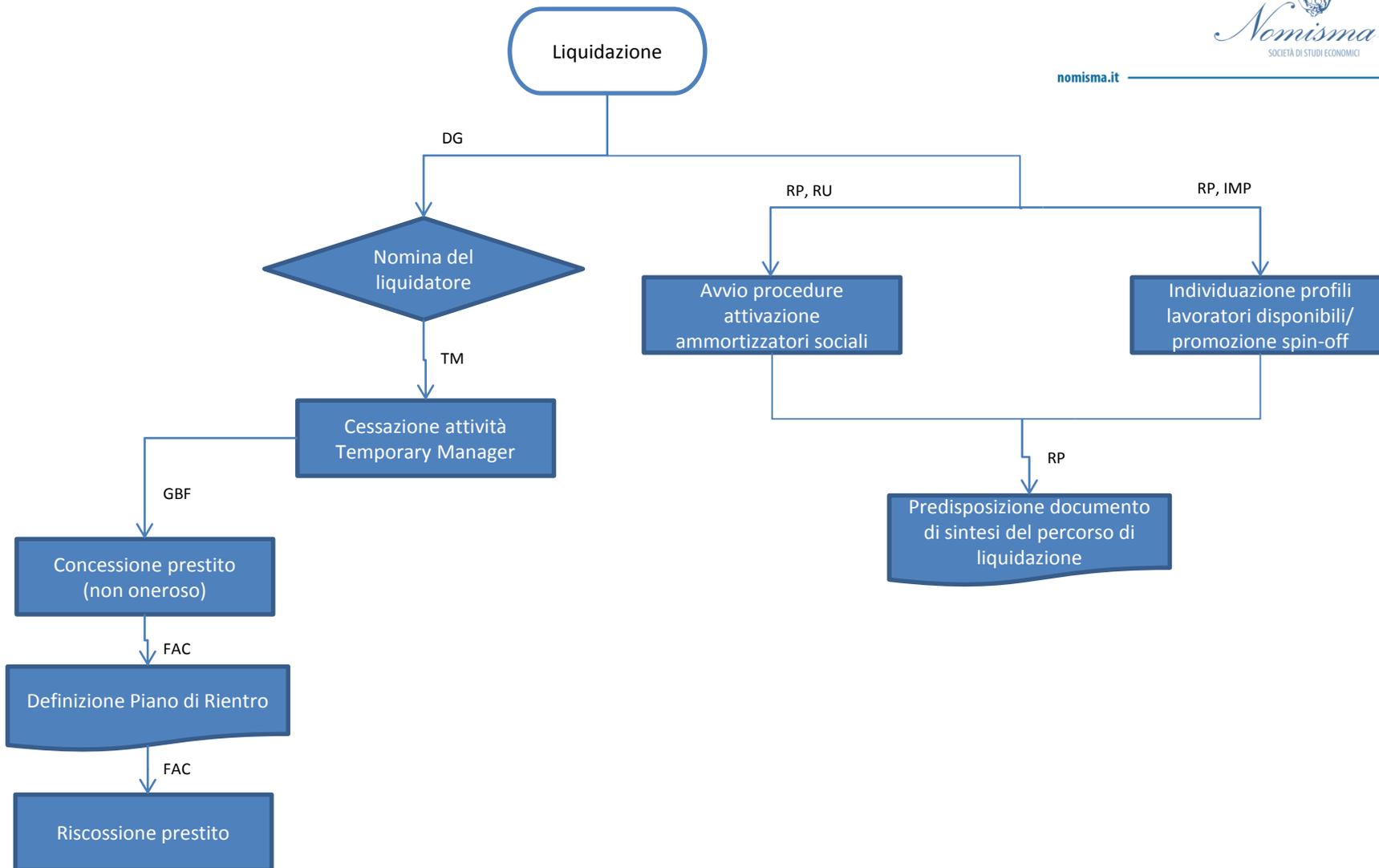


## FASE 2\_AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE\_AFFITTO A TITOLO ONEROSO



## FASE 2\_AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE\_VENDITA





## **ESEMPI DI FLOW CHART: CONFISCA DI BENE IMMOBILE**

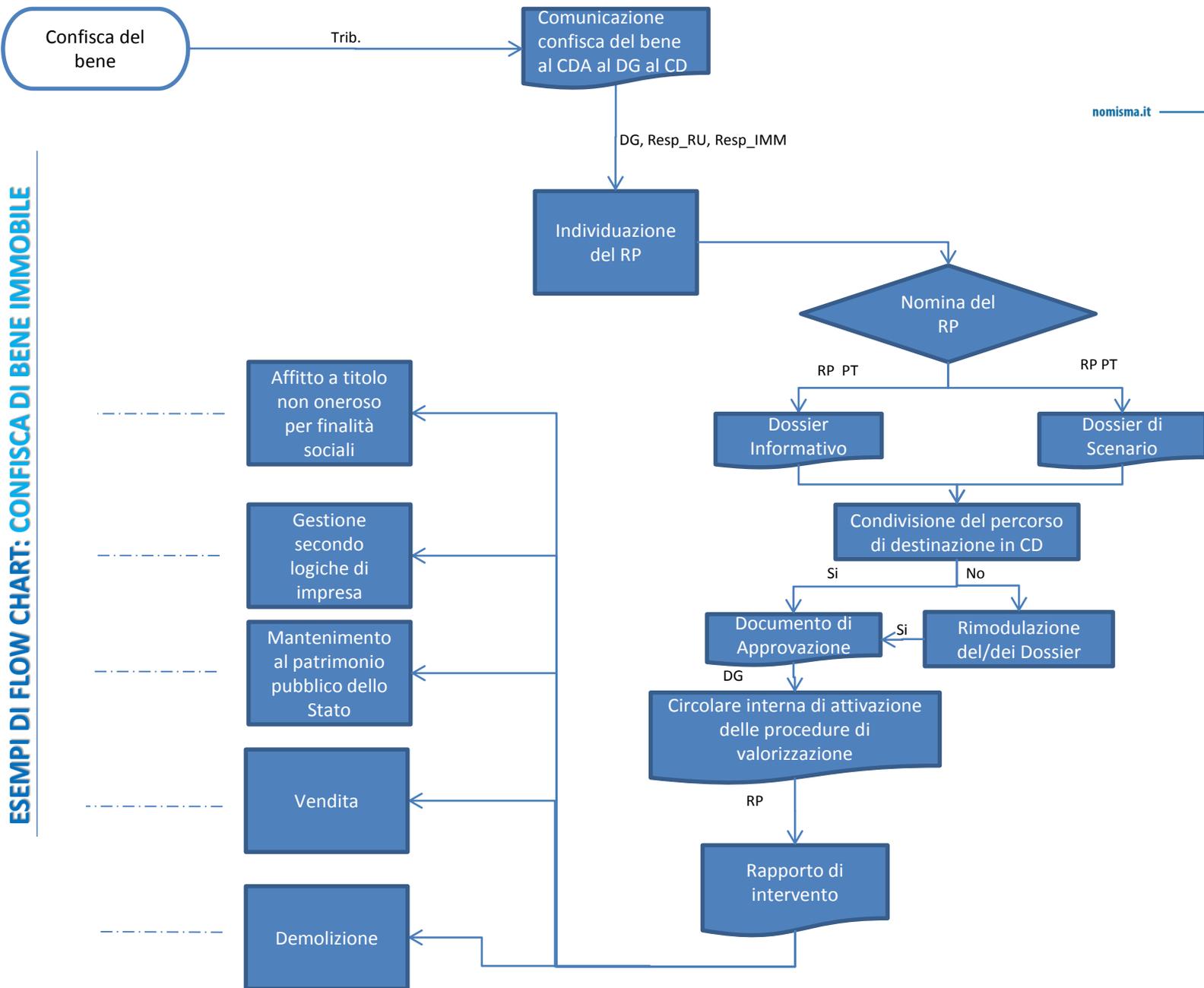
---

# FASE 1\_PROCEDURA INTERNA DI DESTINAZIONE DEL BENE – BENE IMMOBILE



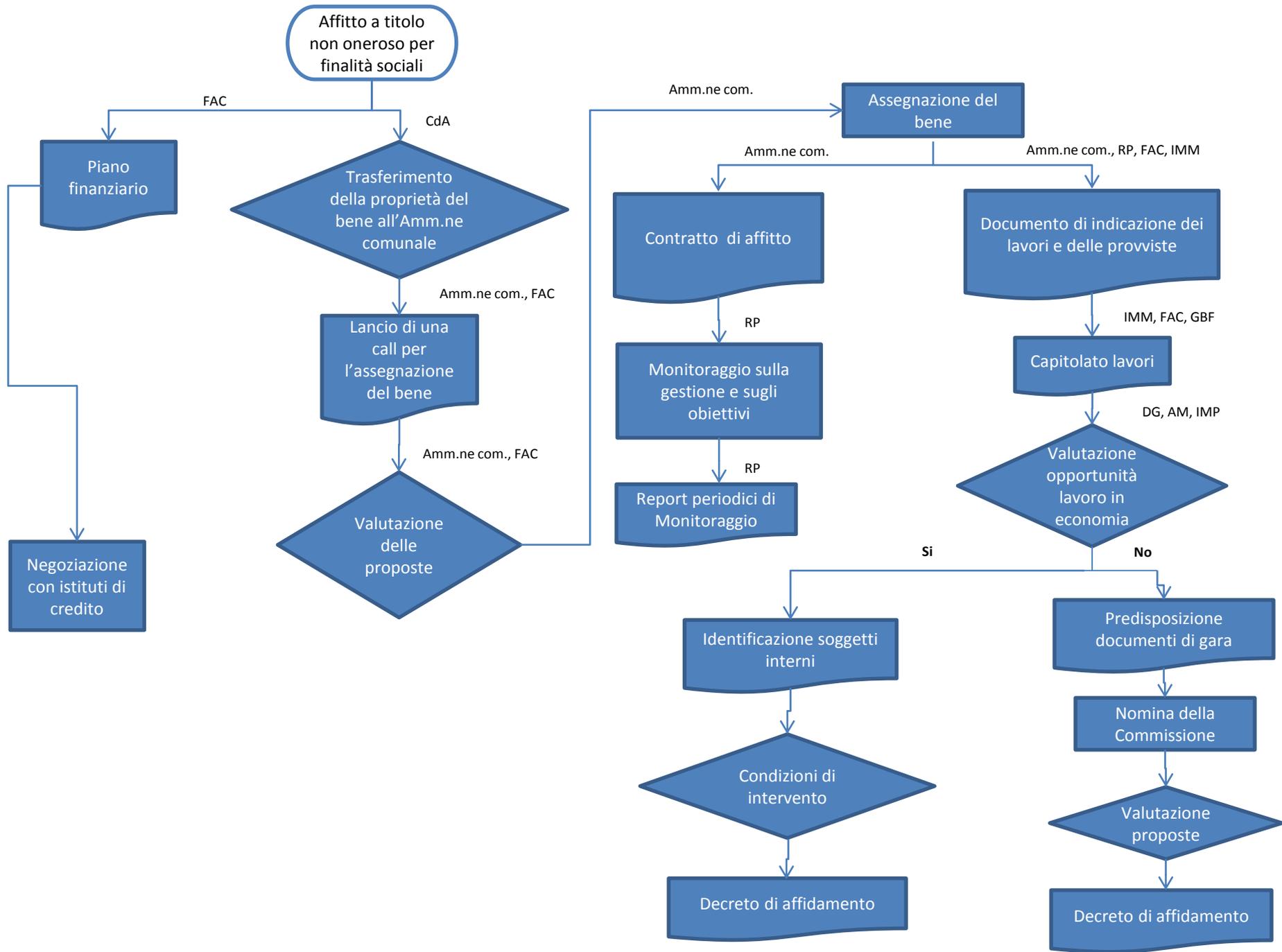
nomisma.it

ESEMPI DI FLOW CHART: CONFISCA DI BENE IMMOBILE



# FASE 2\_AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE\_AFFITTO A TITOLO NON ONEROSO PER FINALITA' SOCIALI

ESEMPI DI FLOW CHART: CONFISCA DI BENE IMMOBILE

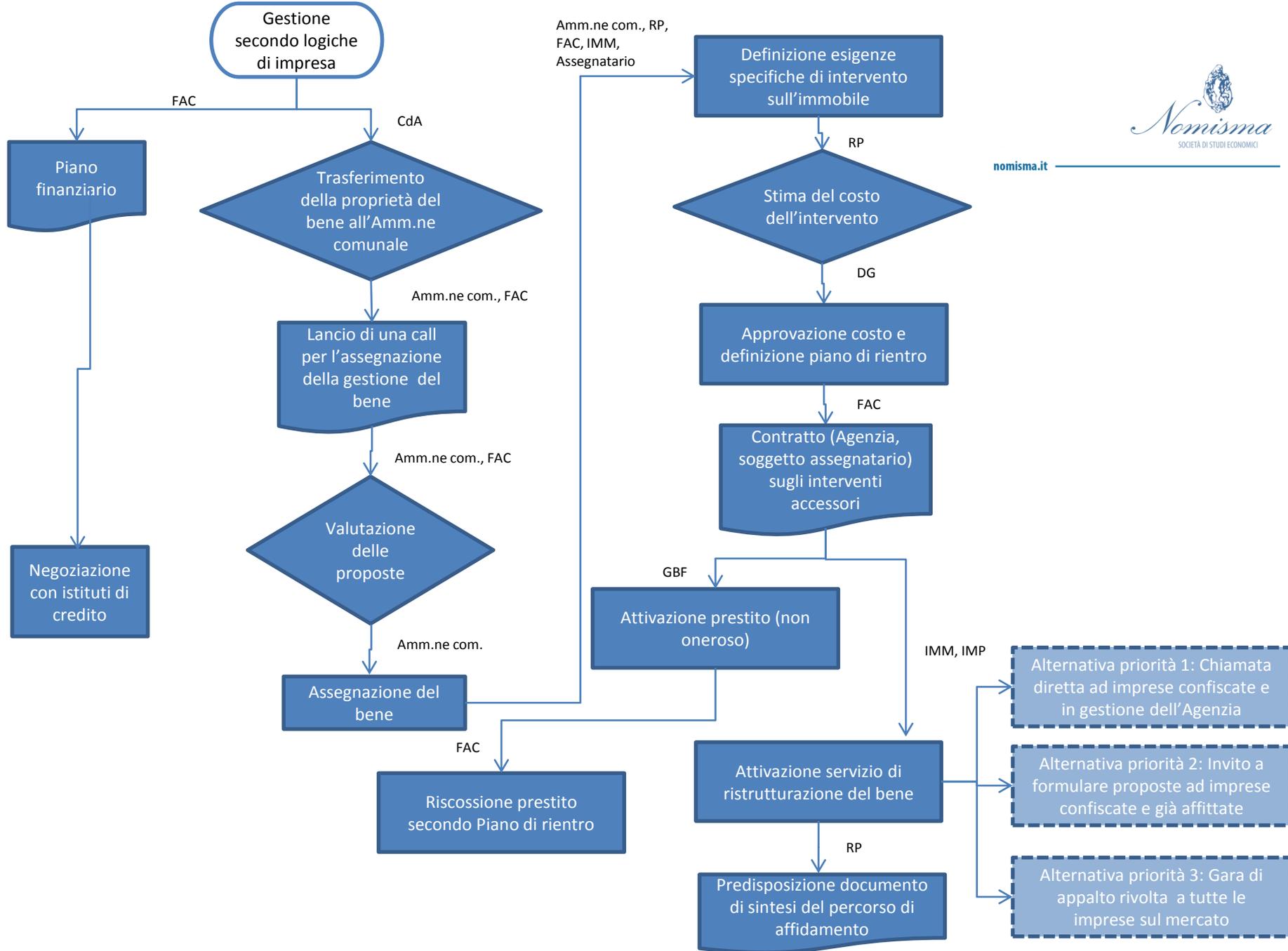


# FASE 2\_AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE\_GESTIONE SECONDO LOGICHE DI IMPRESA

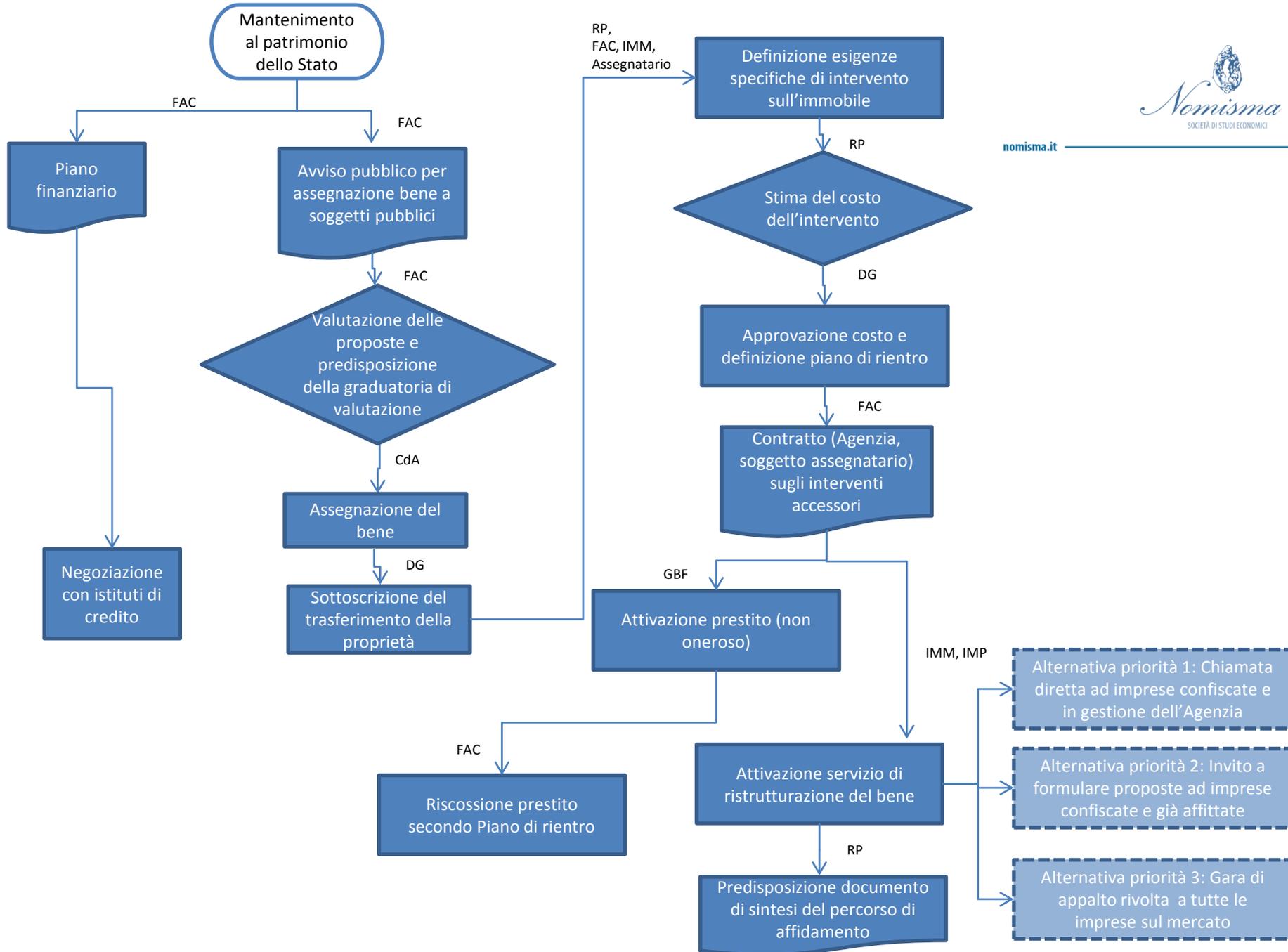


nomisma.it

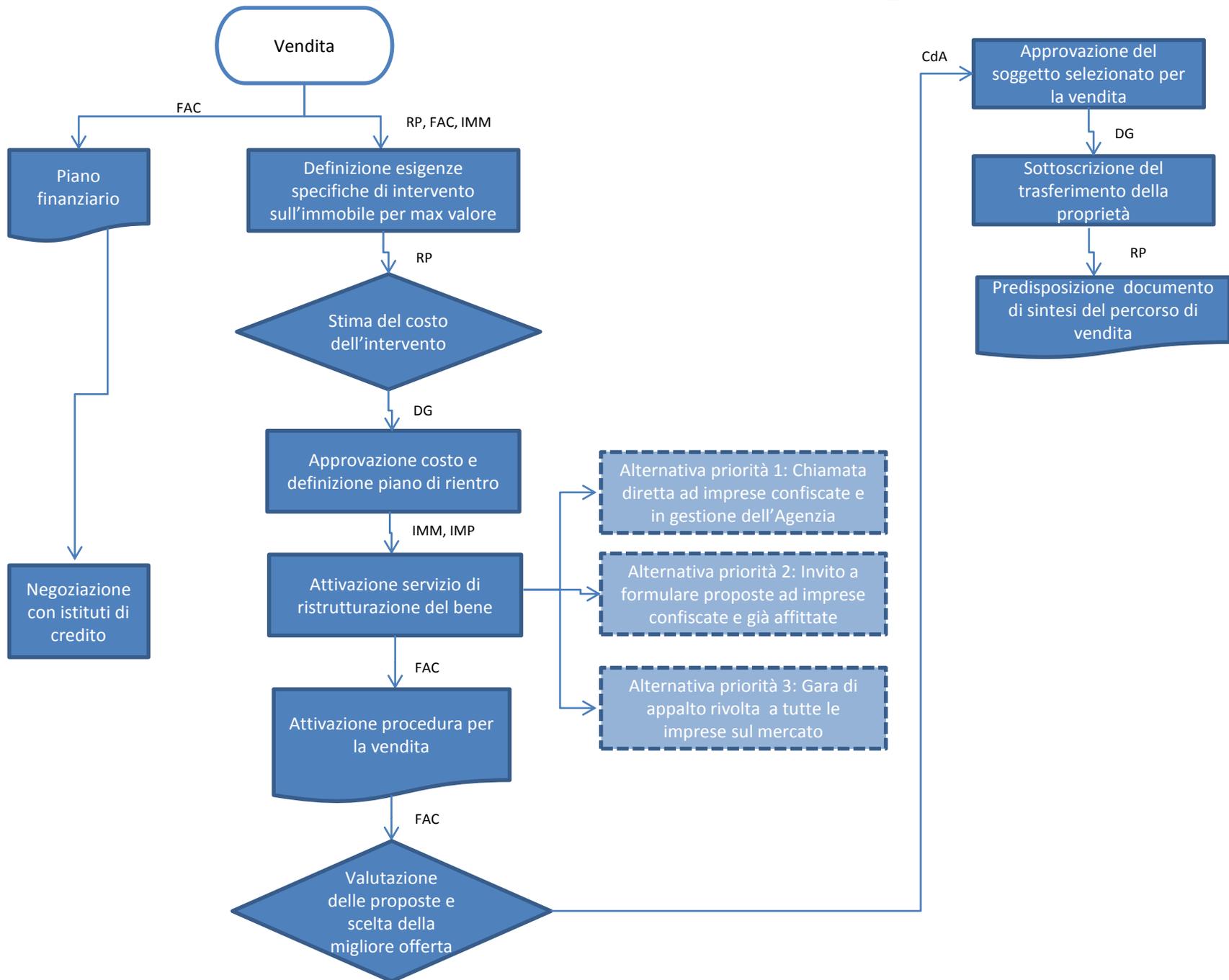
ESEMPI DI FLOW CHART: CONFISCA DI BENE IMMOBILE

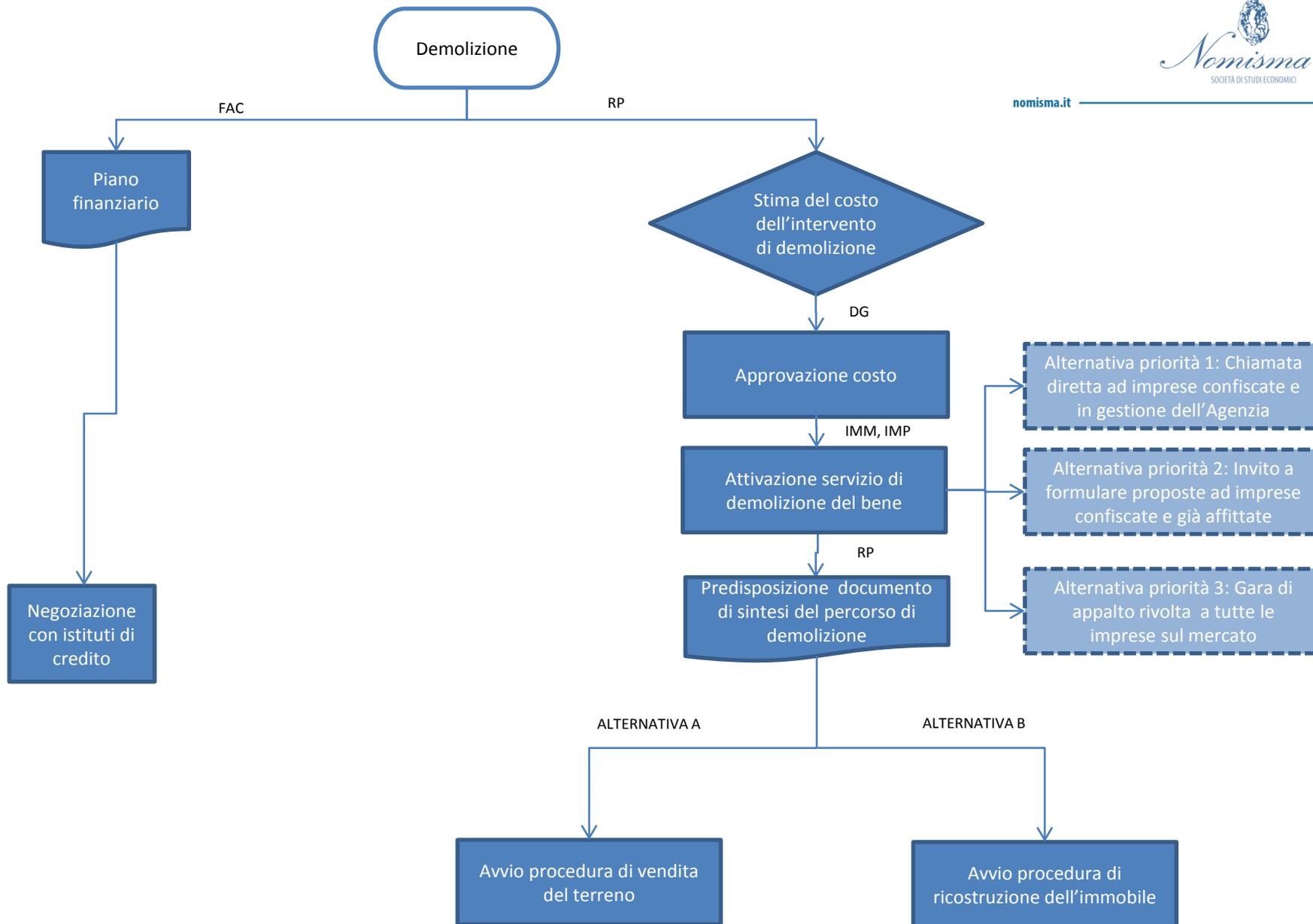


# FASE 2\_AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE\_MANTENIMENTO AL PATRIMONIO PUBBLICO DELLO STATO



## FASE 2\_AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE\_VENDITA



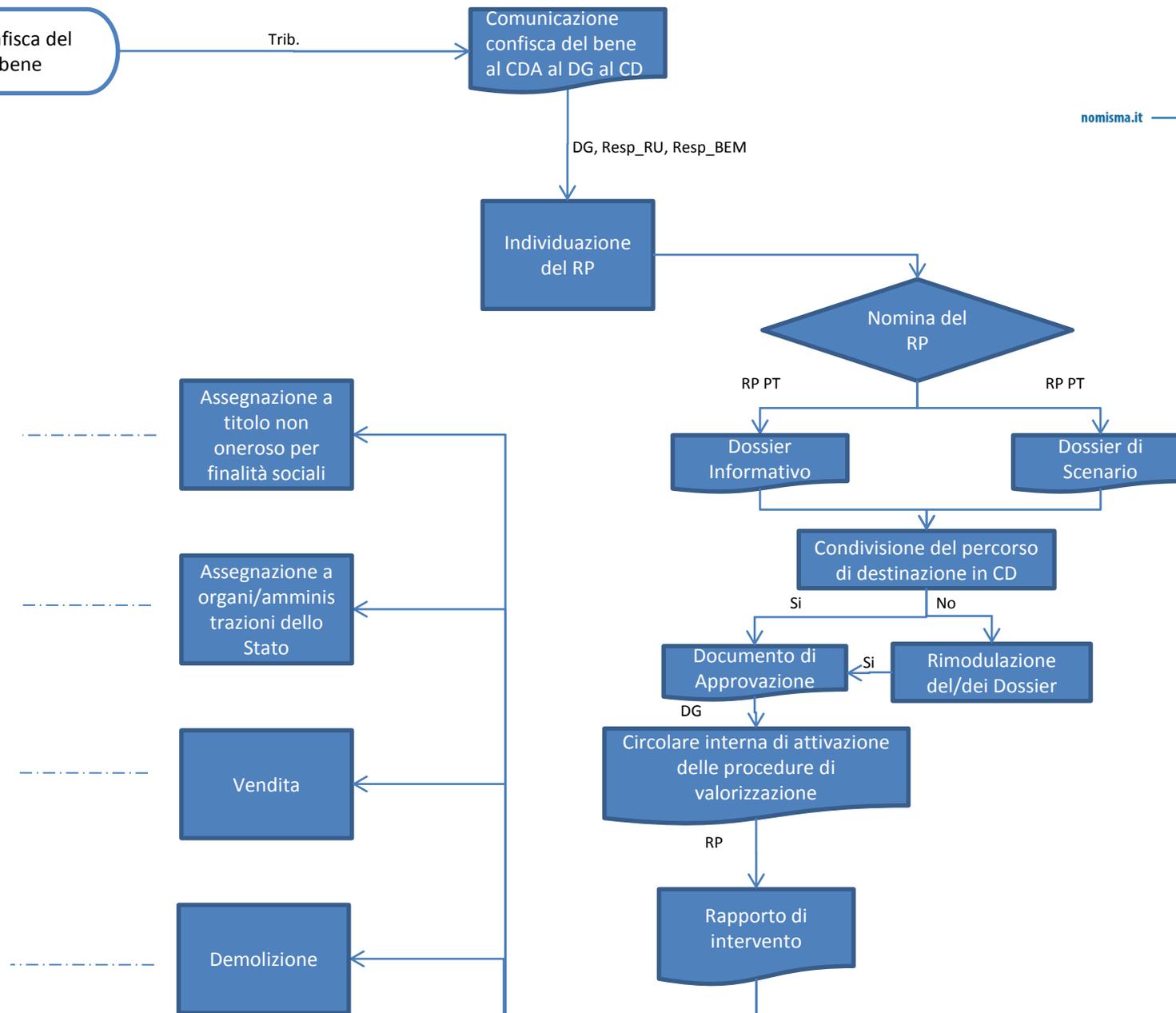


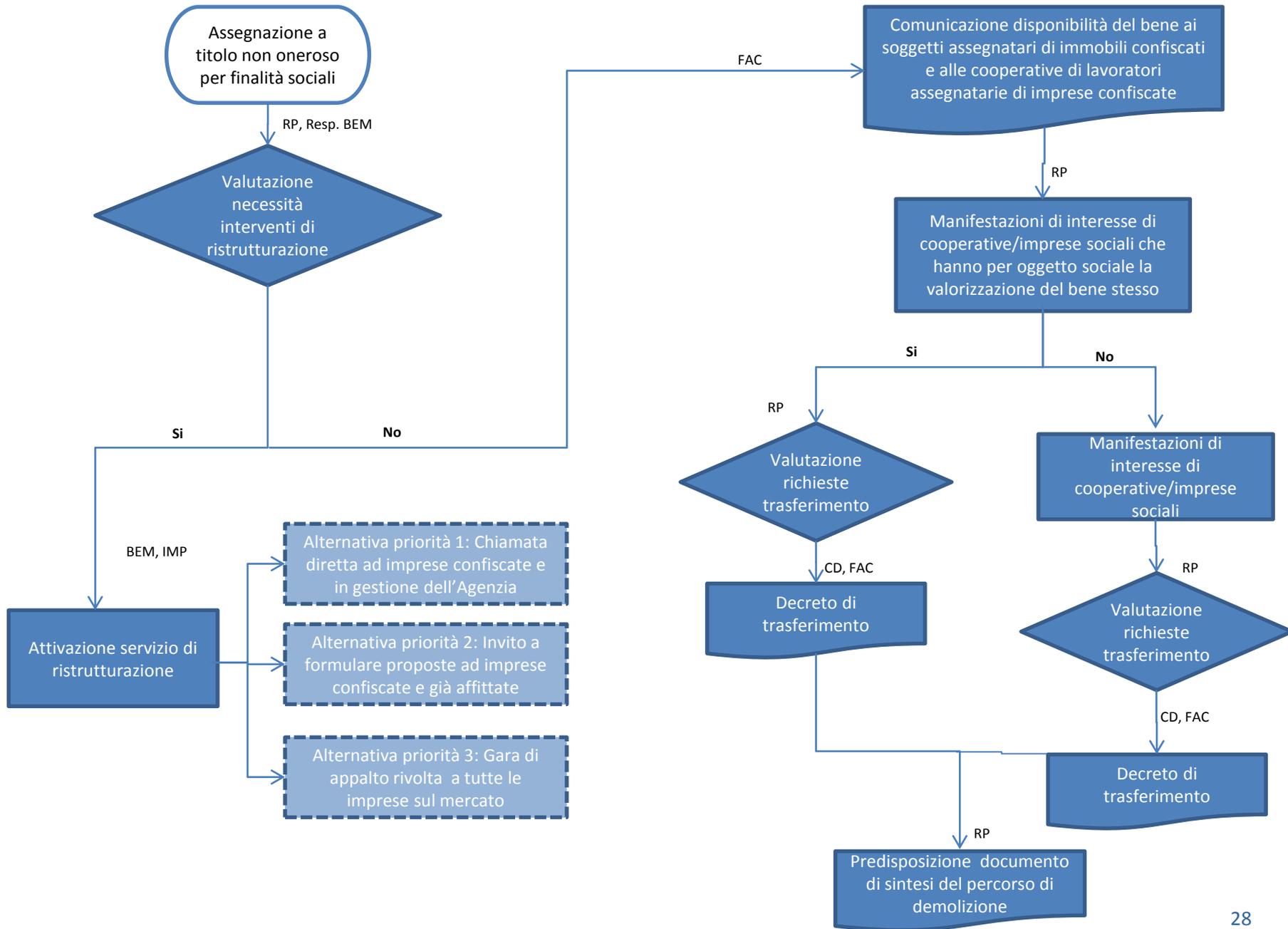
## **ESEMPI DI FLOW CHART: CONFISCA DI BENE MOBILE**

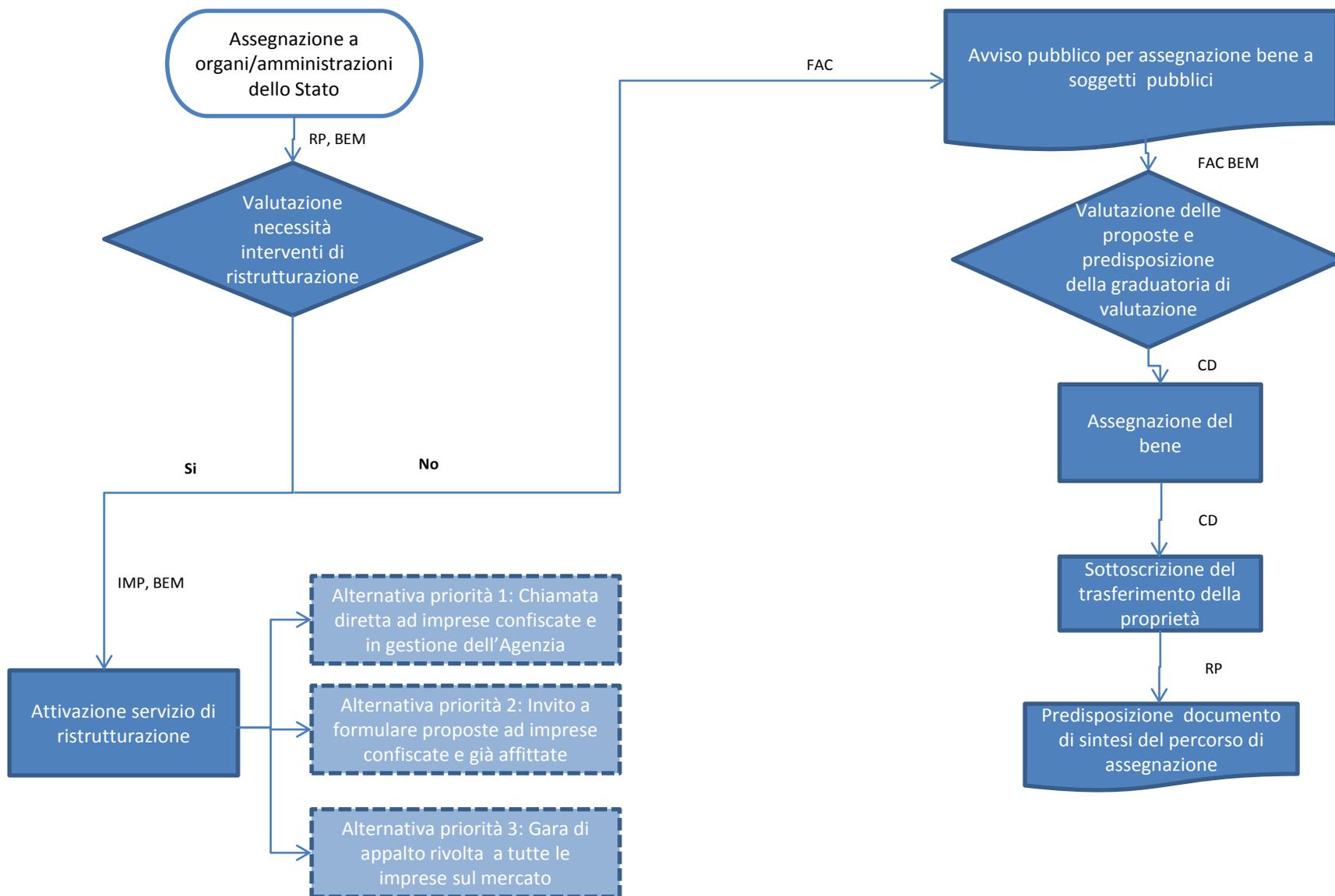
---

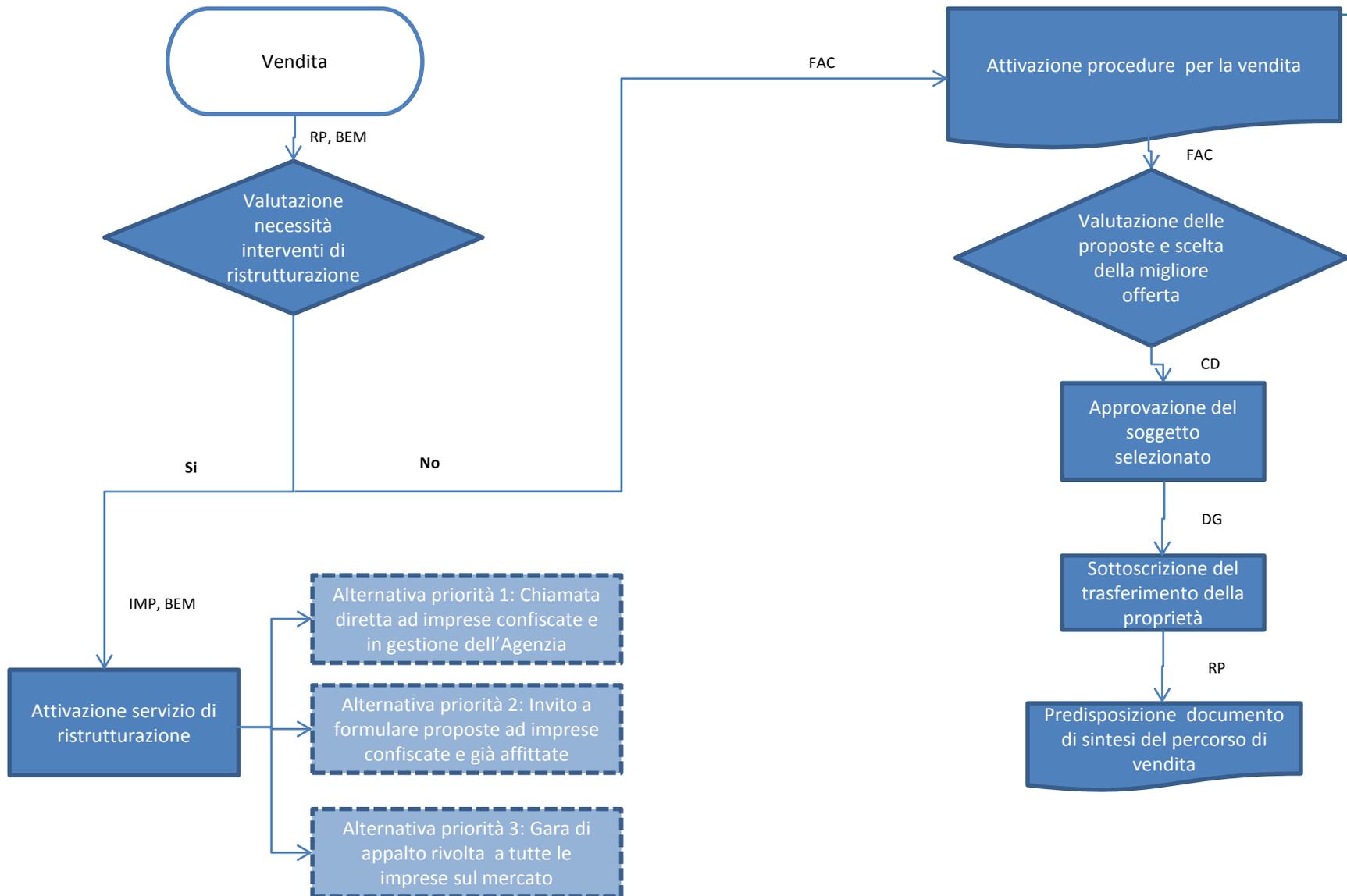
# FASE 1\_PROCEDURA INTERNA DI DESTINAZIONE DEL BENE – BENE MOBILE

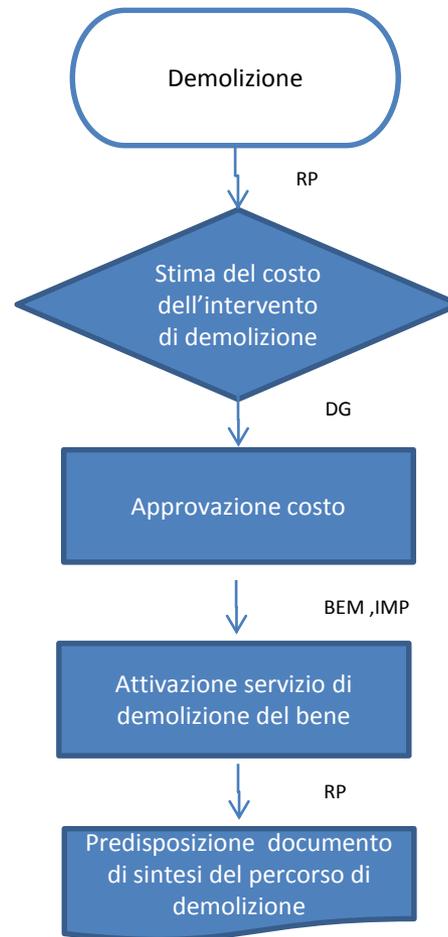
ESEMPI DI FLOW CHART: CONFISCA DI BENE MOBILE











**LEGENDA:**

Tribunale (Trib)  
Amministrazione Comunale (Amm. Com.)

Consiglio di Amministrazione (CdA)

Direttore Generale (DG)

*Direzione Generale:*

Area Monitoraggio (AM)

Area Risorse Umane (RU)

Area Amministrazione e Finanza, affari Legali, Contratti e Appalti (FAC)

Unità Gestione Beni Finanziari (GBF)

Unità Operativa Immobili (IMM)

Unità Operativa Beni Mobili (BEM)

Unità Operativa Imprese (IMP)

Comitato di Direzione (CD)

Responsabile di Progetto (RP)

Temporary Manager (TM)

Pool di tecnici specializzati (PT)

## I dati di base:

Le statistiche sui beni sequestrati e confiscati in Italia sono fornite da diverse banche dati:

- Banca dati sui beni confiscati alle OC dell’Agenzia Nazionale per l’amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (ANBSC);
- Banca dati del Servizio Analisi Criminale (SAC) della Direzione Centrale della Polizia Criminale del Ministero dell’Interno, che prevede eventualmente la possibilità di distinguere tra beni sequestrati e beni confiscati;
- Banca dati sui beni sequestrati e confiscati alle OC del Sistema Informativo Prefetture e Procure d’Italia SIPPI (SITMP) del Ministero della Giustizia.

Va peraltro evidenziato come ciascuna banca dati, assolvendo a fini istituzionali diversi, abbia una propria autonomia funzionale e risulti difficilmente integrabile con le altre. Il quadro informativo che ne deriva è incompleto, soprattutto dal punto di vista dei valori dei beni sequestrati e confiscati.

## Indicazioni circa il giro d'affari:

Il 21 novembre 2014 l'ex direttore dell'Agenzia, Roberto Caruso, durante una conferenza al Viminale, aveva avanzato una stima complessiva del valore di tutti i beni confiscati pari a circa **10 miliardi di euro**.



Le informazioni più recenti sulle confische permettono una stima molto approssimativa (sicuramente per difetto) del “giro di affari” annuale relativo alle stesse.

## Indicazioni circa il giro d'affari

ANNO EMISSIONE	CONFISCHE	CONFISCHE DEFINITIVE	CONFISCHE CON DESTINAZIONE		TOTALE
	NUMERO BENI	NUMERO BENI	NUMERO BENI	VALORE €	NUMERO BENI
fino al 2008	4.814	6.170	3.480	677.445.746	14.464
2009	662	940	629	110.401.988	2.231
2010	1.350	1.164	395	56.140.003	2.909
2011	2.592	1.990	95	8.087.184	4.677
2012	6.414	2.540	86	3.281.285	9.040
2013	5.672	2.595	162	4.150.961	8.430
TOT	21.504	15.399	4.847	859.507.167	41.451

Fonte: Commissione Parlamentare di inchiesta sul fenomeno delle mafie e sulle altre associazioni criminali, anche straniere, aprile 2014

Il valore medio unitario per bene nel periodo di osservazione è pari a 177.328 Euro.

Il valore complessivo (confische, confische definitive e confische con destinazione) risulta pari a **7.403.429.796 Euro**.

Se a questo importo si aggiunge quello del FUG (nel documento "Lo stato di attuazione e i problemi di operatività del Fondo Unico Giustizia (FUG)" reso pubblico il 4 agosto 2014, la stima della dimensione del fondo è di poco meno di 3 miliardi e mezzo di euro) si arriva a circa 10 miliardi di euro.

## Indicazioni circa il giro d'affari: esempio per il 2012

Prendendo a titolo di esempio l'anno 2012 (completo), il giro di affari complessivo (confische, confische definitive e confische con destinazione) risulta pari a **1.591.073.151 Euro**.

Se a questo importo si somma l'importo relativo al 2012 per versamenti allo Stato eseguiti da Equitalia Giustizia sul FUG per provvedimenti giudiziari, 82.478.224 Euro, si ottiene un totale stimato pari a **1.673.551.375 Euro** (anno 2012).

### FUG: VERSAMENTI ALLO STATO ESEGUITI DA EQUITALIA GIUSTIZIA (IN EURO)

	Per provvedimenti giudiziari (confische e devoluzioni)	Per "anticipazione" di somme sequestrate*	Per utile della gestione finanziaria del FUG dell'anno precedente	TOTALE
2009	26.845.189	-	-	26.845.189
2010	40.285.408	-	3.924.892	44.210.300
2011	59.733.274	343.000.000	6.340.935	409.074.209
2012	82.478.224	72.280.000	14.422.102	169.180.326
2013	75.026.387	-	23.058.806	98.085.193
2014 (30/09)	56.542.034	78.900.000	22.199.974	157.642.008
TOTALE	340.910.516	494.180.000	69.946.709	905.037.225

\* Equitalia Giustizia «anticipa» allo Stato una percentuale delle risorse liquide sequestrate, in funzione della «rotatività» del FUG (dinamica delle entrate: sequestri, e delle uscite: confische e dissequestri). In questo modo si libera una parte delle somme sequestrate «immobilizzate» in attesa della definizione dei procedimenti penali.

## Ipotesi di base

- ➔ *Modello organizzativo articolato in 8 aree di lavoro (4 aree trasversali, 3 aree operative, direzione generale)*
- ➔ *10.000 beni totali da gestire in un anno (9.000 tra beni mobili e immobili, 1.000 aziende)*
- ➔ *Ruolo chiave dei responsabili di progetto: ciascun responsabile di progetto gestisce 10 dossier aziende/anno o 45 dossier beni/anno*
- ➔ *Restituzione da parte degli assegnatari del 30% del budget investito per interventi sui beni (rimborso dei prestiti)*

# IPOTESI DI BUDGET ANNUALE DEL NUOVO SOGGETTO GESTORE 2/2

RISORSE IMPIEGATE	
Ruolo	k euro anno
Direttore generale	250
Direttore area	1.050
Personale	3.200
Responsabile di progetto	24.000
Assistente/segretaria	640
	<b>29.140</b>
Membro CdA	100
Revisore contabile (3 ordinari+2 supplenti)	75
Membro Comitato Strategico	15
	<b>190</b>
Temporary Manager esterni (gestione aziende*)	<b>32.000</b>
ALTRI COSTI	
Funzionamento sede	2.500
Missioni	1.500
Varie	1.000
Budget interventi su beni	10.000
Budget pool esperti	2.000
	<b>17.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>78.330</b>

FUG 80.000

\* Si ipotizza una gestione media di 6 mesi per azienda

## **APPENDICE: PERCORSI LOGICI DI ORGANIZZAZIONE DEI FLUSSI**

---

## CONFISCA IMPRESA

FASE 1: PROCEDURA INTERNA DI DESTINAZIONE DEL BENE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

SOLUZIONE A) Affitto ad un cooperativa di lavoratori dipendenti dell'impresa a titolo gratuito

SOLUZIONE B) Affitto a titolo oneroso

SOLUZIONE C) Vendita

SOLUZIONE D) Liquidazione

**Proposta di intervento già' nella fase di sequestro dell'impresa**

## CONFISCA BENE IMMOBILE

FASE 1: PROCEDURA INTERNA DI DESTINAZIONE DEL BENE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

SOLUZIONE A) Affitto a titolo non oneroso per finalità sociali

SOLUZIONE B) Gestione secondo logiche di impresa

SOLUZIONE C) Mantenimento al patrimonio pubblico dello Stato

SOLUZIONE D) Vendita

SOLUZIONE E) Demolizione

## CONFISCA BENE MOBILE

FASE 1: PROCEDURA INTERNA DI DESTINAZIONE DEL BENE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

SOLUZIONE A) Assegnazione a titolo non oneroso per finalità sociali

SOLUZIONE B) Assegnazione a organi/amministrazioni dello Stato

SOLUZIONE C) Vendita

SOLUZIONE D) Demolizione

## CONFISCA BENI FINANZIARI

## CONFISCA IMPRESA

### FASE 1: PROCEDURA INTERNA DI DESTINAZIONE DEL BENE

Il tribunale invia la comunicazione circa il decreto di confisca dell'impresa al **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**, al **DIRETTORE GENERALE** e al **COMITATO DI DIREZIONE**.

Il **DIRETTORE GENERALE**, insieme al **RESPONSABILE DELL'AREA RISORSE UMANE** e, in questo caso, al **RESPONSABILE DELL'UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, identifica due figure professionali:

- un **RESPONSABILE DI PROGETTO** (interno all'Ente)
- Un **TEMPORARY MANAGER** (consulente esterno, scelto sulla base delle competenze specifiche di settore)

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO**, con l'eventuale supporto di un **POOL ESTERNO DI TECNICI SPECIALIZZATI** da nominare sulla base delle specifiche esigenze, predispone due documenti:

- un **DOSSIER INFORMATIVO DI NATURA TECNICA** (settore di attività, tipologia di prodotto, localizzazione, etc.) economica (risultati di bilancio, ecc.) finanziaria (posizione debitoria ecc.) di mercato ((impresa produttiva o paravento?) corredato da un focus sulle criticità da affrontare nel caso in cui si intenda proseguire l'attività di impresa;
- un **DOSSIER DI SCENARIO**: le 4 ipotesi (affitto – oneroso e non -, vendita, liquidazione, con priorità all'affitto a cooperative di lavoratori dipendenti dell'impresa confiscata), le relative condizioni (cosa serve per), pro e contro di ogni opzione, l'opzione preferibile e le relative motivazioni;

e li trasmette al **COMITATO DI DIREZIONE**, convocato in riunione dal **DIRETTORE GENERALE**.

La riunione del **COMITATO DI DIREZIONE** ha la finalità di supportare il **DIRETTORE GENERALE** nella definizione della scelta da perseguire tra le ipotesi presentate.

Può accadere che i due documenti predisposti dal **RESPONSABILE DI PROGETTO** siano carenti, e in tal caso il **COMITATO DI DIREZIONE** può chiedere integrazioni e approfondimenti per poi riunirsi successivamente.

La riunione definitiva del **COMITATO DI DIREZIONE** dovrà concludersi con una sostanziale convergenza tra i 7 membri circa l'opzione da perseguire; da ciò deriva la predisposizione di un **VERBALE DI APPROVAZIONE INTERNA** contenente la soluzione identificata, la definizione delle condizioni da soddisfare e delle relative responsabilità interne all'Ente e di una **CIRCOLARE INTERNA DI ATTIVAZIONE DELLE PROCEDURE DI VALORIZZAZIONE** che comprende anche l'identificazione delle aree/unità operative che devono farsi carico degli interventi sul bene.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** predispose un Rapporto con la declinazione dei fabbisogni individuati (**RAPPORTO DI INTERVENTO** e **BUSINESS PLAN**) e lo trasmette alle **AREE/UNITÀ OPERATIVE** competenti e p.c. al **DIRETTORE GENERALE**.

## CONFISCA IMPRESA

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

### SOLUZIONE A) Affitto ad un cooperativa di lavoratori dipendenti dell'impresa a titolo gratuito

In base a quanto contenuto nel **RAPPORTO DI INTERVENTO** e nel **BUSINESS PLAN** le **AREE/UNITÀ OPERATIVE** competenti si attivano, coordinate dal **RESPONSABILE DI PROGETTO** e in collaborazione con **TEMPORARY MANAGER** per (ipotesi esemplificative):

- a) **AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI:** attivare contatti con gli Istituti di Credito per la rinegoziazione dei debiti dell'impresa, la riattivazione dei fidi, la richiesta nuovi finanziamenti, l'estinzione di ipoteche ecc.
- b) **AREA RISORSE UMANE:** mappatura delle competenze interne all'azienda e definizione di un piano di intervento (eventuale avvio interventi formativi/di riqualificazione professionale per alcune risorse, integrazione delle risorse, avvio di procedure di mobilità ecc.).
- c) **UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI, UNITA' OPERATIVA IMPRESE:** attivazione di un servizio di ristrutturazione degli immobili aziendali prioritariamente attraverso imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (I) e, in subordine, attraverso imprese confiscate e già affittate (II) o, in ultima istanza, tramite il mercato (III). A seconda della categoria di impresa coinvolta, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiverà: (I) chiamata diretta, (II) invito a formulare proposte (III) appalto.
- d) **UNITÀ GESTIONE BENI FINANZIARI:** attivazione di risorse legate ad esigenze di liquidità dell'impresa (prestito non oneroso).

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** quantifica preventivamente il costo dell'intervento articolato in (a titolo di esempio):

- Tempo di risorse umane interne all'Ente (al costo)
- Spese dirette sostenute dall'Ente (es. missioni)
- Servizi erogati dalle imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (al costo)
- Servizi esterni (es. interventi formativi, ristrutturazioni effettuate da imprese selezionate dal mercato...)

Il prestito viene contabilizzato separatamente.

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** definisce il contratto di affitto e le condizioni accessorie che includono gli interventi da attivare da parte dell'Ente, il costo, la percentuale di cofinanziamento da parte dell'impresa e il piano di rientro.

Il pagamento del cofinanziamento e il rimborso del prestito da parte dell'impresa avvengono a partire dal quinto anno dalla stipula del contratto di affitto.

Il **DIRETTORE GENERALE** e il **RESPONSABILE LEGALE** della Cooperativa stipulano il Contratto d'affitto e le condizioni accessorie.

Si avviano gli interventi.

Il **TEMPORARY MANAGER** cessa la sua attività (passaggio di consegne).

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche e finanziarie del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

Da quel momento e per la durata di 4 anni l'**AREA MONITORAGGIO** esegue il monitoraggio degli interventi da porre in essere e dell'andamento economico dell'azienda (**REPORT DI MONITORAGGIO**).

A partire dal quinto anno dalla stipula del contratto di affitto l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** inizia la riscossione di quanto dovuto secondo il piano di rientro concordato.

## CONFISCA IMPRESA

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

### SOLUZIONE B) Affitto a titolo oneroso

In base a quanto contenuto nel **RAPPORTO DI INTERVENTO** e nel **BUSINESS PLAN** l'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI attiva la procedura ad evidenza pubblica per la selezione del soggetto a cui affittare l'azienda.

L'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI, insieme all'UNITÀ OPERATIVA IMPRESE, effettuano la valutazione delle proposte presentate e predispongono la graduatoria di valutazione che viene trasmessa al DIRETTORE GENERALE e al CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.

Il CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE approva l'assegnazione al soggetto selezionato.

Il DIRETTORE GENERALE e il RESPONSABILE LEGALE del soggetto assegnatario stipulano il Contratto d'affitto.

Il TEMPORARY MANAGER cessa la sua attività (passaggio di consegne).

A richiesta e per esigenze manifeste di liquidità l'UNITÀ GESTIONE BENI FINANZIARI può effettuare un prestito (non oneroso). Il piano di rientro è stabilito dall'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI.

Il RESPONSABILE DI PROGETTO chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche e finanziarie del bene al momento della confisca, percorso di assegnazione e iniziative effettuate).

L'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI inizia la riscossione di quanto dovuto secondo il piano di rientro concordato.

## CONFISCA IMPRESA

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

### SOLUZIONE C) Vendita

In base a quanto contenuto nel **RAPPORTO DI INTERVENTO** e nel **BUSINESS PLAN** l'**UNITÀ OPERATIVA IMPRESE** (eventualmente coadiuvata dagli **ESPERTI DEL POOL**) effettua una stima del valore dell'azienda.

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiva la procedura ad evidenza pubblica per la selezione del soggetto a cui vendere l'azienda.

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** effettua la valutazione delle proposte presentate e predispone, insieme all'**UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, la graduatoria di valutazione che viene trasmessa al **DIRETTORE GENERALE** e al **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**.

Il **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** approva l'assegnazione al soggetto selezionato.

Il **DIRETTORE GENERALE** e il **RESPONSABILE LEGALE** del soggetto assegnatario stipulano il Contratto di vendita.

Il **TEMPORARY MANAGER** cessa la sua attività (passaggio di consegne).

A richiesta e per esigenze manifeste di liquidità l'**UNITÀ GESTIONE BENI FINANZIARI** può effettuare un prestito (non oneroso). Il piano di rientro è stabilito dall'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI**.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche e finanziarie del bene al momento della confisca, percorso di assegnazione e iniziative effettuate).

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** inizia la riscossione di quanto dovuto secondo il piano di rientro concordato.

## CONFISCA IMPRESA

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

### SOLUZIONE D) Liquidazione

Il **DIRETTORE GENERALE** nomina un **LIQUIDATORE**.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** attiva

- l'**AREA RISORSE UMANE** per le procedure relative agli ammortizzatori sociali
- l'**UNITÀ OPERATIVA IMPRESE** per segnalare (internamente ed esternamente) i profili di lavoratori disponibili e/o per promuovere spin-off.

Il **TEMPORARY MANAGER** cessa la sua attività (passaggio di consegne).

A richiesta e per esigenze manifeste di liquidità l'**UNITÀ GESTIONE BENI FINANZIARI** può effettuare un prestito (non oneroso).

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche e finanziarie del bene al momento della confisca, percorso di liquidazione e iniziative effettuate).

## CONFISCA IMPRESA

### Proposta di intervento già nella fase di sequestro dell'impresa

Alla ricezione da parte dell'Ente della comunicazione circa il **DECRETO DI SEQUESTRO** dell'impresa, il **DIRETTORE GENERALE** trasmette copia di tale documento al **COMITATO DI DIREZIONE**.

Il **DIRETTORE GENERALE**, insieme al **RESPONSABILE DELL'AREA RISORSE UMANE** e, in questo caso, al **RESPONSABILE DELL'UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, identifica un **RESPONSABILE DI PROGETTO** (interno all'Ente).

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** prende contatti con l'Amministratore Giudiziario al fine di predisporre un'analisi delle criticità dell'impresa.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** predispose un rapporto di intervento con la declinazione dei fabbisogni individuati (**RAPPORTO DI INTERVENTO** e **BUSINESS PLAN**) e lo trasmette al **COMITATO DI DIREZIONE**.

Il **COMITATO DI DIREZIONE** identifica le soluzioni da percorrere al fine di rispondere ai fabbisogni dell'impresa e le relative responsabilità interne all'Ente.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** quantifica preventivamente il costo dell'intervento articolato in (ad esempio):

- Tempo di risorse umane interne all'Ente (al costo)
- Spese dirette sostenute dall'Ente (es. missioni)
- Affiancamento all'Amministratore Giudiziario di un Amministratore Temporaneo (al costo)
- Servizi erogati dalle imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (al costo)

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** attiva i servizi segnalati dal **COMITATO DI DIREZIONE**.

L'**AREA MONITORAGGIO** esegue il monitoraggio degli interventi da porre in essere e dell'andamento economico dell'azienda e relaziona mensilmente al **COMITATO DI DIREZIONE**.

## CONFISCA BENE IMMOBILE

### FASE 1: PROCEDURA INTERNA DI DESTINAZIONE DEL BENE

Il tribunale dà comunicazione circa il decreto di confisca dell'impresa al **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**, al **DIRETTORE GENERALE** e al **COMITATO DI DIREZIONE**.

Il **DIRETTORE GENERALE**, insieme al **RESPONSABILE DELL'AREA RISORSE UMANE** e, in questo caso, al **RESPONSABILE DELL'UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**, identifica un **RESPONSABILE DI PROGETTO** (interno all'Ente).

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO**, con l'eventuale supporto di un **POOL ESTERNO DI TECNICI SPECIALIZZATI** da nominare sulla base delle specifiche esigenze, predispone due documenti:

- un **DOSSIER INFORMATIVO DI NATURA TECNICA**:

- Le caratteristiche fisiche (estensione, superficie, localizzazione, volumetrie, stato di conservazione, etc.);

- La presenza di ipoteche (volontarie, giudiziali, legali, pignoramenti, ecc.);

- Il valore indicativo di mercato;

- Lo stato dell'immobile: libero/occupato

Il dossier sarà corredato da un focus sulle criticità da affrontare nel caso in cui non si intenda procedere con la demolizione.

- un **DOSSIER DI SCENARIO**: le 5 ipotesi

- Affitto a titolo non oneroso per finalità sociali

- Gestione secondo logiche di impresa

- Mantenimento al patrimonio pubblico dello Stato

- Vendita

- Demolizione

le relative condizioni (cosa serve per), pro e contro di ogni opzione, l'opzione preferibile e le relative motivazioni,

e li trasmette al **DIRETTORE GENERALE**.

Il **DIRETTORE GENERALE** trasmette copia della documentazione al **COMITATO DI DIREZIONE** e ne convoca una riunione.

La riunione del **COMITATO DI DIREZIONE** ha la finalità di supportare il **DIRETTORE GENERALE** nella definizione della scelta da perseguire tra le ipotesi presentate.

Può accadere che i due documenti predisposti dal **RESPONSABILE DI PROGETTO** siano carenti, e in tal caso il **COMITATO DI DIREZIONE** può chiedere integrazioni e approfondimenti per poi riunirsi successivamente.

La riunione definitiva del **COMITATO DI DIREZIONE** dovrà concludersi con una sostanziale convergenza tra i 7 membri circa l'opzione da perseguire; da ciò deriva la predisposizione di un **VERBALE DI APPROVAZIONE INTERNA** contenente la soluzione identificata, la definizione delle condizioni da soddisfare e delle relative responsabilità interne all'Ente e di una **CIRCOLARE INTERNA DI ATTIVAZIONE DELLE PROCEDURE DI VALORIZZAZIONE** che comprende anche l'identificazione delle aree/unità operative che devono farsi carico degli interventi sul bene.

La **CIRCOLARE** viene trasmessa al **RESPONSABILE DI PROGETTO** e alle **AREE/UNITÀ OPERATIVE** coinvolte.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** predispose un Rapporto con la declinazione dei fabbisogni individuati (**RAPPORTO DI INTERVENTO** e, nel caso di un bene da gestire secondo logiche di impresa, **BUSINESS PLAN**) e lo trasmette alle **AREE/UNITÀ OPERATIVE** competenti e p.c. al **DIRETTORE GENERALE**.

## CONFISCA BENE IMMOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

SOLUZIONE A) Affitto a titolo non oneroso per finalità sociali

In base a quanto contenuto nel **RAPPORTO DI INTERVENTO** le **AREE/UNITÀ OPERATIVE** competenti si attivano, coordinate dal **RESPONSABILE DI PROGETTO** per (ipotesi esemplificativa):

a) **AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI**: attivare contatti con i creditori per estinzione di ipoteche ecc.

Il **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** inoltra la richiesta all'Amministrazione Comunale ove l'immobile è sito di manifestare il proprio interesse per l'immobile.

In caso di accettazione, il **DIRETTORE GENERALE** e l'Amministrazione Comunale sottoscrivono il trasferimento della proprietà dell'immobile.

Nel caso in cui l'immobile sia occupato, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** avvia l'attività supporto al Prefetto per la procedura di sgombero dell'immobile.

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** supporta l'Amministrazione Comunale nella preparazione e lancio di una call for proposals per l'assegnazione della gestione del bene e nella valutazione delle proposte e predisposizione della graduatoria finale.

L'Amministrazione Comunale approva l'assegnazione al soggetto selezionato.

L'Amministrazione Comunale il **RESPONSABILE DI PROGETTO**, l'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** definiscono (con l'assegnatario) le esigenze specifiche di intervento sull'immobile per le finalità sociali selezionate.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** quantifica preventivamente il costo dell'intervento articolato in (a titolo di esempio):

- Tempo di risorse umane interne all'Ente (al costo)
- Spese dirette sostenute dall'Ente (es. missioni)
- Servizi erogati dalle imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (al costo)
- Servizi esterni (es. ristrutturazioni effettuate da imprese selezionate dal mercato...)

L'eventuale prestito (non oneroso) per esigenze di liquidità viene contabilizzato separatamente.

Il costo viene trasmesso al **DIRETTORE GENERALE** per approvazione e per la definizione della percentuale di cofinanziamento da parte del soggetto assegnatario e del relativo piano di rientro.

L'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI, di concerto con l'UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, attiva un servizio di ristrutturazione del bene prioritariamente attraverso imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (I) e, in subordine, attraverso imprese confiscate e già affittate (II) o, in ultima istanza, tramite il mercato (III). A seconda della categoria di impresa coinvolta, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiverà: (I) chiamata diretta, (II) invito a formulare proposte (III) appalto.

L'**UNITÀ GESTIONE BENI FINANZIARI** attiva risorse legate ad esigenze di liquidità (prestito non oneroso).

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** definisce il contratto tra l'Ente e il soggetto assegnatario relativo agli interventi accessori.

Il pagamento del cofinanziamento e il rimborso del prestito da parte del soggetto assegnatario avvengono a partire dal quinto anno dalla stipula del contratto.

Si avviano gli interventi.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

Da quel momento e per la durata di 4 anni l'**AREA MONITORAGGIO** esegue il monitoraggio degli interventi da porre in essere e dell'attività del soggetto assegnatario (sociale ed economica).

A partire dal quinto anno dalla stipula del contratto l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** inizia la riscossione di quanto dovuto secondo il piano di rientro concordato.

**NB Nel caso in cui l'Amministrazione Comunale non sia interessata ad entrare in possesso dell'immobile la procedura di valorizzazione attraverso affitto a titolo non oneroso per finalità sociali viene gestita in proprio dall'Ente.**

## CONFISCA BENE IMMOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE  
SOLUZIONE B) Gestione secondo logiche di impresa

In base a quanto contenuto nel **RAPPORTO DI INTERVENTO** e **BUSINESS PLAN** le **AREE/UNITÀ OPERATIVE** competenti si attivano, coordinate dal **RESPONSABILE DI PROGETTO** per (ipotesi):

a) **AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI**: attivare contatti con i creditori per estinzione di ipoteche ecc.

Il **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** inoltra la richiesta all'Amministrazione Comunale ove l'immobile è sito di manifestare il proprio interesse per l'immobile.

In caso di accettazione, il **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** e l'Amministrazione Comunale sottoscrivono il trasferimento della proprietà dell'immobile.

Nel caso in cui l'immobile sia occupato, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** avvia l'attività supporto al Prefetto per la procedura di sgombero dell'immobile.

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** supporta l'Amministrazione Comunale nella preparazione e lancio di una call for proposals per l'assegnazione della gestione del bene secondo logiche di impresa e nella valutazione delle proposte e predisposizione della graduatoria finale.

L'Amministrazione Comunale approva l'assegnazione al soggetto selezionato.

L'Amministrazione Comunale il **RESPONSABILE DI PROGETTO**, l'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** definiscono (con l'assegnatario) le esigenze specifiche di intervento sull'immobile per le finalità selezionate.

## CONFISCA BENE IMMOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE  
SOLUZIONE B) Gestione secondo logiche di impresa

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** quantifica preventivamente il costo dell'intervento articolato in (ad esempio):

- Tempo di risorse umane interne all'Ente (al costo)
- Spese dirette sostenute dall'Ente (es. missioni)
- Servizi erogati dalle imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (al costo)
- Servizi esterni (es. ristrutturazioni effettuate da imprese selezionate dal mercato...)

L'eventuale prestito per esigenze di liquidità viene contabilizzato separatamente.

Il costo viene trasmesso al **DIRETTORE GENERALE** per approvazione e per la definizione del piano di rientro.

L'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**, di concerto con l'**UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, attiva un servizio di ristrutturazione del bene prioritariamente attraverso imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (I) e, in subordine, attraverso imprese confiscate e già affittate (II) o, in ultima istanza, tramite il mercato (III). A seconda della categoria di impresa coinvolta, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiverà: (I) chiamata diretta, (II) invito a formulare proposte (III) appalto.

L'**UNITÀ GESTIONE BENI FINANZIARI** attiva risorse legate ad esigenze di liquidità (prestito non oneroso).

**L'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** definisce il contratto tra l'Ente e il soggetto assegnatario relativo agli interventi accessori.

**L'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** inizia la riscossione di quanto dovuto secondo il piano di rientro concordato.

Si avviano gli interventi.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

**NB Nel caso in cui l'Amministrazione Comunale non sia interessata ad entrare in possesso dell'immobile la procedura di valorizzazione viene gestita in proprio dall'Ente.**

## CONFISCA BENE IMMOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

SOLUZIONE C) Mantenimento al patrimonio pubblico dello Stato

In base a quanto contenuto nel **RAPPORTO DI INTERVENTO** le **AREE/UNITÀ OPERATIVE** competenti si attivano, coordinate dal **RESPONSABILE DI PROGETTO** per (ipotesi):

a) **AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI**: attivare contatti con i creditori per estinzione di ipoteche ecc.

Nel caso in cui l'immobile sia occupato, **L'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** avvia l'attività supporto al Prefetto per la procedura di sgombero dell'immobile.

Il **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** decide di mantenere la proprietà dell'immobile per utilizzarlo per le finalità proprie dell'Ente.

oppure

**L'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** emette un avviso pubblico per l'assegnazione del bene ai soggetti eleggibili (amministrazioni statali, agenzie fiscali, ecc.).

**L'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** valuta le proposte e predispone la graduatoria finale.

Il **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** approva l'assegnazione al soggetto selezionato e il **DIRETTORE GENERALE** sottoscrive il trasferimento della proprietà dell'immobile.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO, L'UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI, L'AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** definiscono (con l'assegnatario) le esigenze specifiche di intervento sull'immobile per le finalità selezionate.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** quantifica preventivamente il costo dell'intervento articolato in (ad esempio):

- Tempo di risorse umane interne all'Ente (al costo)
- Spese dirette sostenute dall'Ente (es. missioni)
- Servizi erogati dalle imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (al costo)
- Servizi esterni (es. ristrutturazioni effettuate da imprese selezionate dal mercato...)

L'eventuale prestito per esigenze di liquidità viene contabilizzato separatamente.

Il costo viene trasmesso al **DIRETTORE GENERALE** per approvazione e per la definizione del piano di rientro.

L'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**, di concerto con **L'UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, attiva un servizio di ristrutturazione del bene prioritariamente attraverso imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (I) e, in subordine, attraverso imprese confiscate e già affittate (II) o, in ultima istanza, tramite il mercato (III). A seconda della categoria di impresa coinvolta, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiverà: (I) chiamata diretta, (II) invito a formulare proposte (III) appalto.

L'**UNITÀ GESTIONE BENI FINANZIARI** attiva risorse legate ad esigenze di liquidità (prestito non oneroso).

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** definisce il contratto tra l'Ente e il soggetto assegnatario relativo agli interventi accessori.

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** inizia la riscossione di quanto dovuto secondo il piano di rientro concordato.

Si avviano gli interventi.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

## CONFISCA BENE IMMOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

SOLUZIONE D) Vendita

In base a quanto contenuto nel **RAPPORTO DI INTERVENTO** l'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI** effettua una stima del valore dell'immobile.

Le **AREE/UNITÀ OPERATIVE** competenti si attivano, coordinate dal **RESPONSABILE DI PROGETTO** per (ipotesi):

a) **AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI**: attivare contatti con i creditori per estinzione di ipoteche ecc.

Nel caso in cui l'immobile sia occupato, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** avvia l'attività supporto al Prefetto per la procedura di sgombero dell'immobile.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO**, l'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** definiscono le esigenze specifiche di intervento sull'immobile per massimizzarne il valore.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** quantifica preventivamente il costo dell'intervento articolato in (ad esempio):

- Tempo di risorse umane interne all'Ente (al costo)
- Spese dirette sostenute dall'Ente (es. missioni)
- Servizi erogati dalle imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (al costo)
- Servizi esterni (es. ristrutturazioni effettuate da imprese selezionate dal mercato...)

Il costo viene trasmesso al **DIRETTORE GENERALE** per approvazione.

L'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**, di concerto con l'**UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, attiva un servizio di ristrutturazione del bene prioritariamente attraverso imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (I) e, in subordine, attraverso imprese confiscate e già affittate (II) o, in ultima istanza, tramite il mercato (III). A seconda della categoria di impresa coinvolta, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiverà: (I) chiamata diretta, (II) invito a formulare proposte (III) appalto.

Si avviano gli interventi.

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiva le procedure per la vendita del bene. Valuta le proposte e sceglie la miglior offerta.

Il **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** approva la vendita al soggetto selezionato e il **DIRETTORE GENERALE** sottoscrive il trasferimento della proprietà dell'immobile.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

## CONFISCA BENE IMMOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

SOLUZIONE E) Demolizione

In base a quanto contenuto nel **RAPPORTO DI INTERVENTO** le **AREE/UNITÀ OPERATIVE** competenti si attivano, coordinate dal **RESPONSABILE DI PROGETTO** per (ipotesi):

a) **AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI**: attivare contatti con i creditori per estinzione di ipoteche ecc.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO**, l'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attivano le procedure per la demolizione e per:

La ricostruzione dell'immobile (attraverso l'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**),

oppure

La cessione del terreno su cui era collocato l'immobile (si veda > Vendita)

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** quantifica preventivamente il costo dell'intervento.

Il costo viene trasmesso al **DIRETTORE GENERALE** per approvazione.

L'**UNITÀ OPERATIVA IMMOBILI**, di concerto con l'**UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, attiva un servizio di demolizione del bene prioritariamente attraverso imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (I) e, in subordine, attraverso imprese confiscate e già affittate (II) o, in ultima istanza, tramite il mercato (III). A seconda della categoria di impresa coinvolta, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiverà: (I) chiamata diretta, (II) invito a formulare proposte (III) appalto.

Si avviano gli interventi.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

## CONFISCA BENE MOBILE

### FASE 1: PROCEDURA INTERNA DI DESTINAZIONE DEL BENE

Il tribunale dà comunicazione circa il decreto di confisca dell'impresa al **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**, al **DIRETTORE GENERALE** e al **COMITATO DI DIREZIONE**.

Il **DIRETTORE GENERALE**, insieme al **RESPONSABILE DELL'AREA RISORSE UMANE** e, in questo caso, al **RESPONSABILE DELL'UNITÀ OPERATIVA BENI MOBILI**, identifica un **RESPONSABILE DI PROGETTO** (interno all'Ente).

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO**, con l'eventuale supporto di un **POOL ESTERNO DI TECNICI SPECIALIZZATI** da nominare sulla base delle specifiche esigenze, predispone due documenti:

- un **DOSSIER INFORMATIVO** di natura tecnica:
  - Le caratteristiche del bene;
  - Il valore di mercato;
  - Lo stato del bene.
- Un **DOSSIER DI SCENARIO**: le 4 ipotesi:
  - Assegnazione a titolo non oneroso per finalità sociali
  - Assegnazione a organi/amministrazioni dello Stato
  - Vendita
  - Demolizione

le relative condizioni (cosa serve per), pro e contro di ogni opzione, l'opzione preferibile e le relative motivazioni,

e li trasmette al **DIRETTORE GENERALE**.

Il **DIRETTORE GENERALE** trasmette copia della documentazione al **COMITATO DI DIREZIONE** e ne convoca una riunione. La riunione del **COMITATO DI DIREZIONE** ha la finalità di supportare il **DIRETTORE GENERALE** nella definizione della scelta da perseguire tra le ipotesi presentate.

Può accadere che i due documenti predisposti dal **RESPONSABILE DI PROGETTO** siano carenti, e in tal caso il **COMITATO DI DIREZIONE** può chiedere integrazioni e approfondimenti per poi riunirsi successivamente.

La riunione definitiva del **COMITATO DI DIREZIONE** deve concludersi con una sostanziale convergenza tra i 7 membri circa l'opzione da perseguire; da ciò deriva la predisposizione di un **VERBALE DI APPROVAZIONE INTERNA** contenente la soluzione identificata, la definizione delle condizioni da soddisfare e delle relative responsabilità interne all'Ente e di una **CIRCOLARE INTERNA DI ATTIVAZIONE DELLE PROCEDURE DI VALORIZZAZIONE** che comprende anche l'identificazione delle aree/unità operative che devono farsi carico degli interventi sul bene.

La **CIRCOLARE** viene trasmessa al **RESPONSABILE DI PROGETTO** e alle **AREE/UNITÀ OPERATIVE** coinvolte.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** predispose un rapporto di intervento con la declinazione dei fabbisogni individuati (**RAPPORTO DI INTERVENTO** e, nel caso d un bene da gestire secondo logiche di impresa, **BUSINESS PLAN**) e lo trasmette alle **AREE/UNITÀ OPERATIVE** competenti e p.c. al **DIRETTORE GENERALE**.

## CONFISCA BENE MOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

SOLUZIONE A) Assegnazione a titolo non oneroso per finalità sociali

Se necessario, l'**UNITÀ OPERATIVA BENI MOBILI**, insieme all'**UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, attivano di un servizio di ristrutturazione del bene prioritariamente attraverso imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (I) e, in subordine, attraverso imprese confiscate e già affittate (II) o, in ultima istanza, tramite il mercato (III). A seconda della categoria di impresa coinvolta, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiva la procedura più adeguata.

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** comunica alle imprese sociali assegnatarie di immobili confiscati e alle cooperative di lavoratori assegnatarie di imprese confiscate la disponibilità del bene. I soggetti interessati richiedono il trasferimento del bene motivandone l'utilizzo.

Viene data priorità alle cooperative/imprese sociali che hanno per oggetto sociale la valorizzazione del bene stesso (esempio, automobile all'interno di un servizio di autonoleggio).

Il **COMITATO DI DIREZIONE** definisce l'assegnazione del bene e, se registrato, ne trasferisce la proprietà gratuitamente. Si richiede il cofinanziamento dell'eventuale intervento di ristrutturazione secondo percentuale da definire (**COMITATO DI DIREZIONE**).

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

## CONFISCA BENE MOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE

SOLUZIONE B) Assegnazione a organi/amministrazioni dello Stato

Se necessario, l'**UNITÀ OPERATIVA BENI MOBILI**, insieme all'**UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, attivano di un servizio di ristrutturazione del bene prioritariamente attraverso imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (I) e, in subordine, attraverso imprese confiscate e già affittate (II) o, in ultima istanza, tramite il mercato (III).

A seconda della categoria di impresa coinvolta, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiva la procedura più adeguata.

Il **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** decide di mantenere la proprietà/possesso del bene mobile per utilizzarlo per le finalità proprie dell'Ente.

oppure

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** emette un avviso pubblico per l'assegnazione del bene ai soggetti elegibili (amministrazioni statali, agenzie fiscali, ecc.).

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** valuta le proposte e predispone la graduatoria finale.

Il **COMITATO DI DIREZIONE** definisce l'assegnazione del bene e, se registrato, ne trasferisce la proprietà gratuitamente. L'Ente richiede il cofinanziamento dell'eventuale intervento di ristrutturazione secondo percentuale da definire (**COMITATO DI DIREZIONE**).

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

## CONFISCA BENE MOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE  
SOLUZIONE C) Vendita

Se necessario, l'**UNITÀ OPERATIVA BENI MOBILI**, insieme **all'UNITÀ OPERATIVA IMPRESE**, attivano di un servizio di ristrutturazione del bene prioritariamente attraverso imprese facenti parte del patrimonio confiscato e in gestione all'Ente (I) e, in subordine, attraverso imprese confiscate e già affittate (II) o, in ultima istanza, tramite il mercato (III). A seconda della categoria di impresa coinvolta, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiva la procedura più adeguata.

L'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI** attiva le procedure per la vendita del bene. Valuta le proposte e sceglie la miglior offerta.

Il **COMITATO DI DIREZIONE** approva la vendita al soggetto selezionato e il **DIRETTORE** sottoscrive il trasferimento della proprietà (se registrato) del bene mobile.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

## CONFISCA BENE MOBILE

FASE 2: AVVIO DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL BENE  
SOLUZIONE D) Demolizione

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO**, l'**UNITÀ OPERATIVA BENI MOBILI**, l'**AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA**, **AFFARI LEGALI, CONTRATTI E APPALTI**, l'**UNITA' OPERATIVA IMPRESE**, attivano le procedure per la demolizione del bene.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** quantifica preventivamente il costo dell'intervento.

Il costo viene trasmesso al **DIRETTORE GENERALE** per approvazione.

Si avvia l'intervento.

Il **RESPONSABILE DI PROGETTO** chiude il progetto con un **DOCUMENTO DI SINTESI** (caratteristiche tecniche, economiche del bene al momento della confisca, tappe ed esiti del percorso di valorizzazione).

## CONFISCA BENI FINANZIARI

Le scelte riguardanti gli investimenti e i disinvestimenti (titoli) sono operate dal **DIRETTORE GENERALE**, sento il **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**.