



**I.C.A.R.O.**

Instruments to remove Confiscated  
Asset Recovery's Obstacles

c/o ARCI Milano, via Adige 11 20135 Milano

02 54178223 | 02 54178229

info@icaro-confiscatedassetrecovery.eu

www.icaro-confiscatedassetrecovery.eu

# **Indicatori per la valutazione e il monitoraggio del Modello Integrato e delle Linee Guida: metodologia, fonti, esempi**

**A cura di**

**C.d.I.E. e Avviso Pubblico**



Co-funded by the Prevention  
of and Fight against Crime Programme  
of the European Union

Ref. no. HOME/2013/ISEC/AG/FINEC/4000005223

*This project has been funded with support from the European Commission. This communication reflects the views only of the author, and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

L'elaborazione del modello integrato si completa con il presente allegato, che propone suggerimenti metodologici ed esempi per la definizione di indicatori utili per predisporre e monitorare le attività intraprese sulla base delle indicazioni contenute nelle linee guida. Particolare attenzione sarà rivolta alla definizione di indicatori da utilizzare per l'analisi del contesto socio-territoriale nel quale opera l'azienda sequestrata/confiscata, in quanto attività delicata e critica per la riuscita dei processi di risanamento.

Gli indicatori sono strumenti in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per l'analisi e sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo, oppure l'adeguatezza delle attività implementate.

Gli indicatori rispondono in genere a 7 requisiti:

- 1) validità - devono misurare effettivamente ciò che si intende misurare;
- 2) controllabilità - devono riguardare aspetti che sono sotto l'effettivo controllo degli attori del risanamento;
- 3) comprensibilità - devono essere comprensibili a coloro che devono utilizzarli;
- 4) unicità - ogni indicatore deve rilevare un aspetto che nessun altro indicatore rileva;
- 5) tempestività - le informazioni necessarie devono essere disponibili in tempo utile;
- 6) comparabilità - deve essere possibile una comparazione nel tempo e/o nello spazio (tra territori/aree diverse);
- 7) economicità - i benefici derivanti dall'indicatore devono essere superiori al costo della rilevazione.

Gli indicatori che proponiamo sono di due tipi: indicatori di valutazione preliminare (ex-ante) e indicatori di monitoraggio (ex-post); questi ultimi vengono declinati in indicatori per il monitoraggio del modello di gestione dell'impresa e indicatori per il monitoraggio delle attività di rete e cooperazione intraprese sul territorio. Per ogni categoria saranno definiti gli obiettivi generali e specifici ai quali rispondono gli indicatori, la formulazione di esempi di indicatori misurabili e l'individuazione di un elenco di fonti dati da considerare.

### Indicatori di valutazione preliminare del contesto

L'obiettivo è fornire ai destinatari del modello integrato degli esempi concreti che declinano le indicazioni delle linee guida in indicatori misurabili. Il riferimento è in particolare alla definizione di alcuni indicatori che aiutino gli attori ad analizzare le caratteristiche, i rischi e le opportunità interne ed esterne dell'ambiente socio-economico nel quale opera l'azienda sequestrata/confiscata.

<b>Analisi dell'infiltrazione criminale</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Esempio di indicatore</b>	<b>Fonte dati</b>
Rilevazione del grado e delle modalità di infiltrazione criminale nell'azienda	Incidenza tra i lavoratori dell'azienda di parenti (o comunque persone riconducibili) al preposto (≥ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda incrociate con fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti
	Incidenza dipendenti riconducibili / dipendenti totali (≥ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda incrociate con fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti
	Incidenza dirigenti riconducibili / n. dirigenti (≥ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda incrociate con fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti
Rilevazione del grado e delle modalità di infiltrazione criminale nella filiera	Incidenza tra i fornitori dell'azienda di aziende riconducibili ad un'influenza criminale (≥ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda incrociate con fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti
	Incidenza fornitori riconducibili / fornitori (≥ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda incrociate con fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti

<b>Analisi dell'infiltrazione criminale</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Esempio di indicatore</b>	<b>Fonte dati</b>
Rilevazione del grado e delle modalità di infiltrazione criminale nella filiera	Incidenza fatturato fornitori riconducibili / fatturato fornitori ( $\geq$ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda incrociate con fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti
	Incidenza clienti riconducibili / clienti ( $\geq$ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda incrociate con fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti
	Incidenza fatturato clienti riconducibili / fatturato clienti ( $\geq$ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda incrociate con fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti
	Incidenza transazioni tracciabili / transazioni totali ( $\geq$ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda incrociate con fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti
Rilevazione del grado di infiltrazione criminale nel settore economico di attività dell'azienda	Incidenza delle aziende sequestrate e confiscate sul totale delle aziende operanti nel settore di attività sia a livello nazionale sia a livello regionale ( $\geq$ _____%)	Dati dell'ANBSC, dati delle Camere di Commercio, fonti giudiziarie e di inchiesta degli inquirenti
	N. di sanzioni rilevate dagli organi di controllo esterni (INPS, INAIL, Agenzia Entrate, ecc.) nel settore di attività ( $\geq$ n. media nazionale)	Dati statistici degli organi di controllo
	N. incidenti sul lavoro occorsi negli ultimi X anni nel settore di attività ( $\geq$ n. media nazionale)	Dati statistici INAIL
	Incidenza della rappresentanza sindacale sul totale degli occupati nel settore ( $\leq$ _____%)	Dati statistici ISTAT, sindacati

<b>Analisi dell'infiltrazione criminale</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Esempio di indicatore</b>	<b>Fonte dati</b>
Rilevazione del grado di infiltrazione criminale nel contesto territoriale di intervento dell'azienda	Incidenza delle aziende sequestrate e confiscate sul totale delle aziende presenti nel territorio di riferimento ( $\geq$ _____%)	Dati dell'ANBSC, dati delle Camere di Commercio
	N. di sanzioni rilevate dagli organi di controllo esterni (INPS, INAIL, Agenzia Entrate, ecc.) nel territorio di riferimento ( $\geq$ n. media nazionale)	Dati statistici degli organi di controllo
	N. inchieste e processi per reati mafiosi avviati negli ultimi X anni nel territorio di riferimento ( $\geq$ n. media nazionale)	Fonti giudiziarie
	N. azioni di contrasto all'illegalità e al mercato parallelo (denunce alle autorità, istanze presso i tavoli territoriali e di filiera, campagne di sensibilizzazione..) ( $\geq$ n. media nazionale)	Fonti giudiziarie e istituzionali
	Incidenza della rappresentanza sindacale sul totale degli occupati nel territorio ( $\geq$ _____%)	Dati statistici ISTAT, sindacati
	N. incidenti sul lavoro occorsi negli ultimi X anni nel territorio di riferimento ( $\geq$ n. media nazionale)	Dati statistici INAIL

<b>Valutazione dei costi di transizione alla legalità</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Esempio di indicatore</b>	<b>Fonte dati</b>
Valutazione dell'incidenza della riemersione (adeguamento normativo)	Incidenza costi di "legalizzazione" (sia per adeguamento, ma anche sotto forma di non conformità, come sanzioni) / costi aziendali (≤ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda
	Incidenza dei costi legati alla "legalizzazione" (sia per adeguamento, ma anche sotto forma di non conformità, come sanzioni) / investimenti (≤ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda

### Indicatori di monitoraggio del processo di gestione

L'obiettivo è fornire degli indicatori di monitoraggio che permettano agli attori di valutare l'applicazione in itinere del modello di gestione dell'azienda, monitorandone l'adeguatezza delle attività implementate e valutando il raggiungimento di obiettivi-chiave per il successo.

<b>Monitoraggio del livello di competitività sul mercato</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Esempio di indicatore</b>	<b>Fonte dati</b>
Consolidamento e/o riqualificazione del personale	Incidenza dei dipendenti in uscita rispetto a quelli confermati e/o di nuova assunzione ( $\leq$ _____%)	Registro matricole
	N. corsi di aggiornamento e/o riqualificazione attivati (minimo _____)	Fonti amministrative interne all'azienda
	Adeguamento retribuzioni (uguale al contratto nazionale o maggiore del _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda
	Premialità (premi di produzione) (maggiore del _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda
	Incidenza ore di morbidità (malattia, assenze ingiustificate) su ore lavorate ( $\leq$ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda
	Incidenza provvedimenti attivati per aumentare la sicurezza sul lavoro (es. corsi primo soccorso e antincendio, adeguamento normativo impianto elettrico, ecc.) / interventi previsti ( $\geq$ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda
	Presenza sindacale e qualità delle relazioni sindacato-impresa Giudizio ( $\geq$ _____)	Fonti amministrative interne all'azienda, fonti sindacali
Processo di approvvigionamento	Incidenza dei fornitori "persi" (che si rifiutano di lavorare con l'azienda) rispetto a quelli confermati e/o nuovi ( $\leq$ _____%)	Fonti amministrative interne all'azienda

<b>Monitoraggio del livello di competitività sul mercato</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Esempio di indicatore</b>	<b>Fonte dati</b>
Processo di approvvigionamento	N. clausole penalizzanti per l'azienda (es. pagamento all'ordine) richieste dai forniture (max ____)	Fonti amministrative interne all'azienda
	N. procedure di controllo fornitori attivate (minimo ____)	Fonti amministrative interne all'azienda
Consolidamento / sviluppo clientela	Incidenza dei clienti "persi" rispetto a quelli confermati e/o acquisiti ( $\leq$ ____ %)	Fonti amministrative interne all'azienda
	N. clausole penalizzanti per l'azienda richieste dai clienti (max ____)	Fonti amministrative interne all'azienda
	N. partenariati e/o convenzioni attivati (minimo ____)	Fonti amministrative interne all'azienda
Ricerca e sviluppo	N. nuovi prodotti e/o servizi offerti sul mercato (minimo ____)	Fonti amministrative interne all'azienda
	Incidenza costi di sviluppo e ricerca su costi della produzione ( $\geq$ ____ %)	Fonti amministrative interne all'azienda
Accesso al credito	N. clausole penalizzanti richieste dagli istituti di credito (max ____)	Fonti amministrative interne all'azienda
	Incidenza fidi concessi / fidi richiesti ( $\geq$ ____ %)	Fonti amministrative interne all'azienda



<b>Monitoraggio della reputazione aziendale</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Esempio di indicatore</b>	<b>Fonte dati</b>
Valutazione della reputazione dell'azienda dopo il provvedimento di sequestro/confisca	N. articoli favorevoli all'azienda nella stampa dopo il sequestro/prima del sequestro (minimo ____)	Organi di stampa locali e nazionali
Valutazione delle azioni per la promozione di pratiche organizzative e di trasparenza verso l'esterno	N. misure di prevenzione dei rischi di illegalità (es. codice etico, modello D.lgs. 231) attivate (minimo ____)	Fonti amministrative interne all'azienda
	N. azioni intraprese dall'azienda sul fronte della responsabilità sociale d'impresa (RSI) e delle certificazioni di qualità e ambientali (minimo ____)	Fonti amministrative interne all'azienda
	N. sanzioni/ rapporti di non conformità rilevati dagli organi di controllo esterni (es. Ispettorato del lavoro) (max ____)	Fonti amministrative interne all'azienda

### Indicatori di monitoraggio delle attività di rete e cooperazione sul territorio

L'obiettivo è fornire esempi di indicatori utili al monitoraggio delle attività di rete tra attori del territorio che decidono di cooperare per il comune obiettivo di sostenere la transizione alla legalità delle imprese sequestrate/confiscate (imprenditore collettivo). Si sottolinea che in linea metodologica è utile distinguere tra indicatori di prodotto (ad esempio protocolli sottoscritti), indicatori di risultato (quante aziende confiscate si sono rivolte ai protocolli) e indicatori di impatto (quanto è stata ridotta la mortalità delle aziende confiscate grazie ai protocolli e alle altre misure adottate).

<b>Monitoraggio delle attività di rete e cooperazione sul territorio</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Esempio di indicatore</b>	<b>Fonte dati</b>
Creazione di reti/sinergie cooperative nel territorio	N. di protocolli sul tema delle aziende confiscate sottoscritti negli ultimi X anni (minimo ____)	Prefettura, Procura
	N. di aziende confiscate/sequestrate che aderiscono al protocollo (minimo ____)	Prefettura, Procura
	N. di tavoli di confronto attivati all'interno e all'esterno dei protocolli (minimo ____)	Prefettura, Procura
	Frequenza di convocazione in un anno dei tavoli di confronto attivati all'interno dei protocolli (minimo ____)	Prefettura, Procura
	N. soggetti istituzionali coinvolti nell'ultimo anno in protocolli e tavoli di confronto (minimo ____)	Prefettura, Procura
	N. associazioni della società civile coinvolte nell'ultimo anno in protocolli e tavoli di confronto (minimo ____)	Prefettura, Procura