



ISTITUTO PER LA
FINANZA E
L'ECONOMIA
LOCALE DELLA
CAMPANIA

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

2024 - 2026

Adottato dal CDA del 29/01/2024

Il piano delle attività per il triennio 2024-2026 (“Piano”, “PdA”), predisposto dalla Fondazione Istituto per la Finanza e l’Economia per la Campania IFEL Campania (“Fondazione”) ai sensi di quanto indicato nella Direttiva per il controllo degli organismi di diritto privato *in house* della Regione Campaniaⁱ (“Direttiva”) è stato articolato in modo da fornire un quadro il più possibile idoneo ad espletare il controllo strategico e rendere tempestivo ed efficace il controllo di gestione.

Oltre alle informazioni previste nella Direttivaⁱⁱ illustrate per argomenti, con il rinvio alle appendici per gli approfondimenti di dettaglio, il Piano, tenendo conto delle integrazioni richiesta dall’Ufficio Speciale Enti e società partecipate, vigilanza e controllo della Regione Campania – nota prot. PG/2024/0031248 del 18/01/2024-, illustra l’articolazione della strategia di crescita e consolidamento della Fondazione, le linee guida con le quali ritiene di qualificare la propria mission e migliorare l’efficienza delle prestazioni erogate alla Regione Campania, le principali innovazioni introdotte rispetto alla precedente programmazione tra cui l’ampliamento della platea dei beneficiari.

Ampliamento realizzato mettendo la propria esperienza ed il know-how al servizio di altri organismi deputati alla crescita economica e sociale del territorio regionale.

La nuova impostazione del Piano, trae spunto dai risultati conseguiti nell’ultimo esercizio, ovvero dai Key Performance Indicators esposti in modo da agevolare la lettura dei risultati pregressi, esposti non solo in termini quantitativi, ma fornendo una prima rappresentazione degli impatti economici e sociali dell’attività della Fondazione sulla più generale azione di sviluppo perseguita dalla Regione Campania esplicitata nel Documento di Economia e Finanza della Regione Campaniaⁱⁱⁱ (“DEFRC”).

Considerato che le previsioni di fatturato per gli anni di piano segnano una crescita tale da rendere opportuno accrescere il livello di dettaglio dei provvedimenti adottati in materia di prevenzione dei rischi e adozione degli adeguati assetti organizzativi. Attività promosse con l’introduzione di strumenti atti a facilitare, tra l’altro, controllo di gestione *in itinere*^{iv} ed *ex post*^v consentendo alla Direzione Generale Coadiuvante^{vi} di espletare un monitoraggio sistematico sull’andamento corrente ed un controllo preventivo su eventuali decisioni aventi impatto su temi trattati nel Piano.

Tra gli argomenti approfonditi nel corso della trattazione, si anticipa lo sviluppo delle attività connesse all’abilitazione come centrale di committenza, la creazione di un sistema di supporto amministrativo per i Comuni campani, il rafforzato impegno della Fondazione verso il potenziale ancora parzialmente inespresso degli strumenti di ingegneria finanziaria e, infine, la diffusione dei temi della sostenibilità ed il rispetto agli indicatori universali di Agenda 2030. La Fondazione intende, infatti, accrescere l’efficacia del proprio supporto alla Regione Campania ed agli uffici attuatori di specifiche misure, con i quali ha instaurato da anni una efficace collaborazione, fornendo un contributo di standing sempre più elevato e consentendo, al contempo, la generazione di valore collettivo e durevole.

Sebbene il presente documento scaturisca dall’impegno di un gruppo di lavoro dedicato alla raccolta, elaborazione e rappresentazione degli scenari prospettici, quanto ivi riportato dev’essere considerato come il risultato olistico dell’impegno di tutte, indistintamente, le risorse umane che a vario titolo hanno contribuito ad ottenere i KPI raggiunti e che saranno i principali artefici degli obiettivi futuri.

Annapaola Voto
Direttore Generale

Indice

Indice.....	3
Glossario.....	4
Riferimenti statutari, normativi e fonti.....	6
Struttura del Piano	7
La Fondazione IFEL Campania	9
Key Performance Indicators	13
1. Piano delle attività.....	18
1.1 Programma delle attività	19
1.1.1 Commesse formalizzate.....	19
1.1.2 Commesse Prospect e Potential	22
1.1.3 Progetti a finanziamento diretto.....	24
1.2 Investimenti	24
1.3 Piano economico finanziario	24
1.4 Budget	30
1.5 Dotazione risorse umane e piano assunzionale	36
1.5.1 Struttura organizzativa e dotazione organica.....	37
1.5.2 Fabbisogno per il triennio 2024-2026.....	39
1.5.3 Piano di formazione del personale 2024-2026.....	42
1.6 Altre informazioni richieste	43
1.6.1 Alienazioni e acquisizioni.....	44
2. Strategia.....	46
2.1 Coerenza con il DEFRC	46
2.2 Il modello gestionale basato sulla creazione e lo sviluppo della conoscenza	49
2.3 Evoluzione e rafforzamento dei sistemi di Compliance e di Governance della Fondazione	51
2.4 Regolamenti operativi	52
2.5 Il Piano degli obiettivi della Fondazione IFEL Campania	52
2.6 Potenziamento della Stazione di Committenza	52
2.7 Assistenza amministrativa ai Comuni campani	53
2.8 Progettazione e creazione di strumenti finanziari	55
2.9 Bilancio di sostenibilità e supporto ad Agenda 2030.....	55
3. Controllo.....	59
3.1 Sostenibilità economica aggregata “to be”	59
3.2 Piano di valutazione dei rischi e adeguati assetti organizzativi.....	61
3.3 Attività di implementazione di servizi digitali a favore della Regione Campania..	62
3.4 Attività di Ricerca e studi.....	62
3.5 Formazione	63
3.6 Seminari e Webinar.....	63
3.6.1 Borse di studio.....	63
3.6.2 Tirocini.....	64
3.6.3 Pubblicazioni.....	64
3.6.4 Poliorama.....	64
3.6.5 Collana “Codici e Contesti”	64
3.6.6 Sito Web	65
3.7 Obiettivi da perseguire e indicatori qualitativi e quantitativi	66
4. Appendici	68
1. Piano per la prevenzione della corruzione e trasparenza	68
2. Modello Gestionale 231	69
3. Certificazione di qualità	69
4. Sicurezza sul lavoro	71
5. Privacy.....	72
6. Rating di legalità	72
7. Innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione	73
8. Servizi rilasciati al CRED/cloud della Regione Campania.	74
9. L’implementazione del sistema ERP e obiettivi di digitalizzazione delle attività.	76

Glossario

AdA	Autorità di Audit
AdC	Autorità di Certificazione
AdG	Autorità di Gestione
AgID	Agenzia per l'Italia Digitale
AIR	Analisi di Impatto della Regolazione
ANAC	Autorità Nazionale Anticorruzione
ANCI	Associazione Nazionale Comuni Italiani
ANCI Campania	Associazione Nazionale Comuni Italiani sezione regionale della Campania
ARERA	Autorità di regolazione per energia reti e ambiente
ATN	Analisi tecnico normativa
CAD	Codice dell'Amministrazione Digitale
COVID	Corona Virus Disease
DD	Decreto Dirigenziale
DEFRC	Documento di Economia e Finanza della Regione Campania
DGR	Delibera della Giunta Regionale della Campania
ERP	Enterprise Resource Planning
FAD	Formazione a Distanza
FEAMP	Fondo Europeo per gli affari marittimi e la pesca
FESR	Fondo Europeo Sviluppo Regionale
Fondi SIE	Fondi Strutturali e di Investimento Europei
FSC	Fondo per lo Sviluppo e la Coesione
FSE	Fondo Sociale Europeo
IFEL	Istituto per la Finanza e l'Economia Locale - Fondazione IFEL
IFEL Campania	Istituto per la Finanza e l'Economia Locale della Campania - Fondazione IFEL Campania
ISO	International Organization for Standardization
ISTAT	Istituto nazionale di statistica
KPI	Key Performance Indicators
LEA	Livelli Essenziali di Assistenza
LMS	Learning Management System
LO	Learning Object
LR	Legge Regionale
MOGC	Modello Organizzativo di Gestione e Controllo
MOOC	Massive Open Online Course
NVVIP	Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
OIV	Organismo indipendente di Valutazione
OO	Obiettivo Operativo
OP	Obiettivo di Policy
OT	Obiettivo Tematico
OTE	Offerta tecnica economica
PaaS	Platform as a Service
PAC	Piano di Azione per la Coesione
PdL	Postazione di Lavoro
PNA	Piano Nazionale Anticorruzione
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
PO	Programma Operativo
POC	Programma Operativo Complementare

PON CAPCOE	Programma Operativo Nazionale Capacità per la Coesione
POR	Programma Operativo Regionale
PR	Programma Regionale
PRA	Piano di rafforzamento amministrativo della Regione Campania
PRigA	Piano di Rigenerazione Amministrativa
PSR	Programma di Sviluppo Rurale
PTPCT	Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
RAAdG	Referente dell'Autorità di Gestione
RIS3	Research and Innovation Strategies for Smart Specialization
ROS	Responsabile Obiettivo Specifico
RPCT	Responsabili per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
RUP	Responsabile Unico del Procedimento
SaaS	Software as a Service
SIAR	Sistema Informativo dell'amministrazione regionale
SIF	Strumenti di ingegneria finanziaria
SILF	Sistema Informativo Istruzione, Lavoro e Formazione
SIS	Sistema Informativo Sociale
SMiVaP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
SPID	Sistema Pubblico di Identità Digitale
SURF	Sistema Unitario Regionale Fondi
TFUE	Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea
TI	Tempo indeterminato
UE	Unione Europea
UOD	Unità Operative Dirigenziali
VIR	Verifica di Impatto della Regolazione
WBS	Work Breakdown Structure
ZES	Zona Economica Speciale
GEP	Gender Equality Plan
DSCR	Debt Service Cover Ratio

Riferimenti statutari, normativi e fonti

- Articolo 4 dello Statuto di IFEL Campania.
- DD 168 del 18 ottobre 2011 ai sensi della normativa vigente (DPR 361/00, DPGRC 619/03, DPR 616/77) - Riconoscimento della personalità giuridica).
- Delibera di Giunta della Regione Campania nr. 126 del 06/03/2018 - Direttiva per il controllo analogo degli organismi di diritto privato in house della Regione”.
- DEFRC approvato dalla Giunta regionale della Campania con delibera n. 419 del 12 luglio 2023.
- DGR Campania nr.143 del 22/03/2022 “Modifiche allo Statuto della Fondazione Istituto per la Finanza e l'Economia Locale della Campania - IFEL Campania”.
- D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 e s.m.i..
- D. Lgs. 165/2001.
- La Crisi nelle Società Pubbliche, tra Tusp e CCII – Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli esperti Contabili.

Struttura del Piano

Il Piano è stato articolato in modo da fornire una breve descrizione aggiornata della Fondazione ed un quadro di sintesi del KPI, dai quali è possibile desumere la portata delle attività della Fondazione, l'impatto generato sugli strumenti ai quali è stata chiamata a collaborare ed il potenziale di crescita ancora inespresso.

In linea con le prescrizioni della Direttiva, il Piano prosegue fornendo con un livello di dettaglio correlato alla rilevanza delle informazioni sull'equilibrio economico generale, le informazioni richieste.

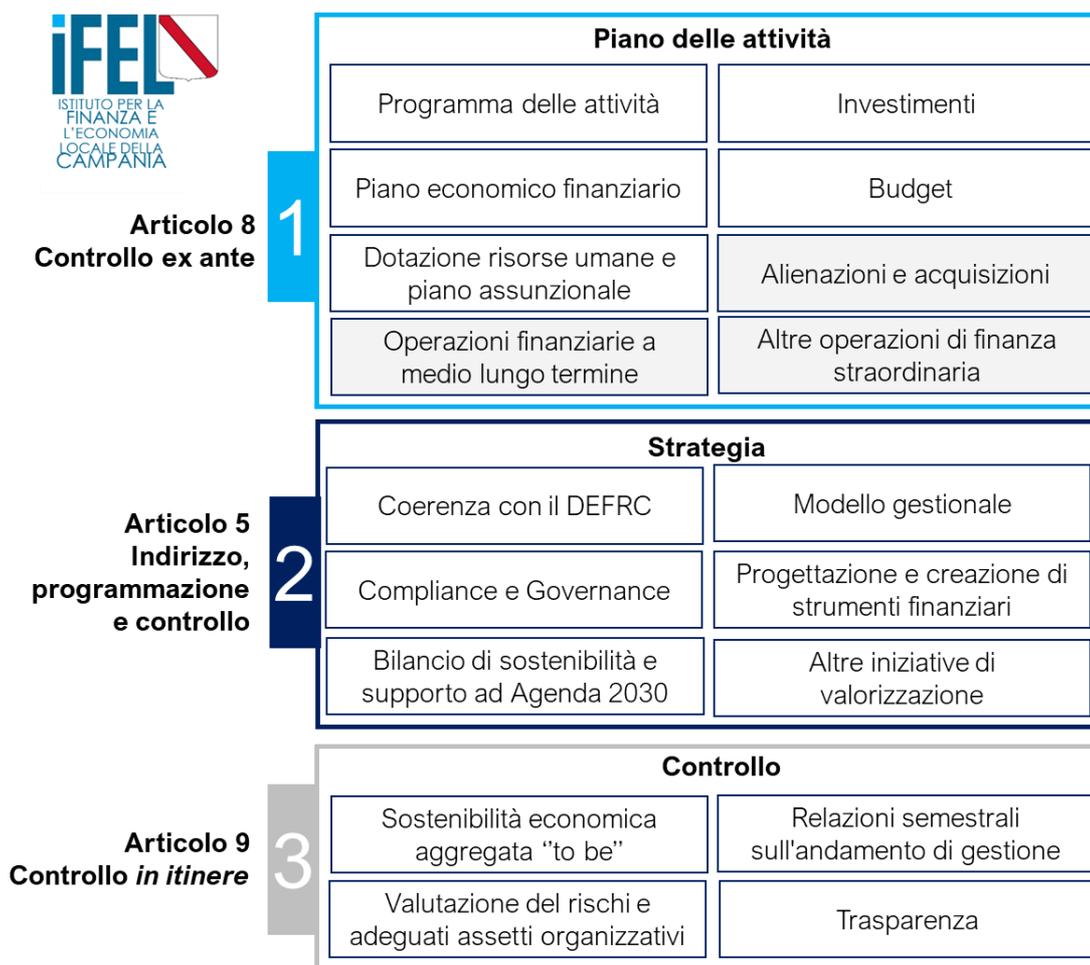


Figura 1 – Struttura del documento

La prima parte, illustra gli argomenti chiave del PdA che vengono sinteticamente individuate in: programma delle attività previste per il prossimo triennio, investimenti funzionali all'espletamento del programma, piano economico finanziario con previsione triennale, basato sulle informazioni disponibili alla data della stesura, budget annuale, intendendo per tale le previsioni economiche mensilizzate, finalizzate alla verifica della sostenibilità delle commesse in portafoglio, dotazione delle risorse umane attuali e piano assunzionale.

La Direttiva prevede, inoltre, ulteriori temi quali alienazioni acquisizioni, operazioni finanziarie di medio termine ed operazioni di finanza straordinaria che, ai fini compilativi vengono comunque menzionate e saranno oggetto di una breve descrizione, ma si anticipa sin d'ora che non appaiono strettamente pertinenti attività *core* ed alle previsioni per il prossimo triennio.

Oltre alle informazioni necessarie per lo svolgimento del controllo *ex ante* ai sensi dell'articolo 8 della Direttiva, il piano illustra anche la visione strategica della Fondazione, rappresentando in particolare il nuovo modello gestionale oggetto di implementazione a valle dei *follow up* registrati nell'ultimi mesi, l'analisi degli impatti di risultati, considerata come attività essenziale ai fini di una rappresentazione estesa delle performance della Fondazione e della capacità di incidere sugli obiettivi nella Regione Campania, il bilancio di sostenibilità sviluppato in linea con la recente direttiva CSRD, i principi ESG e gli obiettivi stabiliti da Agenda 2030, sui quali la Fondazione ha svolto uno specifico approfondimento, il supporto alla creazione di strumenti finanziari potenzialmente adattabili sia alle misure in corso che a quelle in fase di adozione.

La terza parte del piano è dedicata al potenziamento degli strumenti di controllo *in itinere* ed è finalizzata a facilitare l'attività di monitoraggio da parte degli organi competenti. Oltre alle previsioni numeriche indicate nel piano delle attività, la Fondazione ha inteso dotarsi di tutti gli strumenti previsti in materia di adeguati assetti organizzativi, implementando altresì quanto previsto in materia di controlli e redigendo un budget finanziario, e non solo economico, a 12 mesi, dal quale è possibile evincere il DSCR e la probabilità di *default*. Tale strumento di monitoraggio della situazione finanziaria, oltre che economica, consente di rappresentare la capacità di far fronte alle proprie obbligazioni, qualificando le modalità di interlocuzione con i fondatori e i responsabili preposti al controllo analogo *ratione materiae*, sia per monitorare in modo puntuale ed aggiornato la capacità di auto-sostenimento della crescita fornendo ogni opportuna rassicurazione ai responsabili delle commesse, sulla capacità finanziaria a contrarre ulteriori obbligazioni.

La Fondazione IFEL Campania

La Fondazione IFEL Campania nasce su iniziativa e scelta strategica della Regione Campania ed è il risultato della collaborazione con la Fondazione IFEL - Istituto per la Finanza e l'Economia Locale^{vii} (“Fondatori”).

IFEL Campania è un organismo plurisoggettivo avente come attività *core* l'assistenza tecnica alla Regione Campania, agli enti regionali e - per conto della Regione stessa - agli enti locali della Campania nell'individuazione delle migliori metodologie e soluzioni per lo sviluppo di una finanza pubblica locale efficace ed efficiente, integrata e trasparente^{viii}.

I servizi vengono erogati in attuazione di specifiche convenzioni predisposte in linea con le procedure FESR e FSE, aventi ad oggetto:

- L'assistenza tecnica al Programma Regionale Campania 2021-2027;
- La gestione di progetti complessi nell'ambito della programmazione comunitaria;
- L'attività di analisi strategica, due diligence e pianificazione economico finanziaria, a supporto dei processi decisionali.

L'ambito di attività di IFEL Campania include:

- consulenza specialistica, assistenza tecnica, formazione, informazione e comunicazione per la Regione, gli enti regionali e gli Enti Locali della Campania in materia di finanza, fiscalità e tributi locali; economia del territorio e dei sistemi urbani, sviluppo economico e attività produttive; programmazione, coordinamento e monitoraggio dei fondi strutturali e altri strumenti di programmazione; investimenti pubblici in conto capitale, anche cofinanziati con risorse aggiuntive di cui all'art. 119, comma 5, cost., ovvero dai fondi strutturali della politica di coesione comunitaria; riassetto, contabilità e bilancio degli enti pubblici e delle strutture pubbliche e private da essi partecipate; attuazione del processo di digitalizzazione; applicazione dei processi di innovazione tecnologica mediante la progettazione, creazione ed assistenza di sistemi informativi, applicati anche alla gestione economico-finanziaria degli enti locali ed alle politiche d'intervento sul territorio; valorizzazione e gestione del patrimonio immobiliare; altre azioni di sistema per il riequilibrio strutturale;
- progettazione, realizzazione e diffusione di banche dati regionali contenenti informazioni di finanza ed economia territoriale, atte a supportare l'attività degli enti locali nella gestione delle risorse finanziarie, umane e strumentali;
- prodotti editoriali, rapporti annuali sulla finanza locale regionale e assistenza tecnica e formativa al personale degli enti locali;
- attività di consulenza specialistica;
- assistenza tecnica e formazione - per la Regione, gli enti regionali e gli Enti Locali della Campania - finalizzate alla qualificazione del personale e a riposizionare il complesso delle competenze e delle professionalità dell'amministrazione regionale e locale: interventi di formazione e di aggiornamento; percorsi e modelli formativi basati sull'utilizzo della Rete e delle tecnologie ad essa correlate; percorsi di miglioramento organizzativo orientati a facilitare i processi di semplificazione, innovazione, internazionalizzazione, il controllo di gestione, la misurazione e la valutazione delle performance.

Ambiti di interesse

Mission

Assistenza tecnica alla Regione Campania, agli enti regionali e - per conto della Regione stessa - agli enti locali della Campania nell'individuazione delle migliori metodologie e soluzioni per lo sviluppo di una finanza pubblica locale efficace ed efficiente, integrata e trasparente

Servizi core

1. Assistenza tecnica al Programma Regionale Campania 2021-2027
2. Gestione di progetti complessi nell'ambito della programmazione comunitaria;
3. Attività di analisi strategica, due diligence e pianificazione economico finanziaria, a supporto dei processi decisionali.

- Consulenza specialistica, assistenza tecnica, formazione, informazione e comunicazione per la Regione, gli enti regionali e gli Enti Locali della Campania in materia di finanza, fiscalità e tributi locali;
- Economia del territorio e dei sistemi urbani, sviluppo economico e attività produttive;
- Programmazione, coordinamento e monitoraggio dei fondi strutturali e altri strumenti di programmazione;
- Investimenti pubblici in conto capitale,
- Riassetto, contabilità e bilancio degli enti pubblici e delle strutture pubbliche e private da essi partecipate;
- Attuazione del processo di digitalizzazione;
- Applicazione dei processi di innovazione tecnologica mediante la progettazione, creazione ed assistenza di sistemi informativi, applicati anche alla gestione economico-finanziaria degli enti locali ed alle politiche d'intervento sul territorio;
- Valorizzazione e gestione del patrimonio immobiliare; altre azioni di sistema per il riequilibrio strutturale;
- Progettazione, realizzazione e diffusione di banche dati regionali contenenti informazioni di finanza ed economia territoriale, atte a supportare l'attività degli enti locali nella gestione delle risorse finanziarie, umane e strumentali;
- Prodotti editoriali, rapporti annuali sulla finanza locale regionale e assistenza tecnica e formativa al personale degli enti locali;
- Assistenza tecnica e formazione finalizzate alla qualificazione del personale e a riposizionare il complesso delle competenze e delle professionalità dell'amministrazione regionale e locale: interventi di formazione e di aggiornamento;
- Percorsi e modelli formativi basati sull'utilizzo della Rete e delle tecnologie ad essa correlate; percorsi di miglioramento organizzativo orientati a facilitare i processi di semplificazione, innovazione, internazionalizzazione, il controllo di gestione, la misurazione e la valutazione delle performance.

Figura 2 – Articolazione della Mission dei Servizi e degli Ambiti di interesse della Fondazione.

La governance di IFEL Campania^{ix} è centrata sull'organo del Consiglio di Amministrazione al quale sono attribuiti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e le funzioni di gestione e di cura dell'amministrazione della Fondazione^x.

Al CdA, composto da tre componenti^{xi}, con durata triennale, spettano i poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione.

La rappresentanza legale, nonché un generale compito di impulso alle attività dell'Ente e di coordinamento delle stesse, è affidata al Presidente che viene nominato su designazione della Regione Campania, sentita IFEL nazionale, tra personalità che, per professionalità, competenza ed esperienza possano efficacemente contribuire al perseguimento delle finalità dell'ente riconoscendogli un generale compito di impulso alle attività dell'Ente e di coordinamento delle stesse. Il Presidente cura le relazioni istituzionali esterne della Fondazione e convoca e presiede l'Assemblea dei Fondatori^{xii}.

Al vertice della struttura operativa è prevista la figura di un Direttore Generale, con compiti che si sostanziano in funzioni prettamente esecutive di attuazione delle delibere assunte dal Consiglio di Amministrazione, ivi compresa la liquidazione di spese e l'incasso delle somme, di cura degli adempimenti chiesti o demandati dal Consiglio, di gestione in piena autonomia dei budget assegnati per il perseguimento degli obiettivi fissati, con responsabilità della gestione delle attività e dei beni facenti parte del patrimonio della Fondazione, secondo le indicazioni generali impartite dal Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore Generale è stato nominato dal CdA all'esito della procedura selettiva di evidenza pubblica che, nel corso dell'annualità 2022, è stata avviata per la ricerca e selezione di una figura dirigenziale con mansione di Direttore Generale, come previsto dall'art. 16 dello Statuto vigente, a tempo determinato, per la durata di tre anni. La procedura ha visto il coinvolgimento di una commissione di valutazione dei candidati composta da 3 membri, 2 nominati dalla Regione Campania e 1 nominato da IFEL Fondazione Anci, e si è conclusa con la nomina, a Direttore Generale della Fondazione IFEL Campania, dell'Avv. Annapaola Voto da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20/12/2022, con la relativa assunzione a far data dal 02/01/2023.

IFEL Campania^{xiii}, supporta il processo di attuazione del federalismo istituzionale, fiscale, amministrativo e demaniale nel territorio della Regione Campania, fornendo supporto e assistenza tecnica alla Regione Campania, agli enti regionali e - per conto della Regione stessa - agli enti locali della Campania nell'individuazione delle migliori metodologie e soluzioni per lo sviluppo di una finanza pubblica locale efficace ed efficiente, capace di adottare le politiche di coesione ed utilizzare i fondi strutturali in modo integrato e trasparente.

In coerenza con la propria mission, dedicata alla gestione di situazioni complesse ed esigenze emergenti, IFEL Campania ha definito nel corso della sua attività, in modo puntuale, alcuni aspetti cardine delle modalità di supporto ai Fondatori, indicando altresì la mappa dei possibili interventi sulla base dell'incrocio tra le aree di interesse e le *practice* evolute nel corso di questi ultimi anni.

Tale evoluzione è stata resa possibile dalla crescita dimensionale della Fondazione, dall'approfondita conoscenza delle dinamiche progettuali ed attuative maturate nel corso degli anni, nonché dalle importanti sinergie attivate con le commesse in portafoglio, applicando un modello organizzativo basato sulla individuazione di prassi impiegabili in diverse aree di intervento, adottando schemi customizzati in base alle specifiche esigenze della committenza e le peculiarità della commessa.

In riferimento alle diverse attività, particolare attenzione viene rivolta all'implementazione di strumenti operativi e all'elaborazione di metodologie necessarie per rendere l'azione amministrativa maggiormente efficace ed efficiente, in quanto finalizzate a monitorare gli effetti degli interventi ed individuare e mettere in atto le azioni che consentono il conseguimento dei risultati.

L'efficacia delle performance della Fondazione viene perseguita mediante un modello gestionale *output oriented* che, nel rispetto dei vincoli formali previsti dalle procedure di impiego e rendicontazione dei progetti finanziati con fondi comunitari, concentra l'attenzione sul risultato, considerando le prestazioni quale mera condizione per il raggiungimento degli stessi e non come output. La definizione delle *expertise* è anch'essa frutto dell'approccio alla valutazione empirica dei fabbisogni correlati a ciascuna delle aree di attività. L'identificazione delle peculiarità del supporto offerto risponde ad una serie di esigenze, quali la necessità di

assicurare alla committenza la migliore copertura professionale possibile, la certezza dei tempi e la qualità degli *output*.

La capacità di declinare le esigenze della Committenza in obiettivi definiti e stimare il fabbisogno in termini di risorse umane, servizi e beni strumentali è una competenza la cui qualità, come indicato dai più noti manuali di project management, è strettamente correlata all'esperienza. La capitalizzazione dell'esperienza maturata proprio in questi ultimi anni è un fattore critico di successo di IFEL Campania che ha dimostrato di disporre di tutti i requisiti per assolvere, con un elevato grado di precisione, l'implementazione dei servizi affidati.

La fiducia riposta da parte degli uffici, che hanno dato seguito agli affidamenti e i positivi riscontri sulla regolarità delle attività svolte sulle varie commesse, hanno confermato la validità di un modello organizzativo che dà il dovuto rilievo alle attività di *follow up* degli interventi ultimati e dunque, alla prosecuzione delle verifiche *ex post*, i cui risultati costituiscono una fondamentale base dati per la programmazione SIE 2014-2020 - ed in prospettiva, per il delicato avvio del nuovo ciclo 2021/2027 - insieme al *benchmarking*, ovvero al reperimento di casi assimilabili con i quali confrontare la qualità dei ritorni ed i possibili interventi di *fine tuning* da apportare anche in corso d'opera.

Key Performance Indicators

La rappresentazione dei parametri dai quali è possibile desumere l'andamento economico finanziario della Fondazione e l'impatto della stessa su alcuni programmi ed iniziative promosse dalla Regione Campania, viene sintetizzato in un set di dati riportanti informazioni ed indicatori chiave.

I KPI, oltre a rappresentare l'andamento delle principali performance e delle grandezze economico-finanziarie riferite allo scorso triennio, costituiscono anche una base di riferimento per l'analisi delle previsioni degli anni di piano.

Rispetto alle precedenti versioni del PdA, il documento propone come *outlook* delle attività svolte il seguente schema di sintesi:



Figura 3 - Outlook delle attività

Per quanto riguarda gli aspetti economici, finanziari e patrimoniali, sebbene determinati coefficienti siano desumibili solo a valle della chiusura dei bilanci, e quindi una volta apportate le scritture di chiusura, il sistema di controllo della continuità aziendale, e dei valori sottoposti a monitoraggio mensile, trae comunque spunto dai valori macro di seguito esposti.

Tabella 1 - Parametri 2020-2022

PARAMETRI	2020	2021	2022
Capitale sociale versato	55.000	55.000	55.000
Patrimonio netto	841.460	1.080.002	1.638.257
Proventi, ricavi e contributi	13.335.752	12.288.463	14.401.924
EBIT	429.244	424.084	875.035
EBITDA	526.562	620.471	1.191.989
Risultato d'esercizio	273.546	238.542	558.257

PARAMETRI	2020	2021	2022
Attivo fisso	168.988	268.036	235.408
Attivo circolante	18.774.229	15.027.943	9.369.893
Passività correnti	17.772.606	13.888.871	7.457.576
Capitale di funzionamento	18.951.049	15.302.476	9.623.043
Cash Flow operativo	193.656	244.324	676.726

In termini di capacità operativa sprigionata negli anni, IFEL Campania dispone di una capacità organizzativa, implementata e rafforzata nel corso degli ultimi anni, a fronte proprio dell'affidamento da parte della Regione Campania di attività connesse alla gestione delle politiche di coesione.

Nella tabella che segue vengono sintetizzate le gg/uomo, quali indicatori fisici di attività verso la Regione Campania, impegnate per l'esecuzione di prestazioni analoghe all'oggetto del presente documento, con evidenza del livello di expertise, per il periodo 2015-2022.

Tabella 2 - Impegno di IFEL Campania in gg/uomo

EXPERTISE	2015	2016	2017	2018	2019 ^{xiv}	2020	2021	2022	Totale
EXPERT ^{xv}	102	2.018	2.898	3.218	12.481	6.022	7.332	10.205	44.276
SENIOR	700	10.667	14.275	15.685	25.356	19.777	19.988	20.503	126.951
JUNIOR	421	9.761	14.463	16.244	27.280	31.646	29.606	26.268	155.689
Totale	1.223	22.446	31.636	35.147	65.117	57.445	56.926	56.976	326.916

Come evidenziato nella tabella il numero complessivo delle gg/uomo impegnate nell'ultimo triennio si è assestato sopra le 55.000 gg/uomo annuali. Il grafico successivo illustra la distribuzione percentuale delle risorse impiegate nel periodo novembre 2015 - dicembre 2022.

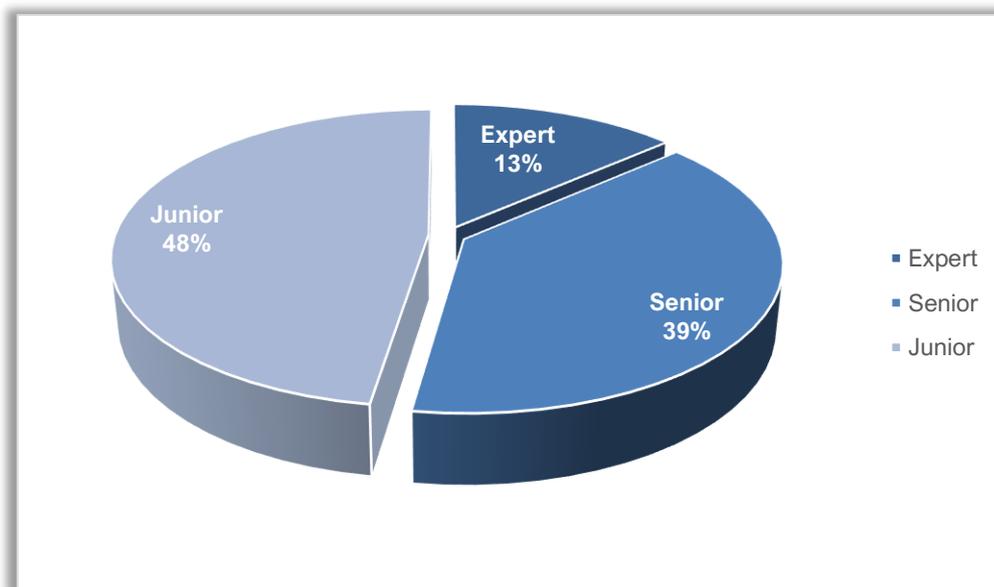


Figura 4 - Distribuzione livelli di expertise per le attività 2015-2022

Complessivamente, a partire dal 2016, il numero di gg/uomo impegnate, è stato costantemente incrementato, per attestarsi mediamente intorno alle 4.000 gg/uomo al mese. Va precisato che, nel corso del 2019, ed in particolare nei mesi centrali dell'anno, sono stati registrati valori *outlier* derivanti dall'affidamento delle attività relative ai Servizi di Assistenza Tecnica e amministrativa di supporto all'organizzazione delle Universiadi 2019^{xvi}.

Nel corso del 2022, IFEL Campania ha dato corso ai servizi in favore della Regione Campania, articolati nei confronti di diverse Direzioni Generali, nelle percentuali evidenziate dal grafico seguente.

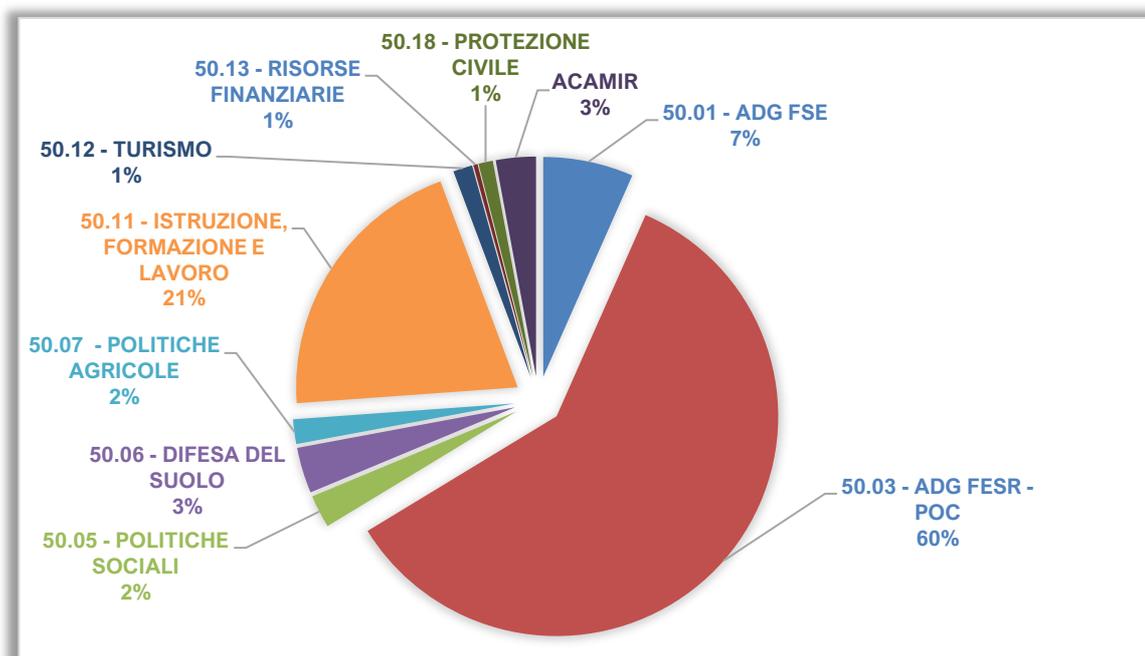


Figura 5 - DG interessate dalle attività nel 2022

Nel corso del 2022, IFEL Campania ha confermato, in termini di attività di servizio espletate nei confronti del committente regionale, il trend manifestato negli anni precedenti, come evidenziato nella tabella a seguire.

Tabella 3 - Giornate attività 2020-2022

EXPERTISE	2020	2021	2022	TOTALE
Expert	6.022	7.482	10.205	23.709
Senior	19.777	20.024	20.503	60.304
Junior	31.646	29.637	26.268	87.551
Totale complessivo	57.445	57.142	56.976	171.563

Come rappresentato nella tabella precedente, delle circa 171.563 gg/uomo impegnate nel triennio 2020-2022, 56.976 sono state assicurate nel corso dell'anno 2021, mentre, nella tabella che segue, si riporta la distribuzione percentuale di attività assicurata dalle diverse expertise.

Tabella 4 - Giornate attività 2020-2022 distribuite in % per expertise

Livello	Distribuzione % expertise/anno		
	2020	2021	2022
Expert	10%	13%	18%
Senior	34%	35%	36%
Junior	55%	52%	46%

Per quanto invece attiene l'andamento mensile delle giornate, è stato possibile stimare, rispetto al 2021, un consolidamento del dato in termini di gg/uomo mese, per attestarsi mediamente sulle 4.748 gg/uomo mensili.

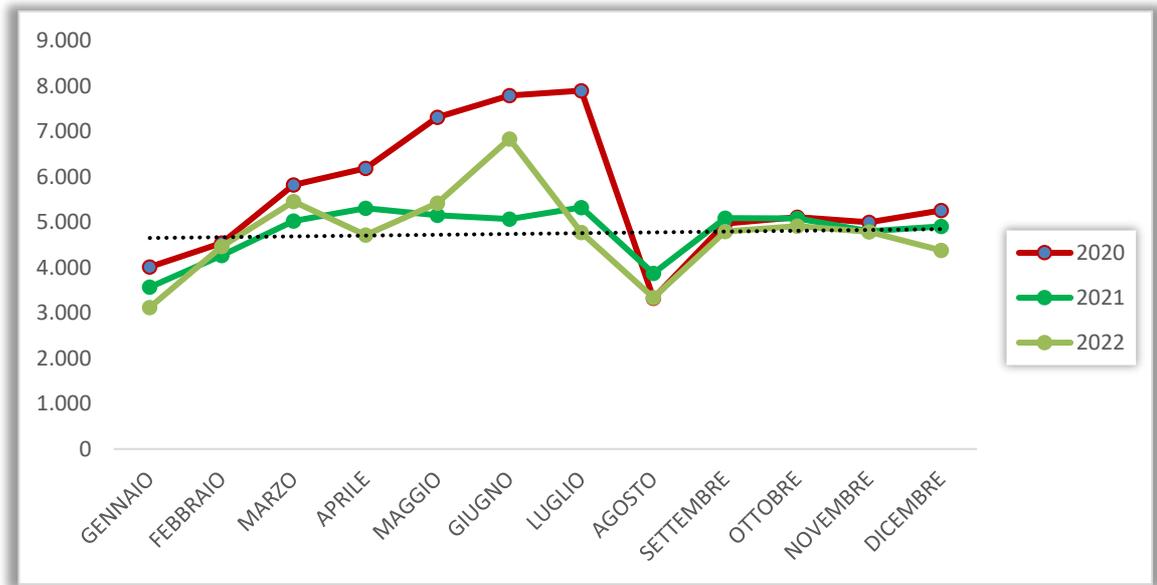


Figura 6 - Distribuzione delle giornate di attività per il triennio 2020-2022

Il funzionamento della Fondazione IFEL Campania si basa su un'attenta gestione dei flussi di cassa e sul monitoraggio costante dei costi indiretti, ossia dei costi non direttamente attribuibili alle commesse affidate.

Attraverso una costante pianificazione della trasmissione degli stati di avanzamento dei lavori (SAL) e ad un rafforzamento organizzativo del suo apparato amministrativo, IFEL Campania è riuscita ad ottimizzare le tempistiche necessarie alla predisposizione dei rendiconti di spesa presentati, volta per volta, ai diversi committenti nell'ambito dei servizi attivati.

Tabella 5 - Media di giorni intercorsi tra la presentazione del SAL e la chiusura del periodo di riferimento

2021	2022	2023 ^{xvii}
238 gg	215 gg	135 gg

L'efficienza raggiunta nella rendicontazione consente, quindi, una notevole accelerazione anche dell'emissione delle fatture attive e, conseguentemente, degli incassi per le prestazioni rese, garantendo un cash flow sempre positivo e una solidità liquida importante, come evidenziato nella successiva figura, in termini di giacenza di conto corrente.

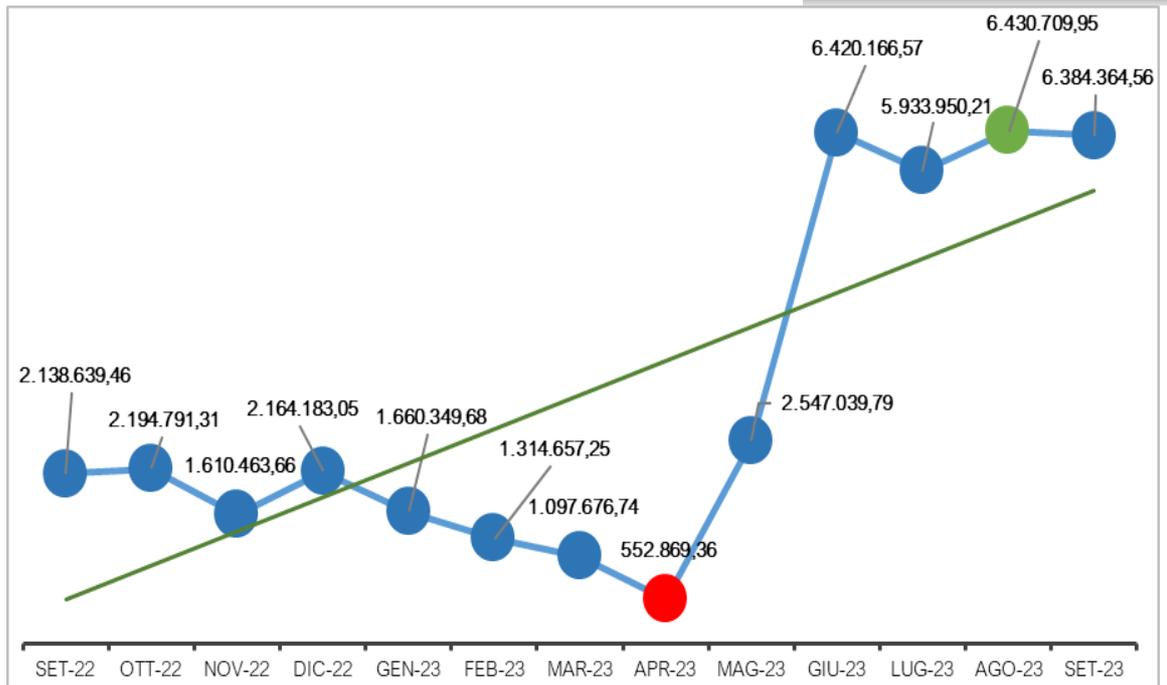


Figura 7 - Disponibilità liquide periodo settembre 2022 - settembre 2023

Va evidenziato come il cash flow sia sempre stato positivo nell'intervallo considerato. Ciò non appare scontato, considerando lo stretto legame esistente tra le entrate e la rendicontazione delle attività a valere sulle diverse commesse affidate, responsabili del 97% dei ricavi della Fondazione (dati Bilancio consuntivo 2022).

In media, nelle casse della Fondazione sono state registrate disponibilità liquide per oltre 2 milioni di euro nel periodo preso in considerazione; il picco di liquidità è stato registrato nel mese di agosto 2023, pari ad euro 6.430.709,95, mentre il momento di maggior flessione coincide con il mese di aprile 2023, con disponibilità pari ad euro 552.869,36.

Tabella 6 - Valori cash flow

MAX	MIN	MEDIA
6.430.709,95	552.869,36	> 2.000.000,00

Tale contrazione è ascrivibile al fatto che nel mese di marzo 2023 sono coincise le scadenze delle commesse - tra quelle in portafoglio - più rilevanti in termini di uscite finanziarie e per le quali, in ragione delle modalità previste dagli atti convenzionali di affidamento, si è reso necessario anticipare importi fino ad un massimo del 10%, al fine di poter rendicontare e richiedere il saldo.

Nel corso del 2023, inoltre, si rappresenta come sotto impulso della Direzione Generale, IFEL Campania si sia dotata di una serie di strumenti migliorativi, finalizzati a garantire una più efficiente proceduralizzazione dell'iter di liquidazione dei pagamenti, attraverso l'istituzione di apposite determinazioni di pagamento; in aggiunta, è stato adottato dal C.d.A., nel corso della seduta del 26/01/2023, un Regolamento di contabilità armonizzata, che di fatto ha inquadrato, delimitandone il perimetro e le procedure, le prassi contabili attualmente vigenti della Fondazione. Quanto detto, nel solco di un generale rafforzamento e potenziamento del ruolo dell'Amministrazione, promosso dalla Direzione Generale, al fine di salvaguardare il funzionamento di attività ritenute strategiche, non solo dal punto di vista dell'effettiva produzione (ciclo di rendicontazione degli affidamenti in portafoglio), quanto di presidio di

funzioni chiave, come quelle attinenti al ciclo finanziario ed alla verifica delle disponibilità liquide dell'ente.

1. Piano delle attività

La prima parte nel piano descrive il programma delle attività, gli investimenti le previsioni economico finanziarie, il budget e le informazioni riguardanti le risorse umane e le previsioni assunzionali.

Per quanto riguarda il programma delle attività, verranno riportate tre distinte tabelle: una contenente le sintesi delle commesse in corso, una proiezione di quanto raccolto nel corso delle riunioni tenutesi con le direzioni competenti ed una terza, denominata "Prospect", nella quale vengono menzionate le iniziative che possono potenzialmente trasformarsi in commesse nel corso degli anni di piano.

Per gli aspetti economico finanziari, si rinvia alle tabelle di competenza, così come per quanto riguarda il tema del personale, in continuità con quanto già rappresentato nei precedenti piani, verranno indicate le stime correlate all'andamento prospettato.

Piano delle attività	
Programma delle attività	Investimenti
Piano economico finanziario	Budget
Dotazione risorse umane e piano assunzionale	Alienazioni e acquisizioni
Operazioni finanziarie a medio lungo termine	Altre operazioni di finanza straordinaria

Articolo 8
Controllo ex ante

1

Figura 8 – Articolazione degli argomenti descritti nel Piano delle Attività.

IFEL Campania, ha investito in questi anni nella costruzione di una "competenza distintiva" di natura tecnica e organizzativa centrata sulla capacità di cooperazione di alto livello con l'amministrazione. Tale competenza distintiva, si caratterizza per unicità, non replicabilità e specificità rispetto alle esigenze del committente ed ha assicurato nel tempo alla Regione un servizio conforme alle aspettative, migliorando sistematicamente la qualità degli output e la tempestività delle prestazioni, realizzando soluzioni specifiche e contestualizzate favorendo, in ogni forma, la crescita professionale e la formazione di una cultura diffusa delle performance.

In riferimento al triennio 2024-2026, IFEL Campania risulta adeguatamente dotata di strumenti di conoscenza e know-how idonei ad accrescere la qualità delle risposte e la pertinenza ed innovatività delle soluzioni proposte.

Nell'arco temporale di riferimento, sono considerate le attività riguardanti le convenzioni per la realizzazione di attività di servizio, stipulate ed in corso di attuazione relative a commesse facenti capo a quattro aree tematiche:

- Assistenza Tecnica;
- Lavoro e attività produttive;
- Rafforzamento amministrativo;
- Welfare e scuola.

Completano il quadro delle attività della Fondazione IFEL Campania le commesse in corso di perfezionamento alla data e, al fine di non disperdere le competenze acquisite in merito alle

attività svolte a valere su commesse in prossima scadenza, gli affidamenti in riferimento ai quali risulta imminente l'avvio di interlocuzioni con il committente regionale.

1.1 Programma delle attività

In conformità a quanto previsto dall'art. 8, comma 1 Direttiva, per la redazione del PdA, IFEL Campania ha svolto un'accurata di confronto con le funzioni regionali committenti, di cui è stata data evidenza all'ufficio controllante, finalizzata alla valutazione e alla definizione dei fabbisogni e delle attività da programmare nel triennio 2024-2026.

Tale attività è stata rivolta a garantire la coerenza complessiva dell'azione della Fondazione con gli obiettivi e le prescrizioni stabilite nelle direttive degli organi di indirizzo politico e amministrativo ed ha visto il coinvolgimento delle seguenti Direzioni Generali della Regione Campania:

- 50 03 – AdG FESR;
- 50 05 – Politiche Sociali;
- 50 07 - Politiche agricole;
- 50 11 - Istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili;
- 50 13 – Risorse finanziarie;
- 50 17 – Ciclo integrato delle acque.

Le attività di ricognizione hanno consentito di definire per il triennio 2024-2026, un quadro di interventi che integra e amplia e le attività riferite a contratti già in essere che esplicano i loro effetti, nel prossimo triennio.

Per quanto riguarda la tipologia di attività previste, si precisa che la Fondazione ha al momento commesse formalizzate, identificabili dalla presenza del CUP, diverse proposte in corso emerse nel corso del calendario degli incontri con le direzioni competenti *ratione materiae*, nonché intende farsi promotore di iniziative specifiche riguardanti programmi coerenti con il DEFRC e che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi di crescita e rafforzamento economico e sociale della Campania.

I centri di ricavi, in base al livello di formalizzazione, sono stati suddivisi in:

- Commesse *On going* - CUP assegnato;
- Commesse *Prospect* – Attività oggetto di analisi e preventivazione al vaglio degli uffici competenti;
- Commesse *Potential* – Attività rientranti tra i servizi potenzialmente esplicabili negli anni di piano in base al know-how accumulato ed alle esperienze cristallizzate ed alle conoscenze in costante accrescimento.

1.1.1 Commesse formalizzate

I ricavi attesi per il prossimo triennio sono stati pertanto correlati alle commesse *on going*, riportate nella tabella seguente, che indica il codice unico di progetto atteso che, una volta ottenuto, è possibile considerare quei ricavi ragionevolmente attendibili nel corso degli anni del piano.

Tabella 7 - riepilogo affidamenti formalizzati

Area	Ente committente	Commessa	Data contratto	Data conclusione	Riferimento
Assistenza tecnica	DG 50.07 Politiche agricole, alimentari e forestali	AT FEAMP Servizio di assistenza tecnica per le attività di controllo tecnico- amministrativo e	06/06/2018	30/06/2024	B61F18000270009

Area	Ente committente	Commessa	Data contratto	Data conclusione	Riferimento
		contabile, in loco ed ex-post, nonché di tutte le tipologie di controllo e di certificazione della spesa del PO FEAMP Campania 2014-20 previste dalla normativa comunitaria, nazionale e regionale di riferimento			
Assistenza tecnica	DG 50.03 AdG FESR	AT POC Servizio di Assistenza Tecnica POC	30/10/2017	31/12/2023	B61C17000000001
Assistenza tecnica	DG 50.12 Politiche culturali e il turismo	AT PRO Interventi integrativi e complementari a Procida Capitale 2022 Azione C – “Rafforzamento capacità amministrativa presso Regione Campania e Comune di Procida”	15/11/2021	31/12/2023	B91B21003450003
Assistenza tecnica	DG 50.03 AdG FESR	FESR2127BIS Servizio di assistenza tecnica PR FESR 2021/2027 chiusura POR FESR 2014-2020	20/04/2023	19/04/2026	B21C23000610009
Assistenza tecnica	DG 50.09 Governo del territorio	AT ISCHIA Assistenza tecnica per il supporto alla integrazione e completamento del piano di ricostruzione dell'isola di Ischia	31/03/2022	02/04/2024	B21C23000560001
Lavoro e attività produttive	DG 50.11 istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	MCPI Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'Impiego	27/08/2020	30/06/2024	B29B19000070002
Lavoro e attività produttive	DG 50.11 istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	MEL Servizi di Assistenza Tecnica e amministrativa di supporto al rafforzamento dell'Osservatorio per il Mercato del Lavoro	05/04/2019	30/09/2023	B64D18000390006
Lavoro e attività produttive	DG 50.11 istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	RFP Tecnico di accompagnamento all'individuazione e messa in trasparenza delle competenze Tecnico della pianificazione e	05/03/2019	30/09/2023	B67D18001380002

Area	Ente committente	Commessa	Data contratto	Data conclusione	Riferimento
		realizzazione di attività valutative. Attuazione della Delibera di Giunta Regionale n. 176 del 28 marzo 2018 - Programmazione 2022-2023			
Programmi rafforzamento amministrativo	DG 50.13 Risorse finanziarie	CPT Nucleo regionale conti pubblici territoriali	09/09/2019	31/12/2024	B61G19000230001
Lavoro e attività produttive	DG 50.11 istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	CAPIRE Potenziamento del Sistema di Validazione e Certificazione delle Competenze (SVCC) della Regione Campania	18/05/2023	18/06/2024	B62E22028150009
Lavoro e attività produttive	DG 50.11 istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	FCPI Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano di rafforzamento delle competenze degli operatori dei Servizi Pubblici per il Lavoro della Regione Campania	13/07/2020	30/09/2023	B28D20000060009
Welfare e scuola	DG 50.11 istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	CAMIST2325 CAMIST – Campania Istruzione. Ampliamento e integrazione azioni della Cabina di Monitoraggio, del Programma Scuola Viva e dell'Osservatorio per le Politiche dell'Istruzione	24/01/2023	31/12/2025	B61I23000130006
Welfare e scuola	DG 50.05 Politiche sociali e socio-sanitarie	CBCYBULL Innesti di teatro per il contrasto al bullismo e al cyberbullismo	29/07/2021	30/05/2024	B69J21001860002
Welfare e scuola	DG 50.05 Politiche sociali e socio-sanitarie	PON RBLD Servizi per la realizzazione delle azioni previste nel progetto di intervento CAMPANIA SOCIALE FOR CAPACITY BUILDING della Regione Campania	11/07/2022	31/10/2023	B21B21006150006
Welfare e scuola	DG 50.05 Politiche sociali e socio-sanitarie	SIS IV Assistenza tecnica Sistema Informativo Sociale (SIS)	02/02/2023	02/02/2024	B21C22000480001

A seguire, tabella riepilogativa che valorizza in termini economici la voce A Proventi, ricavi e contributi previsti nel Piano.

Tabella 8 - A - Proventi, Ricavi e Contributi affidamenti formalizzati

A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI	2024	2025	2026
A.2 Proventi			
A.2.1 Ricavi da commesse			
ASSISTENZA TECNICA			
AT FEAMP CUP B61F18000270009	291.020,00		
AT ISCHIA CUP B21C23000560001	165.880,00		
FESR2127BIS CUP B21C23000610009	7.145.960,00	7.145.960,00	6.900.440,00
ASSISTENZA TECNICA Totale	7.602.860,00	7.145.960,00	6.900.440,00
LAVORO E ATTIVITÀ PRODUTTIVE			
CAPIRE CUP B62E22028150009	526.010,00		
MCPI CUP B29B19000070002	1.291.500,00	1.291.500,00	1.291.500,00
FCPI CUP B28D20000060009	2.110.100,00		
LAVORO E ATTIVITÀ PRODUTTIVE Totale	3.927.610,00	1.291.500,00	1.291.500,00
PROGRAMMI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO			
CPT CUP B61G19000230001	43.570,00		
PROGRAMMI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO Totale	43.570,00		
WELFARE E SCUOLA			
CAMIST2325 CUP B61I23000130006	2.522.260,00	2.522.260,00	
CBCYBULL CUP B69J21001860002	52.800,00		
SIS IV CUP B21C22000480001	331.690,00		
WELFARE E SCUOLA Totale	2.906.750,00	2.522.260,00	
<i>A.2.1 Ricavi da commesse Totale</i>	<i>14.480.790,00</i>	<i>10.959.720,00</i>	<i>8.191.940,00</i>
A.2 Proventi Totale	14.480.790,00	10.959.720,00	8.191.940,00
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI Totale	14.480.790,00	10.959.720,00	8.191.940,00

1.1.2 Commesse Prospect e Potential

Nel corso del calendario degli incontri al fine di raccogliere le esigenze, gli spunti e le possibili aree di collaborazione con la Fondazione, sono emerse diverse opzioni attualmente al vaglio della direzione.

Tabella 9 – riepilogo affidamenti prospect e potential

Area	Ente committente	Commessa
Assistenza tecnica	EAV	AT EAV - Assistenza tecnico amministrativa per attività di monitoraggio e rendicontazione
Assistenza tecnica	DG 50.15 Risorse strumentali	AT 1591 - Servizi di assistenza tecnica connessi alle attività di gestione del Patrimonio della Regione Campania
Assistenza tecnica	DG 50.07 Politiche Agricole	AT PIGA – Servizi di assistenza tecnica connessi alla liquidazione del “Premio di primo insediamento dei giovani in agricoltura” di cui al DRD 350 del 15.9.2022
Programmi rafforzamento amministrativo	DG 50.01 AdG FSE	CBFSE - Attivazione delle azioni di capacità amministrativa a valere sul Fondo Sociale Europeo
Programmi rafforzamento amministrativo	DG 50.03 AdG FESR	CBFESR 2526 - Attivazione delle azioni di capacità amministrativa relative ai settori strategici del Ciclo Integrato delle acque (azione 2.5.CB) e della Transizione verso un'economia circolare (azione 2.6.CB)

Area	Ente committente	Commessa
Programmi rafforzamento amministrativo	DG 50.03 AdG FESR	CBFESR 5152 - Attivazione delle azioni di capacità amministrativa per l'attuazione delle Strategie territoriali e per le aree interne (Azioni 5.1.CB e 5.2.CB)
Welfare e scuola	DG 50.05 Politiche sociali e socio-sanitarie	RUNTS II - Supporto al popolamento del RUNTS – Registro Unico Nazionale per il terzo settore
Programmi rafforzamento amministrativo	DG 50.13 Risorse finanziarie	CPT II - Nucleo regionale conti pubblici territoriali
Contributi da Regione per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023	US 60.11 crescita e la transizione digitale	DIGIT - Progetto "rete dei servizi di facilitazione digitale – regione Campania"

La natura di queste attività che la Fondazione si candida a proporre alla Regione Campania, rientrano a pieno nello spirito della Direttiva, laddove viene esplicitamente perseguita una gestione efficace ed efficiente dei modelli operativi e delle attività prestate nell'ambito dei rapporti con organismi *in house*. In tale contesto, la Fondazione adotterà un approccio *polling* dei servizi potenziali, basando l'ampliamento dell'offerta su soluzioni incentrate su opzioni diverse rispetto a quelle elaborate nell'ambito della gestione ordinaria.

In questa attività si esplica una delle più concrete sinergie intangibili su cui la Fondazione ha inteso investire, ovvero quella di proporre mediante il *Competence Exchange* una integrazione del *know how* accumulato negli anni, grazie allo svolgimento di una molteplicità di attività e trasformare questo in soluzioni che hanno come unico obiettivo quello di migliorare le performance complessive dei programmi.

In un tale contesto, i temi sui quali la Fondazione svilupperà proposte sono quelli rappresentati nella tabella a seguire.

Tabella 10 - A - Proventi, Ricavi e Contributi affidamenti potential e prospect

A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI	2024	2025	2026
A.2 Proventi			
A.2.1 Ricavi da commesse			
ASSISTENZA TECNICA			
AT EAV NOTA PROT. 1299/2023	92.210,00		
AT FEAMPA	266.670,00	266.670,00	266.670,00
AT POC II	1.744.750,00	1.851.890,00	1.851.890,00
AT 1591 NOTA PROT. 435310/2023	37.560,00		
AT PIGA NOTA PROT. 441928/2023	169.490,00		
ASSISTENZA TECNICA Totale	2.310.680,00	2.118.560,00	2.118.560,00
LAVORO E ATTIVITÀ PRODUTTIVE			
OMEL	497.500,00	432.000,00	432.000,00
LAVORO E ATTIVITÀ PRODUTTIVE Totale	497.500,00	432.000,00	432.000,00
PROGRAMMI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO			
CBFESR2526 NOTA PROT. 1232/2023	284.520,00	284.520,00	284.520,00
CBFESR5152 NOTA PROT. 1233/2023	806.230,00	806.230,00	806.230,00
CAPCOE	783.990,00	832.130,00	832.130,00
CPT II		50.000,00	

A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI	2024	2025	2026
CBFSE	665.000,00	665.000,00	665.000,00
PROGRAMMI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO Totale	2.539.740,00	2.637.880,00	2.587.880,00
WELFARE E SCUOLA			
RUNTS II NOTA PROT. 1206/2023	101.760,00		
EDISCO	581.180,00	639.290,00	703.220,00
SISAT	189.770,00	246.460,00	246.460,00
WELFARE E SCUOLA Totale	872.710,00	885.750,00	949.680,00
<i>A.2.1 Ricavi da commesse Totale</i>	<i>6.220.630,00</i>	<i>6.074.190,00</i>	<i>6.088.120,00</i>
A.2 Proventi Totale	6.220.630,00	6.074.190,00	6.088.120,00
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI Totale	6.220.630,00	6.074.190,00	6.088.120,00

1.1.3 Progetti a finanziamento diretto

Sono attualmente in via di definizione i seguenti progetti a finanziamento diretto da parte della Fondazione:

- *Progetto europeo Citizens, Equality, Rights and Values Programme (CERV)*, con Fondazione IFEL Campania come capofila e con i partner: Università degli Studi di Salerno, Università degli Studi di Napoli "L'Orientale", l'Università di Aix-Marseille e la Fondazione Afinarte di Madrid.

Di seguito i dati di sintesi:

- o **Titolo del progetto:** Meeting Europe through Events and Talents (MEET);
- o **Importo richiesto a finanziamento:** € 126.860 (nessun cofinanziamento previsto);
- o **Candidatura:** formalizzata il 01/09/2023.
- *Progetto europeo MSCA Citizens (European Researchers' Night and Researchers at Schools 2024-2025)* con Fondazione IFEL Campania come capofila e con i partner (in fase di definizione): Università degli Studi di Salerno, Università degli Studi di Napoli "L'Orientale" e l'Università di Durazzo. La candidatura scade il 25/10/2023.

1.2 Investimenti

Per quanto riguarda gli investimenti, nel corso degli anni di Piano si ritiene che la Fondazione dia seguito esclusivamente all'acquisto delle attrezzature strettamente necessarie al regolare svolgimento delle attività.

Per quanto riguarda l'eventuale opportunità di ottenere un bene di proprietà regionale, da adeguare agli usi previsti chiusi necessari per l'erogazione dei servizi, in presenza di tale circostanza, verranno effettuate le valutazioni del caso, prevedendo di convertire gli oneri di locazione in investimenti in ristrutturazione ed adeguamento di un asset.

1.3 Piano economico finanziario

Il Piano economico finanziario per il triennio 2024-2026 è stato redatto considerando l'applicazione delle opzioni semplificate in materia di costi ("OSC") per i fondi strutturali e di investimento europei (EGESIF_14-0017)^{xviii}.

La Fondazione, in quanto prestatore di servizi, non può essere beneficiaria di progetti a regia regionale ed è tenuta alla rendicontazione delle proprie spese a costi reali, ovvero presentando fatture per prestazioni di servizi resi accompagnate da prospetti di riconciliazione tra l'importo esposto in fattura ed il dettaglio delle spese sostenute. In applicazione OSC per i fondi strutturali e di investimento europei (EGESIF_14-0017), per la determinazione dei costi

indiretti, ai soggetti *in house* si applica un coefficiente forfettario del 15% dei costi diretti ammissibili per il personale^{xix}.

Appare evidente che le opzioni di semplificazione adottate consentono la riduzione degli oneri amministrativi per tutta una serie di costi indiretti (fitti, utenze, etc.) che gravano sulla Fondazione in ragione e in dipendenza del numero e del volume delle attività affidate dalla Regione Campania.

Sotto il profilo della gestione - fermo restando tutti gli elementi di controllo previsti dalla normativa nazionale e regionale, nonché dallo Statuto della Fondazione in quanto organismo *in house* della Regione Campania - viene ridotto il numero di documenti di spesa da predisporre e vengono semplificate le verifiche condotte dai diversi uffici regionali competenti sulle singole attività, superando, per alcune tipologie di spesa, la sproporzione fra la complessità qualitativa e quantitativa dei documenti giustificativi da un lato e gli importi dichiarati in sede di rendiconto dall'altro.

Sul piano organizzativo la valutazione si concentra sulle attività prestate, sulla scorta delle relazioni periodiche ed a seguito delle constatazioni della regolarità e buona esecuzione dei servizi resi da parte dei competenti uffici (Autorità di Gestione, Autorità di Certificazione, Direzioni Generali, etc.).

IFEL Campania, oltre a recepire i contenuti nelle nuove offerte presentate dell'opzione di semplificazione adottata dalla Regione, ha predisposto per ciascun contratto in essere una nuova pianificazione finanziaria, coerente con quella vigente e contenuta negli importi approvati, elaborando anche idonei prospetti di riconciliazione delle somme già rendicontate rispetto all'articolazione semplificata.

Il budget della Fondazione, in tal senso, per la parte relativa alle commesse, applica lo schema di semplificazione previsto dalla Regione Campania, prevedendo l'articolazione dei costi secondo il seguente schema:

- costi per il personale - costi derivanti da un accordo tra il datore di lavoro ed il lavoratore o da contratti di prestazione di servizi per il personale esterno;
- costi diretti - direttamente legati all'attività laddove il legame con ogni singola attività può essere dimostrato (spese di viaggio, attrezzature, etc.);
- costi indiretti, rendicontati ad un tasso forfettario applicabile pari al 15%, che non sono o non possono essere collegati direttamente a un'attività (spese amministrative, materiali di consumo, costi gestionali, contabilità, fitti, pulizia, bollette telefoniche, dell'acqua e dell'elettricità, etc., per cui è difficile determinare esattamente l'importo attribuibile a un'attività specifica).

Sul piano finanziario, si conferma la coerenza della strumentazione di programmazione ed efficientamento della gestione adottata da IFEL Campania, in un'ottica di pianificazione strategica del ciclo finanziario, con specifico riferimento agli effetti di efficientamento e gestione virtuosa delle risorse pubbliche che, in ultimo, ne derivano^{xx}.

Tabella 11 – Proventi, ricavi e contributi 2024-2026

A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI	2024	2025	2026
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI			
A.1 Contributi			
A.1.1 Contributi da fondatore IFEL	231.840,00	231.840,00	231.840,00

A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI	2024	2025	2026
A.1.2 Altri contributi pubblici	389.860,00	179.860,00	100.000,00
A.1.3 Contributi da Regione Campania per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023	4.463.970,00	5.645.800,00	5.046.840,00
A.1 Contributi Totale	5.085.670,00	6.057.500,00	5.378.680,00
A.2 Proventi			
A.2.1 Ricavi da commesse			
ASSISTENZA TECNICA			
AT FEAMP CUP B61F18000270009	291.020,00		
AT ISCHIA CUP B21C23000560001	165.880,00		
FESR2127BIS CUP B21C23000610009	7.145.960,00	7.145.960,00	6.900.440,00
AT EAV NOTA PROT. 1299/2023	92.210,00		
AT FEAMPA	266.670,00	266.670,00	266.670,00
AT POC II	1.744.750,00	1.851.890,00	1.851.890,00
AT 1591 NOTA PROT. 435310/2023	37.560,00		
AT PIGA NOTA PROT. 441928/2023	169.490,00		
ASSISTENZA TECNICA Totale	9.913.540,00	9.264.520,00	9.019.000,00
LAVORO E ATTIVITÀ PRODUTTIVE			
CAPIRE CUP B62E22028150009	526.010,00		
MCPI CUP B29B19000070002	1.291.500,00	1.291.500,00	1.291.500,00
OMEL	497.500,00	432.000,00	432.000,00
FCPI CUP B28D20000060009	2.110.100,00		
LAVORO E ATTIVITÀ PRODUTTIVE Totale	4.425.110,00	1.723.500,00	1.723.500,00
PROGRAMMI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO			
CPT CUP B61G19000230001	43.570,00		
CBFESR2526 NOTA PROT. 1232/2023	284.520,00	284.520,00	284.520,00
CBFESR5152 NOTA PROT. 1233/2023	806.230,00	806.230,00	806.230,00
CAPCOE	783.990,00	832.130,00	832.130,00
CPT		50.000,00	
CBFSE	665.000,00	665.000,00	665.000,00
PROGRAMMI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO Totale	2.583.310,00	2.637.880,00	2.587.880,00
WELFARE E SCUOLA			
CAMIST2325 CUP B61I23000130006	2.522.260,00	2.522.260,00	
CBCYBULL CUP B69J21001860002	52.800,00		
RUNTS II NOTA PROT. 1206/2023	101.760,00		
SIS IV CUP B21C22000480001	331.690,00		
EDISCO	581.180,00	639.290,00	703.220,00
SISAT	189.770,00	246.460,00	246.460,00
WELFARE E SCUOLA Totale	3.779.460,00	3.408.010,00	949.680,00
A.2.1 Ricavi da commesse Totale	20.701.420,00	17.033.910,00	14.280.060,00

A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI	2024	2025	2026
A.2 Proventi Totale	20.701.420,00	17.033.910,00	14.280.060,00
A.3 Altri ricavi e proventi			
A.3.1 Interessi attivi	2.100,00	2.100,00	2.100,00
A.3.2 Ricavi da sponsor e pubblicità	25.000,00	30.000,00	40.000,00
A.3 Altri ricavi e proventi Totale	27.100,00	32.100,00	42.100,00
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI Totale	25.814.190,00	23.123.510,00	19.700.840,00

Tabella 12 – Spese, costi e oneri dell'attività

B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ	2024	2025	2026
B.1 Costi diretti delle commesse			
B.1.1 Personale			
B.1.1.a Dipendenti	2.426.790,00	2.875.620,00	3.466.890,00
B.1.1.b Collaborazioni professionali	14.562.060,00	11.124.890,00	8.540.690,00
<i>B.1.1 Personale Totale</i>	<i>16.988.850,00</i>	<i>14.000.510,00</i>	<i>12.007.580,00</i>
B.1.2 Altri Costi diretti delle commesse	1.164.270,00	893.930,00	471.330,00
B.1.3 Costi relativi a Contributi ricevuti	327.040,00	142.040,00	80.000,00
B.1.4 Costi relativi a Contributi da Regione Campania per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023	4.463.970,00	5.645.800,00	5.046.840,00
B.1 Costi diretti delle commesse Totale	22.944.130,00	20.682.280,00	17.605.750,00
B.2 Spese generali			
B.2.1 Personale			
B.2.1.a Dipendenti	367.060,00	308.330,00	184.350,00
B.2.1.b Collaborazioni professionali	38.500,00	30.000,00	30.000,00
B.2.1.c Altri costi relativi al personale			
A) Indennità temporanee di funzione	206.980,00	177.610,00	140.040,00
B) Retribuzioni accessorie - performance organizzative	70.990,00	63.590,00	54.180,00
C) Retribuzioni accessorie - performance individuali	58.080,00	52.030,00	44.330,00
D) Welfare aziendale	103.490,00	88.800,00	70.020,00
E) Buoni pasto	63.840,00	68.880,00	75.600,00
B.2.1.c Altri costi relativi al personale Totale	503.380,00	450.910,00	384.170,00
<i>B.2.1 Personale Totale</i>	<i>908.940,00</i>	<i>789.240,00</i>	<i>598.520,00</i>
B.2.2 Spese per immobili e godimento bei di terzi			
B.2.2.a Locazioni	165.000,00	165.000,00	165.000,00
B.2.2.b Manutenzione e conduzione locali	95.000,00	65.000,00	35.000,00
<i>B.2.2 Spese per immobili e godimento bei di terzi Totale</i>	<i>260.000,00</i>	<i>230.000,00</i>	<i>200.000,00</i>
B.2.3 Altre spese generali			
B.2.3.a Mobili, arredi e attrezzature d'ufficio (beni inferiori ad euro 516,46)	25.000,00	20.000,00	15.000,00
B.2.3.b Spese di viaggio e trasferta	31.750,00	26.000,00	20.000,00
B.2.3.c Cancelleria e materiale consumo ufficio	26.500,00	26.500,00	22.000,00

B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ	2024	2025	2026
B.2.3.d Spese varie	57.000,00	50.000,00	46.500,00
<i>B.2.3 Altre spese generali Totale</i>	<i>140.250,00</i>	<i>122.500,00</i>	<i>103.500,00</i>
B.2 Spese generali Totale	1.309.190,00	1.141.740,00	902.020,00
B.3 Spese amministrative			
B.3.1 Servizi di consulenza amm.va, fiscale, legale e del lavoro			
B.3.1.a Servizi e consulenza contabile e fiscale	59.500,00	50.500,00	45.000,00
B.3.1.b Servizi e consulenza legale	18.000,00	18.000,00	14.000,00
B.3.1.c Servizi di elaborazione paghe e consulenza del lavoro	43.660,00	52.390,00	77.230,00
B.3.1.d Spese amministrative (notarili, registrazioni e bolli)	8.000,00	8.000,00	6.500,00
<i>B.3.1 Servizi di consulenza amm.va, fiscale, legale e del lavoro Totale</i>	<i>129.160,00</i>	<i>128.890,00</i>	<i>142.730,00</i>
B.3.2 Spese bancarie e assicurative			
B.3.2.a Servizi assicurativi	19.500,00	19.500,00	19.500,00
B.3.2.b Commissioni e spese bancarie			
Anticipazioni finanziarie	68.140,00	68.140,00	68.140,00
Spese bancarie	16.400,00	16.400,00	16.400,00
B.3.2.b Commissioni e spese bancarie Totale	84.540,00	84.540,00	84.540,00
<i>B.3.2 Spese bancarie e assicurative Totale</i>	<i>104.040,00</i>	<i>104.040,00</i>	<i>104.040,00</i>
B.3.3 Servizi e adempimenti obbligatori per legge			
B.3.3.a Sicurezza del lavoro (L. 626/94 e s.m.i.)	12.500,00	12.500,00	12.500,00
B.3.3.b Sistema gestione qualità (ISO 9000)	5.600,00	5.600,00	5.600,00
B.3.3.c Programma conformità requisiti D.Lgs 231/2001	3.500,00	3.500,00	3.500,00
B.3.3.d Adempimenti normative di riforma (D.Lgs 175/16 s.m.i. e D.Lgs 50/16 s.m.i.)	2.050,00	2.050,00	2.050,00
B.3.3.e Implementazione PTPCT (D.Lgs 33/2013 s.mi.)	2.450,00	2.450,00	2.450,00
B.3.3.f Sistema GDPR Reg. UE 679/16	16.280,00	16.280,00	16.280,00
B.3.3.g Altre spese compliance	46.500,00	46.500,00	46.500,00
<i>B.3.3 Servizi e adempimenti obbligatori per legge Totale</i>	<i>88.880,00</i>	<i>88.880,00</i>	<i>88.880,00</i>
B.3 Spese amministrative Totale	322.080,00	321.810,00	335.650,00
B.4 Manutenzione, canoni e utenze			
B.4.1 Spese telefoniche, energetiche e telematiche	78.000,00	80.000,00	80.000,00
B.4.2 Servizi e canoni	39.500,00	39.500,00	30.200,00
B.4.3 Servizi informatici e di supporto	71.150,00	65.000,00	60.000,00
B.4 Manutenzione, canoni e utenze Totale	188.650,00	184.500,00	170.200,00
B.5 Sviluppo, ricerca, comunicazione ed altre spese immateriali			
B.5.1 Sviluppo, ricerca e programmi speciali			
B.5.1.a Progettazione, studi e ricerche	97.500,00	92.500,00	75.000,00
B.5.1.b Programmi Speciali Rafforzamento amministrativo	47.500,00	25.000,00	8.000,00
<i>B.5.1 Sviluppo, ricerca e programmi speciali Totale</i>	<i>145.000,00</i>	<i>117.500,00</i>	<i>83.000,00</i>
B.5.2 Formazione, eventi e seminari			
B.5.2.a Concessione borse di studio	48.000,00	40.000,00	40.000,00

B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ	2024	2025	2026
B.5.2.b Organizzazione/partecipazione eventi/workshop	55.000,00	45.000,00	38.000,00
B.5.2.c Attività di formazione	50.000,00	45.000,00	35.000,00
B.5.2.d Stage e tirocini	20.000,00	15.000,00	10.000,00
<i>B.5.2 Formazione, eventi e seminari Totale</i>	<i>173.000,00</i>	<i>145.000,00</i>	<i>123.000,00</i>
B.5.3 Attività editoriali e di comunicazione			
B.5.3.a Realizzazioni editoriali e distribuzione	37.500,00	24.000,00	20.000,00
B.5.3.b Collaborazioni ex Legge 233/2012	9.500,00	5.500,00	2.500,00
<i>B.5.3 Attività editoriali e di comunicazione Totale</i>	<i>47.000,00</i>	<i>29.500,00</i>	<i>22.500,00</i>
B.5 Sviluppo, ricerca, comunicazione ed altre spese immateriali Totale	365.000,00	292.000,00	228.500,00
B.6 Organi			
B.6.1 Presidente CdA	18.500,00	18.500,00	18.500,00
B.6.2 Componenti CdA	25.000,00	25.000,00	25.000,00
B.6.3 Collegio dei revisori			
B.6.3.a Indennità	31.500,00	31.500,00	31.500,00
B.6.3.b Rimborsi e spese	8.500,00	8.500,00	5.500,00
<i>B.6.3 Collegio dei revisori Totale</i>	<i>40.000,00</i>	<i>40.000,00</i>	<i>37.000,00</i>
B.6.4 Direttore generale	145.000,00	145.000,00	145.000,00
B.6.5 Altre spese relative agli organi	12.500,00	12.500,00	12.500,00
B.6 Organi Totale	241.000,00	241.000,00	238.000,00
B.7 Ammortamenti			
B.7.1 Ammortamenti beni materiali	90.000,00	45.000,00	20.000,00
B.7.2 Ammortamenti e migliorie su beni di proprietà regionale	0,00	0,00	0,00
B.7.3 Ammortamenti e migliorie su beni di terzi	15.000,00	4.500,00	2.500,00
B.7.4 Ammortamenti Immateriali Programmi di Sviluppo	65.600,00	0,00	0,00
B.7 Ammortamenti Totale	170.600,00	49.500,00	22.500,00
B.8 Accantonamenti a fondi			
B.8.1 Accantonamenti a fondo riserva	56.790,00	34.690,00	17.730,00
B.8.2 Accantonamenti a fondo rischi e oneri	15.490,00	6.940,00	5.910,00
B.8 Accantonamenti a fondi Totale	72.280,00	41.630,00	23.640,00
B.9 Oneri fiscali			
B.9 Oneri fiscali			
IRAP 4,98%	97.390,00	110.990,00	127.280,00
IRES 24% UTILE	48.300,00	40.570,00	41.900,00
<i>B.9 Oneri fiscali Totale</i>	<i>145.690,00</i>	<i>151.560,00</i>	<i>169.180,00</i>
B.9 Oneri fiscali Totale	145.690,00	151.560,00	169.180,00
B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ Totale	25.758.620,00	23.106.020,00	19.695.440,00

1.4 Budget

Il principio di redazione del budget previsionale si ispira alla limitazione dei costi fissi e sulla presenza di impegni pluriennali esclusivamente connessi alla realizzazione di attività di servizio richieste dalla Regione Campania e al loro termine contrattuale.

Per quanto riguarda la disamina della voce A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI, preliminarmente trovano collocazione i contributi del fondatore IFEL - soggetto controllato dall'ANCI - che svolge la sua attività in base al DM 22/11/2005 in stretta sinergia con gli obiettivi associativi dell'ANCI, finalizzati a sostenere il complesso piano di attività di IFEL Campania rivolte alla rafforzamento istituzionale e amministrativo del sistema degli enti locali campani, anche alla luce del riutilizzo dell'esperienza della Fondazione come best practice per altri contesti regionali.

I contributi afferiscono a rapporti di collaborazione per la realizzazione di attività nell'ambito del perimetro dei comuni obiettivi istituzionali, soggette pertanto a rendicontazione verso il socio IFEL Fondazione ANCI.

Le somme appostate risultano in linea con la pregressa programmazione triennale per attività connesse alle finalità istituzionali. Per la valorizzazione del 2024, inoltre, si è tenuto anche conto della necessità di un differimento temporale della quota annuale relativamente all'Accordo di collaborazione sottoscritto in data 23/12/2021 avente ad oggetto "Supporto agli enti territoriali per la riscossione delle entrate locali e regionali e di contrasto all'evasione fiscale - percorso sperimentale per la costituzione di una anagrafe tributaria territoriale su base regionale".

In questo senso, nella voce "*Altri contributi pubblici*" è stato considerato, per l'annualità 2024, il Progetto "OPEN4YOU". La Fondazione in data 21/10/2022 ha sottoscritto con l'Agenzia Nazionale Erasmus+ INAPP la Convenzione per il Progetto di durata biennale n.2022-1-IT01-KA220-VET-000085295-OID E10020880-"OPEN4U: intrOducing Practices in open innovation 4U finanziato al 100% dal Programma europeo ERASMUS+.

Nella stessa voce è inserito anche il contributo per l'accordo di collaborazione per la realizzazione della seconda edizione del progetto E.LIS.A – Enjoy LIS Art percorsi multimediali inclusivi sul patrimonio artistico e culturale della Campania accessibili per le persone sorde che, visto il buon esito del progetto, con DD 57 del 14/07/2023 la Regione Campania - UOD Istruzione - ha approvato il progetto E.LIS.A – Enjoy LIS Art Percorsi multimediali inclusivi sul patrimonio artistico e culturale della Campania accessibili per le persone sorde, finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, in cui IFEL Campania è un soggetto partner.

Nella voce "*Contributi da Regione per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023*" trova valorizzazione il contributo per un accordo di collaborazione con il Fondatore Regione Campania, volto alla realizzazione della Misura 1.7.2. del PNRR (DIGIT "Realizzazione del Progetto "Rete dei servizi di facilitazione digitale – Regione Campania").

L'accordo è sottoscritto a norma dell'articolo 7, comma 4, del D.lgs 36/2023 in quanto la collaborazione tra Regione Campania e la Fondazione IFEL Campania rispetta tutte le condizioni ivi previste, ossia:

- a) interviene esclusivamente tra due o più stazioni appaltanti o enti concedenti, anche con competenze diverse;
- b) garantisce la effettiva partecipazione di tutte le parti allo svolgimento di compiti funzionali all'attività di interesse comune, in un'ottica esclusivamente collaborativa e senza alcun rapporto sinallagmatico tra prestazioni;

- c) determina una convergenza sinergica su attività di interesse comune, pur nella eventuale diversità del fine perseguito da ciascuna amministrazione, purché l'accordo non tenda a realizzare la missione istituzionale di una sola delle amministrazioni aderenti;
- d) le stazioni appaltanti o gli enti concedenti partecipanti svolgono sul mercato aperto meno del 20 per cento delle attività interessate dalla cooperazione ...”.

In tale ambito IFEL Campania opera quale soggetto sub – attuatore, così come previsto dal Piano Operativo regionale di attuazione della Misura 1.7.2. approvato dal Dipartimento per la Transizione Digitale della Presidenza del consiglio, per lo svolgimento di attività svolte in favore dei cittadini campani.

La parte entrate si completa con i ricavi da commesse, stimati per le competenze prevedibili nell'arco del triennio di riferimento, comprensivi della stima delle commesse non ancora contrattualizzate alla data, e dagli altri ricavi.

Per quanto attiene la parte dei costi, il budget previsionale si articola nelle seguenti voci:

- Costi diretti per l'espletamento delle attività sulle commesse;
- Spese generali;
- Spese amministrative;
- Manutenzione;
- Canoni e utenze;
- Sviluppo, ricerca, comunicazione ed altre spese immateriali;
- Spese per organi sociali e di controllo;
- Ammortamenti e accantonamenti a fondi;
- Oneri fiscali.

L'articolazione proposta tiene conto dell'applicazione delle opzioni semplificate in materia di costi (OSC) per i fondi strutturali e di investimento europei (EGESIF_14-0017), per i soggetti che operano in modalità in house.

Nel calcolo dei costi diretti delle commesse, dunque, sono stati considerati i costi del personale e gli altri costi funzionali e direttamente correlati allo svolgimento delle singole commesse. Per la valorizzazione degli importi - per il triennio 2024-2026 – si è opportunamente tenuto conto del tasso di inflazione previsto del 3,2% nel 2024 e del 2,1% nel 2025 (Fonte BCE: rilevazione settembre 2023).

Per quanto attiene le spese generali, le stesse includono i costi della struttura organizzativa e direzionale di IFEL Campania, impegnata in attività trasversali rispetto ai singoli affidamenti.

Nella medesima voce di costo sono state prudenzialmente allocate idonee risorse (1,95% del volume di attività previsto) relative agli istituti contrattuali integrativi per il personale dipendente (indennità temporanee di funzione, retribuzioni accessorie, welfare aziendale, etc.). Si evidenzia che il relativo costo potrà essere rendicontato, in ragione di quanto previsto nei manuali di attuazione FESR, FSE, PSR, etc. e di quanto contrattualmente convenuto col committente nella stipula alle singole commesse.

Vengono altresì ricomprese nelle previsioni di costo del personale le risorse destinate al sistema di *welfare aziendale* (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26/02/2022) costituito da benefit contrattuali consistenti nell'agevolazione per l'acquisto di beni o per l'accesso a servizi volti a incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia attraverso una diversa ripartizione della retribuzione^{xxi}.

Di seguito si propone un confronto, fra il Piano Triennale 2024-2026 ed il precedente Piano 2023-2025, relativamente alla composizione, in termini percentuali, delle voci associate alle risorse professionali (dipendenti e collaboratori professionali).

Tabella 13 - Piano Triennale 2024-2026 - rapporto dipendenti/collaboratori professionali

PIANO TRIENNALE 2024-2026	2024	2025	2026
B.1.1.a/B.2.1.a Dipendenti	2.793.850,00	3.183.950,00	3.651.240,00
<i>Numero dipendenti</i>	39	42	46
<i>% percentuale sul fatturato</i>	10,82	13,77	18,53
B.1.1.b/B.2.1.b Collaborazioni professionali	14.600.560,00	11.154.890,00	8.570.690,00
<i>% percentuale sul fatturato</i>	56,56	48,24	43,50
A - PROVENTI, RICAVI E CONFERIMENTI Totale	25.814.190,0	23.123.510,0	19.700.840,0

Tabella 14 - Piano Triennale 2023-2025 - rapporto dipendenti/collaboratori professionali

PIANO TRIENNALE 2023-2025	2023	2024	2025
B.1.1.a/B.2.1.a Dipendenti	3.336.860,00	3.791.050,00	4.004.460,00
<i>Numero dipendenti</i>	47	55	59
<i>% percentuale sul fatturato</i>	14,45	21,24	26,17
B.1.1.b/B.2.1.b Collaborazioni professionali	14.363.470,00	10.953.190,00	8.475.750,00
<i>% percentuale sul fatturato</i>	62,19	61,38	55,39
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI Totale	23.097.060,00	17.846.210,00	15.301.420,00

Dalla comparazione delle due tabelle riferite ai due Piani Triennali (PT2325 e PT2426), è possibile verificare come nel PT2426 ci sia una riduzione, rispetto al precedente piano, delle unità di personale da inserire in pianta organica, con un massimo a regime che passa da 59 unità nel PT2325 a 46 unità nel PT2426, con una riduzione complessiva di 13 unità. Per quanto invece attiene il costo delle collaborazioni professionali, nel PT2426 si registra un peso percentuale, rispetto al fatturato, in riduzione rispetto al precedente PT2325, mentre il valore assoluto di tale voce è superiore sia in considerazione della riduzione nel PT2426 delle unità di personale rispetto alla precedente programmazione, quanto per un aumento del fatturato previsto nel PT2426, che impone un maggior ricorso alle consulenze professionali, per controbilanciare il volume delle attività rispetto alla riduzione prevista delle unità di personale interno quanto per l'aumento del fatturato.

Oltre a parte dei costi del personale, le spese per immobili e godimento beni di terzi (locazioni, manutenzione e pulizia locali, le spese per beni mobili, arredi e attrezzature d'ufficio, beni inferiori ad euro 516,46), concorrono alla definizione dei costi generali, le spese di viaggio e trasferta non riferite alle singole commesse, quelle relative alla cancelleria e materiale consumo ufficio, etc.

I costi amministrativi includono i costi per servizi necessari alla gestione dell'ente, intendendosi con esse quelle relative alla consulenza amministrativa, fiscale, legale e del lavoro, le spese notarili, registrazioni e bolli, e quelle bancarie e assicurative.

Per quanto riguarda gli oneri finanziari, sono stati considerati gli interessi delle linee di credito attivate allo scopo di riequilibrare il ciclo del capitale circolante ed allineare i tempi di pagamento al personale ed ai fornitori di servizi con i tempi di rendicontazione fisica, fatturazione e incasso.

A fronte di tali necessità, già nel bilancio previsionale 2023 è stata appostata una specifica voce previsionale che atteneva ad un'ipotesi di anticipazione tramite APC (apertura di credito transitoria), per un importo massimo di 1 mln di euro.

Le motivazioni alla base del ricorso ad una strumentazione di pianificazione ed efficientamento della gestione finanziaria corrispondono alla necessità di gestire e contenere potenziali disallineamenti finanziari riconducibili a specifici elementi di criticità: -

- *split payment*, adempimento che comporta l'anticipazione ai fornitori/collaboratori dell'IVA trattenuta dal committente pubblico;
- turnover degli affidamenti, che comporta la necessità di anticipare, in sede di saldo delle commesse, quote di costi fino al 10% degli importi affidati;
- tempistiche di incasso delle liquidazioni degli stati di avanzamento dei lavori (SAL) connessi a problematiche finanziarie e/o procedurali registrate dal committente^{xxii}.

L'adozione della canalizzazione su di un conto unico degli incassi e la successiva fase di provvista sui vari conti dedicati per la copertura dei costi di commessa – per effetto dell'adozione del “*Treasury Management and Cash Flows*” - ha ad oggi consentito ad IFEL Campania di svincolare ciascun affidamento dal suo specifico ciclo di rendicontazione/incasso fatture emesse, permettendo di onorare, con frequenza mensile, il pagamento di ciascuna risorsa professionale.

Tale equilibrio presenta specifici elementi di criticità, la cui manifestazioni può incidere sulla capacità della Fondazione di autofinanziare il fabbisogno di circolante.

Tra questi occorre segnalare:

- tempestività nella consegna della documentazione amministrativa a titolo di SAL per ciascun affidamento, propedeutica alla successiva fase di fatturazione ed incasso;
- tempistiche, non prevedibili ex ante in quanto di esclusiva competenza del committente regionale, associate alle fasi di controllo della documentazione rendicontata, al fine del rilascio di regolare esecuzione ed autorizzazione alla fatturazione;
- entità degli importi oggetto di anticipazione finanziaria, finalizzati al sostenimento dei costi da rendicontare a saldo delle commesse in chiusura, laddove sia previsto tale meccanismo di erogazione dei corrispettivi.

In ossequio alle scelte strategiche di efficienza ed economicità, sono state considerate nelle spese amministrative anche quelle relative a servizi e adempimenti previsti per legge - connessi all'esigenze di pianificazione, di organizzazione, di gestione e di controllo - rivolti al consolidamento della struttura operativa nell'ottica del perseguimento di quegli obiettivi di innovazione amministrativa ed efficientamento dei servizi della PA, sanciti anche sul piano normativo.

Tra questi, in parte già avviati nel corso dello scorso anno, si prevedono interventi riguardanti: la sicurezza del lavoro (L. 626/94 e ss.mm.ii.), aggiornamenti annuali del Sistema gestione qualità (ISO 9000), che nel corso del 2021 è stato oggetto di ricertificazione, con l'emissione di un nuovo certificato valido fino al 2024, gli adempimenti relativi alla riforma del codice degli appalti e alle nuove normative in tema di società pubbliche (D.Lgs. 175/16 ss.mm.ii. e D.Lgs. 50/16 ss.mm.ii.), l'implementazione PTPCT (D.Lgs. 33/2013 ss.mm.ii.), l'istituzione di un Organismo di Vigilanza (O.d.V.) e l'implementazione del programma di conformità a requisiti del D.Lgs. 231/2001.

Per quanto attiene manutenzione, canoni e utenze sono stati considerati tutti i costi per servizi a canone, comprensivi di spese telefoniche, energetiche e telematiche (internet, cloud, posta elettronica, servizi di sicurezza, etc.), assistenza e manutenzione delle attrezzature, servizi informatici e di supporto, etc. Per la voce relativa alle spese energetiche si è tenuto conto della stabilizzazione dei costi, prendendo atto del rientro dei rischi che hanno caratterizzato gli anni precedenti.

In merito ai costi di sviluppo, ricerca, comunicazione ed altre spese immateriali, il budget proposto prevede, in linea con gli scopi statuari e in continuità con le precedenti programmazioni, attività di progettazione, studi e ricerche.

Il budget prevede ulteriori spese per la formazione, eventi e seminari. In tal ambito, in continuità con le precedenti programmazioni triennali, anche ricorrendo a borse di studio destinate a giovani laureati.

La Fondazione intende procedere con la implementazione della rivista Poliorama^{xxiii} e la realizzazione di ricerche anche di taglio scientifico, orientate a trovare soluzioni a problemi specifici, esigenze tangibili rilevate nel corso della ricognizione, delle attività operative e segnalate dalle Direzioni competenti.

Per quanto riguarda gli organi sociali, ed in particolare per quanto concerne il Consiglio di Amministrazione, in assenza di deliberazioni dell'Assemblea cui compete la definizione dei compensi, ai soli fini di programmazione delle risorse, sono stati considerati i compensi stabiliti da strutture regionali analoghe. Per il compenso del Collegio dei Revisori, in assenza di ulteriori disposizioni, si è tenuto conto di quanto stabilito dall'Assemblea dei Fondatori del 28/01/2019, fermo diverse e ulteriori deliberazioni in merito.

Per quanto attiene gli ammortamenti, essi sono stati calcolati con riferimento ai costi relativi ai beni materiali acquistati (attrezzature informatiche e d'ufficio, mobili, arredi, etc.). In relazione agli ammortamenti immateriali, per l'anno 2024, si è tenuto conto dei costi associati alla realizzazione del sistema informativo "Enterprise Resource Planning" della Fondazione IFEL Campania, volto alla realizzazione di un unico sistema informativo attraverso un sistema ERP che raccolga tutte le funzioni e i processi rilevanti della Fondazione. Sono state, inoltre, considerate le somme relative a lavori da realizzarsi. Si tratta di costi sostenuti dalla Fondazione al fine di migliorare, adattare e rendere funzionale i beni ricevuti in godimento. Inoltre, gli ammortamenti imputati tengono conto del principio della durata residua del diritto di utilizzazione, inferiore all'utilità futura delle spese sostenute.

Per quanto concerne gli accantonamenti a fondo riserva essi rappresentano una posta contabile relativa a passività potenziali, confermate solo al verificarsi di possibili eventi futuri riferibili a gestioni precedenti, in pieno rispetto del principio della prudenza nella gestione dell'ente. (es. oneri fiscali per annualità pregresse).

Infine, relativamente agli oneri fiscali, essi rappresentano le imposte sul reddito fiscale dopo le variazioni aumentative e diminutive dell'utile civilistico, previste dalla normativa tributaria vigente. Si tratta delle imposte IRES, calcolata sul reddito fiscale imponibile prevedibile, ed IRAP, determinata sul valore della produzione netta imponibile dopo aver applicato le deduzioni da cuneo fiscale.

Tabella 15 - Piano economico finanziario 2024-2026 - Proventi, ricavi e contributi – riepilogo sintetico

A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI	2024	2025	2026
A.1 Contributi			

A.1.1 Contributi da fondatore IFEL	231.840,00	231.840,00	231.840,00
A.1.2 Altri contributi pubblici	389.860,00	179.860,00	100.000,00
A.1.3 Contributi da Regione Campania per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023	4.463.970,00	5.645.800,00	5.046.840,00
A.1 Contributi Totale	5.085.670,00	6.057.500,00	5.378.680,00
A.2 Proventi	20.701.420,00	17.033.910,00	14.280.060,00
A.3 Altri ricavi e proventi	27.100,00	32.100,00	42.100,00
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI Totale	25.814.190,00	23.123.510,00	19.700.840,00

L'adozione del Piano Triennale delle Attività, secondo i termini stabiliti dalla Direttiva, costituisce per la Fondazione l'occasione per consolidare il lavoro svolto in questi anni di crescita, al fine di sostanziare, in coerenza con il principio della continuità aziendale (OIC nr. 11), una capacità di continuare a costituire un complesso economico funzionante, orientato al futuro.

Al fine di valutare, nell'ottica di continuità delle attività, la redditività presunta futura che si prevede di registrare, senza pretesa di esaustività ed attesa la natura previsionale dei dati riportati, si propone una valutazione del budget triennale presentato, in termini di volume delle attività, confrontato con dati consuntivi per le annualità 2015-2022 e previsionali per le annualità 2023 (Bilancio di previsione 2023 approvato dall'Assemblea dei Fondatori nella seduta del 28 marzo 2023) e per il periodo oggetto della presente programmazione.

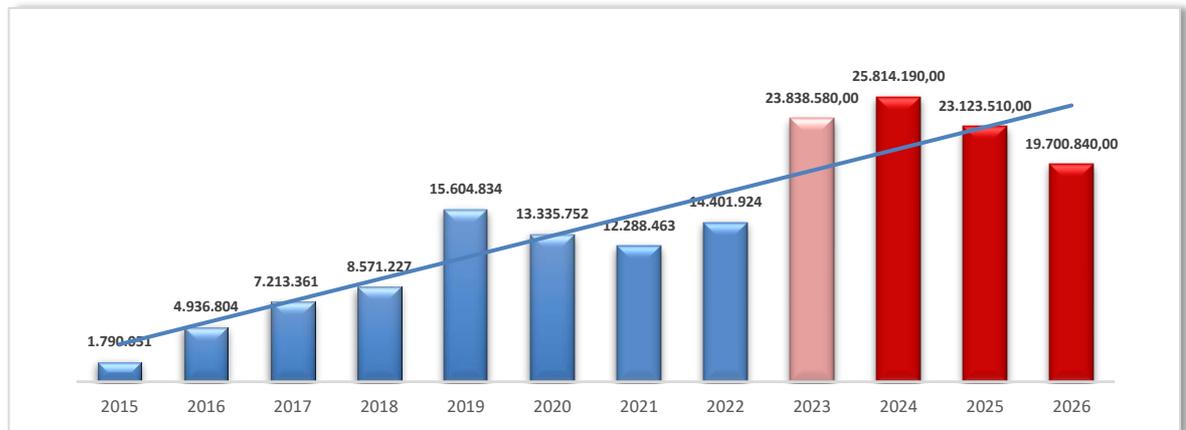


Figura 9 - Proventi, ricavi e contributi 2015-2026 (euro)

Il valore complessivo dei proventi, ricavi e contributi previsti a partire dal 2024 e per il triennio 2024-2026 mostra, in confronto con i valori rilevati alle annualità precedenti, un sostanziale crescita delle attività della Fondazione.

Per quanto invece attiene il patrimonio netto, si riportano i dati di bilancio dall'annualità 2016 all'annualità 2022, in uno con quelli previsionali a partire dal 2023 e, infine, per il triennio 2024-2026, sulla base delle risultanze previste dal presente documento.

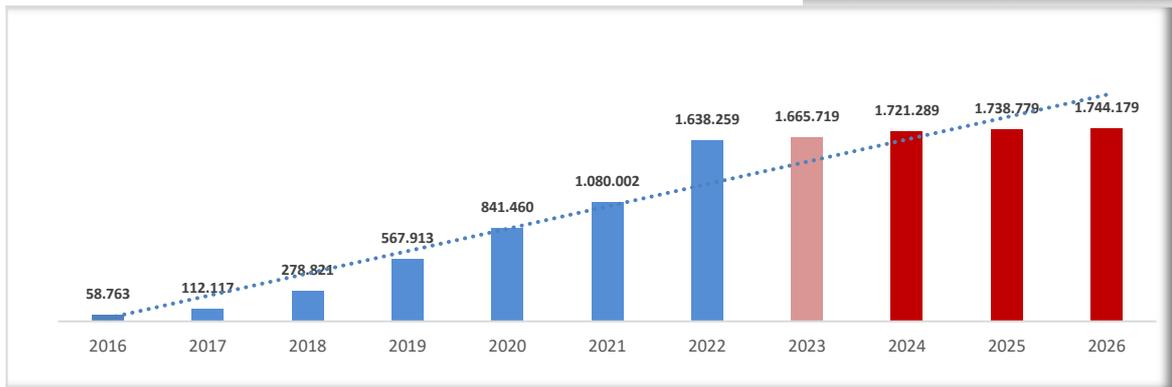


Figura 10 - Patrimonio netto 2016-2026 (euro)

La crescita, a partire dal 2016, del patrimonio netto della Fondazione contribuisce, nei limiti delle soglie di rilevanza stabilite dalla citata DGR, a definire un percorso virtuoso e di efficientamento delle risorse portato avanti da IFEL Campania anche in chiave prospettica, in un'ottica fortemente orientata al *going concern* ed al rafforzamento economico-patrimoniale.

In sede previsionale, il valore dell'EBIT conferma valori positivi, come registrato nel precedente triennio. Per quanto riguarda l'EBITDA, tale indice dimostra la possibilità di far fronte agli impegni pluriennali che la Fondazione prevede di assumere con riferimento al triennio 2024-2026.

Tabella 16 - Valori chiave di bilancio 2024-2026 (euro)

VALORI CHIAVE	2024	2025	2026
EBIT	285.800,00	253.590,00	259.120,00
EBITDA	528.680,00	344.720,00	305.260,00

1.5 Dotazione risorse umane e piano assunzionale

Le scelte di IFEL Campania in tema di produttività e costo del lavoro, sono state costantemente ispirate a criteri di massima prudenza amministrativa e controllo dei costi.

L'evoluzione del contesto esterno, unito alla sempre più fattiva collaborazione alla definizione di programmi, adozione di soluzioni tarate sulle specifiche esigenze delle misure e propensione al raggiungimento dei risultati prima che erogazione di servizi di assistenza tecnica, ha comportato una crescita della qualità dei carichi di lavoro ed una connessa variabilità organizzativa.

In continuità con quanto rappresentato nel precedente piano triennale 2023-2025, si ritiene opportuno, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica, procedere con il rafforzamento dell'organico assecondando le evidenti esigenze organizzative e di consolidamento del capitale umano.

La programmazione del fabbisogno di personale, ispirata a criteri di efficienza, economicità, trasparenza ed imparzialità, è stata definita in base all'allocazione del personale attualmente impegnato sulle commesse in essere ed alle ragionevoli previsioni di crescita proiettate sulla base di scenari sottoposti ad aggiornanti periodici, in line con le prescrizioni riportate nel paragrafo dedicato alla prevenzione dei rischi ed all'adozione degli adeguati assetti organizzativi.

L'attività di potenziamento dell'organico della Fondazione viene svolta nel rispetto del Regolamento in materia di reclutamento del personale dipendente a tempo indeterminato e

determinato^{xxiv} della Fondazione IFEL Campania. Si tratta dello strumento nel quale sono definite puntualmente le procedure di reclutamento di personale di IFEL Campania, funzionali al perseguimento delle finalità istituzionali, nel pieno rispetto dei vincoli normativi.

1.5.1 Struttura organizzativa e dotazione organica

Per l'esecuzione delle proprie attività, IFEL Campania è dotata di un modello organizzativo articolato in una struttura "a matrice e per progetto"^{xxv} con la previsione di diversi gruppi di lavoro tematici e con competenze specialistiche, adeguate sia all'espletamento di attività che si articolano nelle linee di servizio (assimilabili a progetti), che a garantire una gestione efficace delle mansioni e dei carichi di lavoro (i.e. i processi di pianificazione, di esecuzione delle attività, di valutazione, monitoraggio e controllo e della gestione dei relativi flussi informativi).

La *governance* di IFEL Campania prevede che le funzioni di gestione e di cura dell'amministrazione della Fondazione siano assegnate ad un Consiglio di Amministrazione – di durata triennale - composto da tre membri. Uno dei componenti del Consiglio d'Amministrazione assume le funzioni di Presidente del CdA riconoscendogli la rappresentanza legale nonché un generale compito di impulso alle attività dell'Ente e di coordinamento delle stesse. Al Consiglio di Amministrazione, competono tutti i poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione.

Al vertice della struttura operativa è prevista la figura del Direttore - nominato dal Consiglio di Amministrazione – cui sono attribuite le funzioni di esecuzione delle direttive e degli indirizzi. Il Direttore è nominato dal Consiglio di Amministrazione all'esito di procedura selettiva di evidenza pubblica^{xxvi} il suo incarico a tempo pieno ed esclusivo ha durata triennale. A tal fine la Fondazione ha indetto la procedura selettiva di evidenza pubblica per la figura del Direttore Generale, pubblicando sul Bollettino Ufficiale della Regione Campania (BURC) del 25 luglio 2022 "l'avviso pubblico per manifestazione di interesse al conferimento dell'incarico di Direttore Generale della Fondazione IFEL Campania – Istituto per la Finanza e l'Economia Locale della Campania".

La procedura si è conclusa nel dicembre del 2022, la governance della Fondazione dal gennaio 2023 pertanto ha assunto la sua forma completa e definita.

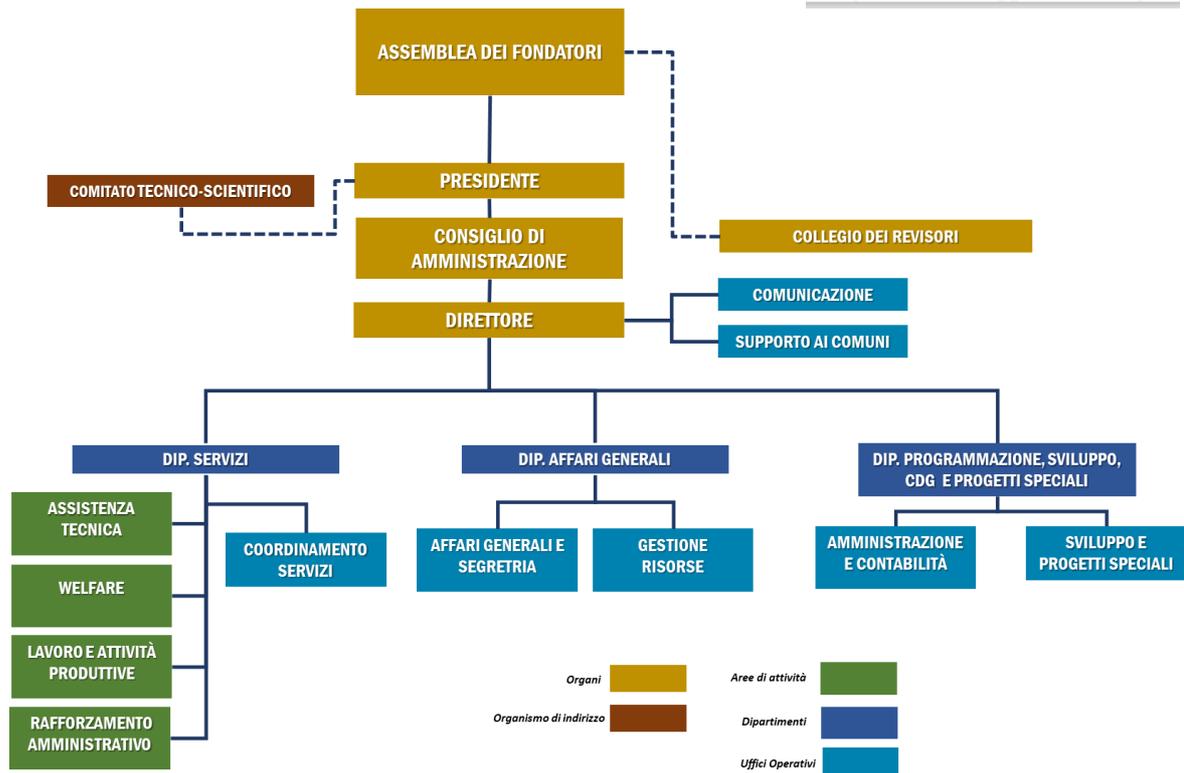


Figura 11 - Organigramma della Fondazione IFEL Campania

In concomitanza con l'emanazione del Regolamento Personale e Organizzazione, si è proceduto a integrare nell'organigramma della Fondazione le funzioni "Comunicazione" e "Supporto ai Comuni", a diretto riporto della nuova Direzione Generale, con l'obiettivo di assicurare un ancor più forte e strutturato perseguimento delle finalità istituzionali assegnate alla Fondazione.

Si intende avviare, nei prossimi mesi, una più ampia riflessione sull'organizzazione del lavoro, con l'obiettivo di pervenire, in coerenza con il disegno strategico della nuova governance, a un modello che consenta di:

- mantenere la flessibilità e la snellezza dell'attuale organizzazione, continuando nel contempo il percorso di stabilizzare delle risorse chiave per assicurare il presidio delle competenze distintive e gestire i rapporti con la regione Campania e gli stakeholder più rilevanti;
- rafforzare processi e strumenti di controllo economico e gestionale, consolidando le relative professionalità, anche alla luce del potenziamento di nuovi servizi che si intendono offrire agli interlocutori (ad esempio, la formazione diretta a soggetti esterni, la qualificazione della Fondazione come stazione appaltante);
- potenziare le modalità di gestione delle commesse, con particolare riferimento a quelle di maggiore dimensione economica, applicando compiutamente l'attuale modello a "matrice", ampliando gli ambiti di azione dei responsabili e integrando le competenze funzionali con competenze specialistiche in materia amministrativa e di rendicontazione.

Il traguardo, quindi, è quello di pervenire progressivamente a un modello "ad hoc", che consenta di rafforzare i processi di comunicazione interna ed esterna e di sviluppo della conoscenza, il conseguimento di sinergie attraverso l'adattamento reciproco, favorisca la collaborazione tra specialisti appartenenti a discipline diverse, in vista dell'obiettivo principale, quello dell'innovazione.

Nello specifico la dotazione di personale della Fondazione è articolata come descritto nella tabella che segue, con riferimento ai livelli d'inquadramento e alle relative declaratorie contrattualmente previste, e alle unità organizzative di assegnazione.

Tabella 17 - Livelli, declaratorie e Unità Organizzative di assegnazione del personale 2023-2025

LIVELLO INQUADRAMENTO	DECLARATORIA
DIRIGENTI	In grado di assicurare funzioni aziendali di elevato grado di professionalità, con ampia autonomia e discrezionalità e iniziativa e col potere di imprimere direttive a tutta la Fondazione o ad una sua parte autonoma. Partecipano e collaborano all'attività diretta a conseguire gli interessi della Fondazione ed il fine della sua utilità sociale.
QUADRI	In grado di svolgere, con carattere continuativo, funzioni direttive di rilevante importanza per lo sviluppo e l'attuazione degli obiettivi della Fondazione nell'ambito di strategie e programmi definiti, in organizzazioni di adeguata dimensione e struttura anche decentrata. Hanno poteri di discrezionalità decisionale e responsabilità gestionali anche nella conduzione e nel coordinamento di risorse e persone, in settori o servizi di particolare complessità operativa. Sono preposti, in condizioni di autonomia decisionale, responsabilità ed elevata professionalità di tipo specialistico, alla ricerca ed alla definizione di progetti di rilevante importanza per lo sviluppo e l'attuazione degli obiettivi della Fondazione, verificandone la fattibilità economico-tecnica, garantendo adeguato supporto sia nella fase di impostazione sia in quella di sperimentazione e realizzazione, controllandone la regolare esecuzione e rispondendo dei risultati. Di norma ai quadri è demandata la responsabilità degli uffici operativi.
IMPIEGATI/E DIRETTIVI I LIVELLO	In grado di svolgere funzioni ad alto contenuto professionale anche con responsabilità di direzione esecutiva, che sovrintendono alle unità produttive o ad una funzione organizzativa con carattere di iniziativa e di autonomia operativa nell'ambito delle responsabilità ad essi delegate; capi di servizio e di ufficio tecnico, amministrativo; responsabili di elaborazione e realizzazione di progetti; product manager; esperti di sviluppo organizzativo. Può svolgere funzioni di responsabilità degli uffici operativi.
IMPIEGATI/E II LIVELLO	In grado di svolgere, compiti operativamente autonomi e/o con funzioni di coordinamento e controllo, esplicano la propria attività con carattere di creatività nell'ambito di una specifica professionalità tecnica e/o scientifica (addetti alla esecuzione di progetti o di parti di essi; contabili con mansioni di concetto; segretari di direzione con mansioni di concetto; assistenti del product manager; specialisti di controllo di qualità; analisti di procedure organizzative).
IMPIEGATI/E III LIVELLO	In grado di eseguire compiti operativi e relative operazioni complementari, e lavori che richiedono specifiche conoscenze tecniche e particolari capacità tecnico-pratiche comunque acquisite (contabile amministrativo, addetto a mansioni d'ordine di segreteria).

Nella tabella che segue si riporta l'elencazione dei profili con la specificazione delle relative descrizioni e livelli di appartenenza.

Tabella 18 – Composizione dell'organigramma 2023 per profili personale a TI

LIVELLO	NR	COD	DESCRIZIONE	NR
DIRIGENTI	2	DIR	Direttore Generale	1
			Dirigente	1
QUADRI	5	QAGS	Funzionario/a AAGG e segreteria	1
		QAM	Funzionario/a direttivo amministrativo	1
		QAS	Funzionario/a direttivo area servizi	1
		QAT	Funzionario/a tecnico assistenza tecnica	2
IMPIEGATO I LIV	4	IDAT	Capo servizio tecnico AT	4
IMPIEGATO III LIV	2	IOS	Addetto ai servizi	2
	13			13

1.5.2 Fabbisogno per il triennio 2024-2026

Sulla base delle indicazioni strategiche connesse all'attuazione dei programmi di attività definiti con la Regione Campania, IFEL Campania si trova in una situazione in cui si rende necessaria, come peraltro già indicato nel Piano Triennale precedente, dare seguito al processo di consolidamento delle modalità di funzionamento organizzativo di IFEL Campania che

rappresenti un'adeguata risposta alle esigenze di *delivery* correlate alla crescita dimensionale ed all'innalzamento della complessità degli *outcome*.

La dotazione organica di IFEL Campania è stata dimensionata in modo da assicurare il regolare svolgimento delle commesse in portafoglio, delle iniziative *Prospect* in corso di definizione e delle attività *Potential* su cui vi sono diversi progetti in cantiere.

In tal senso, l'attivazione dei meccanismi di valorizzazione delle esperienze lavorative - prevista all'art.4 c.4 del Regolamento - presenta alcuni indubbi vantaggi gestionali, quali il fatto di assicurare il conseguimento di significative economie di apprendimento (conoscenza dell'ambiente organizzativo di riferimento, del quadro funzionale e normativo etc.), che contribuiscono significativamente a rafforzare la cd. "curva d'esperienza" di IFEL Campania.

Questo elemento consente di ottimizzare il tempo di messa a regime del modello organizzativo di riferimento di IFEL Campania, migliorandone la produttività e la qualità degli output, coerentemente con le esigenze di tempestività sopra rappresentate. Va, in ogni caso, evidenziato come l'attivazione dei meccanismi previsti agli articoli indicati salvaguarda in ogni caso un adeguato accesso dall'esterno e che, oltre a rispondere alle esigenze di offrire opportunità di impiego a soggetti esterni, costituisce la base per il processo di osmosi con il mondo esterno indispensabile per lo sviluppo armonico delle organizzazioni.

La programmazione del fabbisogno del personale riportata nel presente Piano è stata definita sulla base della valutazione degli affidamenti in corso, delle attività e dei relativi carichi di lavoro è prevedibile che nel periodo 2024-2026 la Fondazione debba dotarsi di un organico di almeno 46 unità assunte con contratto di lavoro a tempo indeterminato. La previsione di addetti – considerando, *mutatis mutandis*, la caratterizzazione "no profit" delle attività della Fondazione - è assolutamente in linea con le medie di fatturato per addetto registrate nel settore del *management consulting*^{xxvii}.

Sul piano della gestione aziendale, l'obiettivo che la Fondazione intende perseguire con la programmazione di assunzioni di personale a TI è quello di assicurare il presidio delle funzioni aziendali, nell'ottica di un'organizzazione flessibile, ma allo stesso tempo qualificata in grado di sostenere gli obiettivi, nella prospettiva di medio periodo, di accrescimento e di consolidamento del *know how* nelle molteplici aree d'interesse della Fondazione.

A tal fine, il conto previsionale ha allocato idonee risorse per la copertura dei costi per il personale dipendente: sia per quello impegnato direttamente nella realizzazione delle singole commesse, sia con riferimento alla struttura amministrativa e direzionale di IFEL Campania, impegnata in attività trasversali rispetto ai singoli affidamenti (cui non è possibile effettuare una riconducibilità esclusiva e diretta) ed il cui dimensionamento appare funzione diretta del volume dei progetti attivi.

Il fabbisogno di personale rappresenta, è bene evidenziarlo, il punto di arrivo di un percorso triennale rispetto al quale IFEL Campania è, in questa sede di programmazione, in grado di prevedere, alla luce delle commesse affidate e in corso di affidamento, non solo l'andamento complessivo delle attività in termini di volume d'affari, ma anche di individuare lo scenario organizzativo da mettere a disposizione per corrispondere alla mission ad essa affidata dalla Regione Campania. Nell'arco del triennio di riferimento, dunque, l'evoluzione annuale del fabbisogno, potrà, ai sensi dell'art. 8 della Direttiva di cui alla DGR 126/2018, essere controllata e verificata anche in rapporto a eventuali scenari evolutivi che si dovessero palesare nelle attività della Fondazione.

È ancora in corso di completamento la procedura di assunzione di unità lavorative da assumere con contratto a tempo indeterminato ai sensi dell'art. 4 del Regolamento, nell'ambito della selezione avviata con l'avviso del 12/10/2021. La procedura, che ha visto la presentazione di circa 500 candidature, è stata condotta prevedendo l'applicazione degli strumenti di semplificazione amministrativa previsti dal D.L. 44/2021 convertito in Legge 76/2021 cd. Riforma Brunetta, anche al fine di consentire alla Fondazione di poter disporre, al termine dell'intero processo di selezione, di graduatorie per ogni profilo con il più alto numero possibile di candidature selezionate, prevedendo il rispetto dei principi anche di derivazione europea di trasparenza, pubblicità e imparzialità (cfr. art. 3 c. 1 Regolamento IFEL Campania). Le attività di selezione, sospese durante il periodo di emergenza COVID, sono riprese a partire dal 21/09/2021 con la consegna, in data 11/03/2022 e in data 23/03/2022, da parte di RANDSTAD S.P.A. degli esiti delle attività svolte dalla Commissione. Allo stato le graduatorie finali non sono state approvate dalla Fondazione.

IFEL Campania provvederà alla definizione delle specifiche procedure di recruitment del personale dipendente, tenendo conto delle prescrizioni segnalate dalla DGR 23/2023. In particolare, la procedura assunzionale della Fondazione IFEL Campania sarà finalizzata, secondo quanto disposto dalla Delibera, in conformità alla disciplina vigente, in coerenza con l'andamento delle attività affidate e subordinatamente all'attivazione di procedure di mobilità da altri Enti/Società in house, che, allo stato non sono state ancora avviate.

Nell'ambito delle procedure previste dal citato Regolamento IFEL Campania assicurerà il rispetto delle c.d. clausola anti *pantouflage*, ai sensi dell'art. 53 comma 16 ter del D. Lgs. 165/2001, con esclusione di ex dipendenti dell'amministrazione regionale e l'applicazione delle disposizioni per il diritto al lavoro dei disabili.

Inoltre, per eventuali comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo e/o eccezionale, la Fondazione prevede di poter attivare anche procedure selettive per l'assunzione di personale a tempo determinato o assunto con forme di lavoro flessibile, previste dal codice civile e dalle altre leggi sui rapporti di lavoro nell'impresa vigente per tempo.

La tabella che segue riporta la programmazione annuale delle risorse da assumere a tempo indeterminato nell'arco del triennio di riferimento che si prevede possa essere compatibile con la necessità di pervenire al complessivo assetto delle funzioni organizzative della Fondazione. La programmazione delle assunzioni tiene conto della precedente pianificazione dei fabbisogni 2022-2024 approvata dall'Assemblea dei Fondatori in data 20/07/2021.

Tabella 19 - Personale TI da assumere nel triennio 2024-2026

LIVELLO	IN SERVIZIO	ASSUNZIONI PROGRAMMATE NEL TRIENNIO			
		2024	2025	2026	TOT
DIRIGENTE	2		1	1	4
QUADRO	5	3	1	1	10
IMPIEGATO DIRETTIVO I LIVELLO	4	6	1	2	13
IMPIEGATO II LIV		10			10
IMPIEGATO III LIV	2	7			9
TOTALE		26	3	4	46
TOTALE ORGANICO	13	39	42	46	

Ai fini della valutazione della sostenibilità dei costi previsti, la tabella che segue esplicita le previsioni di costo del personale nell'arco ultrannuale, stimato in considerazione dei volumi di attività previsti per il triennio 2024-2026.

La previsione proposta si riferisce, in considerazione della natura contrattuale degli affidamenti da parte della Regione Campania, esclusivamente a rapporti di lavoro a tempo indeterminato.

Tabella 20 - Costo del personale nel triennio 2024-2026

COSTO DEL PERSONALE	2024	2025	2026
Dipendenti (B.1.1.a - B.2.1.a)	2.793.850,00	3.183.950,00	3.651.240,00
Collaborazioni professionali (B.1.1.b - B.2.1.b)	14.600.560,00	11.154.890,00	8.570.690,00
TOTALE	17.394.410,00	14.338.840,00	12.221.930,00

Si conferma che il costo complessivo del personale come riportato nelle precedenti tabelle trova copertura finanziaria a valere sulle risorse che la Regione Campania è impegnata a trasferire a IFEL Campania, nell'ambito di contratti di servizio e/o degli atti relativi ad affidamenti di attività, per le prestazioni effettuate.

Nello specifico della determinazione dei costi del personale dipendente, in via generale, - analogamente a quanto previsto dal Contratto Collettivo Integrativo (C.C.I.) della Fondazione IFEL del 8/07/2008 – considerata la specifica attività esercitata da IFEL Campania, nonché il settore merceologico-produttivo nella quale la stessa si inserisce, il CCNL di riferimento, valido ed efficace, applicabile alla generalità dei lavoratori è quello vigente per il settore “Terziario-Distribuzione Servizi”, sia per la parte economica che per quella normativa, con salvezza di accordi integrativi. Per aree specifiche d'intervento connesse alla comunicazione si farà riferimento alla contrattazione nazionale di riferimento^{xxviii}.

La tabella che segue dettaglia per livello contrattuale i costi aziendali - comprensivi di tutti gli oneri fiscali, contributivi e previdenziali, diretti e indiretti, IRAP, etc. - del personale dipendente previsto, per il triennio 2024-2026, con evidenza delle eventuali decontribuzioni e fiscalizzazioni previste allo stato attuale della normativa applicabile^{xxix}.

Tabella 21 - Costo del personale dipendente nel triennio 2024-2026

LIVELLI	2024		2025		2026	
	NR	Importo	NR	Importo	NR	Importo
DIRIGENTI	2	360.340,00	3	613.340,00	4	866.340,00
QUADRI	8	767.230,00	9	842.930,00	10	934.410,00
IMPIEGATI/E DIRETTIVI I LIVELLO	10	677.140,00	11	738.540,00	13	861.360,00
IMPIEGATI/E II LIVELLO	10	554.400,00	10	554.400,00	10	554.400,00
IMPIEGATI/E III LIVELLO	9	434.740,00	9	434.740,00	9	434.730,00
TOTALE	39	2.793.850,00	42	3.183.950,00	46	3.651.240,00

Per l'ulteriore programmazione, si rimanda alla successiva definizione dello scorrimento annuale del Piano triennale di attività della Fondazione che sarà disposto entro il 30 settembre di ciascun anno, ai sensi dell'art.8 della Direttiva di cui alla DGR 126/2018.

1.5.3 Piano di formazione del personale 2024-2026

Il Piano triennale della formazione del personale della Fondazione IFEL Campania vuole rappresentare uno degli strumenti di accompagnamento del processo di trasformazione organizzativa che la Fondazione ha avviato a partire dal 2023 in cui “innovazione di processi e servizi” e “sviluppo del capitale umano” costituiscono certamente le parole chiave. La formazione rappresenta pertanto un *asset* di rilievo per il sostegno di questo radicale

cambiamento che vede nello sviluppo delle competenze del management e di tutti i lavoratori una delle componenti fondamentali della trasformazione.

Le attività previste sono allineate con le direttrici previste dal Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di formazione dei dipendenti incentrata sulle competenze e catalogate in 2 macro-aree, come anche previsto dal Dipartimento della Funzione Pubblica:

- **reskilling**, ovvero maturare nuove competenze più aderenti alle nuove sfide della Pubblica Amministrazione;
- **upskilling**, ossia ampliare le proprie capacità così da poter crescere e professionalizzare il proprio contributo.

Al momento attuale è in via di predisposizione il budget di investimento previsto per il triennio 2024-2026, che prevede azioni formative rivolte alle seguenti aree di intervento:

Formazione obbligatoria

- GDPR – Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati;
- Codice di Comportamento;
- Anticorruzione e Trasparenza;
- CAD - Codice dell'Amministrazione Digitale;
- Sicurezza sul lavoro.

Sviluppo del capitale umano (Competenze Strategiche)

- Sviluppo e potenziamento delle capacità di lavorare per progetti, per processo, e con orientamento al risultato;
- capacità di lavorare in *team*;
- sulle competenze collaborative e di comunicazione aperta.

Aggiornamento professionale (Competenze Tecniche)

In questa area rientra la programmazione di un catalogo di iniziative formative necessarie per garantire l'aggiornamento professionale sulle competenze tecniche sia trasversali che specialistiche quali:

- approvvigionamenti;
- economico-finanziaria;
- giuridico-amministrativa;
- Benessere organizzativo.

La Fondazione IFEL Campania intende perseguire l'investimento in servizi formativi sul benessere e *mindfulness*, sviluppando nuovi percorsi che approfondiscano l'aspetto delle emozioni e la gestione di sé nella complessità.

1.6 Altre informazioni richieste

Piano delle attività	
Programma delle attività	Investimenti
Piano economico finanziario	Budget
Dotazione risorse umane e piano assunzionale	Alienazioni e acquisizioni
Operazioni finanziarie a medio lungo termine	Altre operazioni di finanza straordinaria

Articolo 8
Controllo ex ante **1**

1.6.1 Alienazioni e acquisizioni

Nel corso degli ultimi anni, a seguito dell'articolazione delle attività istituzionali e di servizio svolte da IFEL Campania sono emerse nuove esigenze di adeguamento funzionale, strutturale e logistico a cui la Fondazione - nel rispetto delle pianificazioni e programmazioni adottate e dei budget di bilancio previsti - ha dato risposte concrete e repentine che hanno condotto all'acquisizioni di servizi e di beni mobili e immobili necessari allo svolgimento delle attività.

Per quanto attiene le alienazioni e acquisizioni di servizi, beni mobili e immobili la Fondazione proseguirà nell'implementazione delle dotazioni necessarie afferenti la funzionalità delle sedi operative rispetto alla mole di attività in corso, e l'investimento in termini di acquisizioni tecnologiche - hardware, software e networking - connesse sia allo svolgimento delle commesse che all'adeguamento del sistema di gestione aziendale.

Per ciò che attiene la gestione degli immobili attualmente infatti la Fondazione dispone, a titolo locativo da privati, di tre immobili ad uso ufficio situati a Napoli via Orsini nr. 40 - superficie utile netta mq 155,50, via Cesario Console nr. 3 - superficie utile netta mq 140 e al Centro Direzionale IS. E3 - superficie utile netta mq 257 e per i quali si prevedono operazioni afferenti adeguamenti funzionali e strumentali finalizzati all'ottimizzazione degli spazi e delle postazioni lavorative.

Si segnala, inoltre, la necessità di un incremento di spazi aggiuntivi ed ulteriori rispetto a quelli attualmente disponibili, reso necessario in ragione delle nuove assunzioni di personale dipendente previste e della valutazione rispetto ai mq minimi da garantire a ciascun lavoratore (previsti dal D.lgs. 81/08 in materia di requisiti dei luoghi di lavoro e dalla vigente normativa anti COVID-19). A tal riguardo IFEL Campania, nello spirito di valorizzazione del patrimonio edilizio di proprietà pubblica, ha indirizzato alla Regione Campania, all'Agenzia del Demanio e al Comune di Napoli, la richiesta di disponibilità di una unità immobiliare in locazione per lo svolgimento delle attività.

Per quanto attiene gli aspetti d'investimento in termini di acquisizioni tecnologiche - hardware, software e networking - connesse sia allo svolgimento delle commesse che all'adeguamento del sistema di gestione Fondazione IFEL Campania ipotizza di procedere ad una attenta analisi e valutazione dell'efficienza e obsolescenza dei prodotti hardware attualmente in dotazione per stimare, nel rispetto delle disposizioni normative vigenti, il ricambio del proprio "parco macchine". Si ritiene necessario, inoltre, implementare anche i prodotti software, sia ingegnerizzati che sviluppati ad hoc, per ottimizzare l'operatività delle unità organizzative (contabilità e amministrazione, affari Generali e segreteria, etc.) che i processi di gestione delle commesse, in particolar modo per quanto attiene l'utilizzo delle risorse e le procedure di resocontazione.

IFEL Campania relativamente all'acquisizione delle risorse tecnologiche necessarie allo svolgimento delle attività istituzionali e a quelle di servizio nell'ambito delle commesse affidate, opera nell'ambito delle previsioni normative vigenti, anche attraverso la ricognizione del fabbisogno complessivo espresso per il funzionamento degli Uffici nonché per le esigenze di commesse, che hanno determinato la progettazione di procedure di acquisto in grado di soddisfare tali fabbisogni, efficientando i processi amministrativi interni, soprattutto in termini di riduzione della numerosità delle procedure di acquisto.

Al riguardo, sebbene relative a procedure inferiori alla soglia dei 60.000,00 euro, si segnalano: -la Procedura di affidamento del servizio di "Trasparenza, Presidio remoto, Whistleblowing e DPO" mediante procedura MEPA del valore complessivo di € 46.500,00 per l'acquisizione,

durante il triennio 2023-2025, del richiamato servizio, fondamentale per l'efficientamento dei procedimenti amministrativi interni alla Fondazione;

-la procedura per l'acquisizione del "Servizio di stampa delle pubblicazioni della Fondazione IFEL Campania (Poliorama, studi, ricerche)" mediante procedura MEPA del valore complessivo di € 51.910,00 per l'acquisizione, durante il triennio 2023-2025, del richiamato servizio, progettato in coerenza con gli obiettivi che la Fondazione deve perseguire sul tema delle pubblicazioni.

Si segnala, inoltre, che è in corso di definizione la procedura per l'acquisto di apparecchiature elettroniche (PC fissi, Portatili e Stampanti), con caratteristiche di ultima generazione garantendo così prestazioni di medio/lungo termine, da assegnare al proprio personale dipendente, ma anche ai consulenti esterni, per garantire la continuità nell'erogazione dei servizi in essere, a prescindere dal luogo fisico nel quale viene svolta l'attività prevista, efficientare i flussi informativi interni al personale, nel rispetto degli standard qualitativi che la Fondazione ha garantito alla Regione, anche con la produzione continua di report, note di analisi, esiti istruttori, pareri e documenti attinenti i servizi affidati.

Allo stato, si evidenzia che è stato completato il monitoraggio degli asset informatici, al fine di individuare attrezzature obsolete per le attività richieste dalla Fondazione e valutare l'eventuale upgrade di tali apparecchi (ad esempio: aggiornamento RAM, etc.) o la sostituzione del parco macchine, per effetto del quale è stato delineato il seguente fabbisogno, per un ammontare complessivo stimato pari ad € 257.750,00:

- 27 stampanti Laser All-in-one a colori formato Porta USB, connettività LAN/Wi-Fi/Wi-Fi Direct;
- 7 stampanti Laser a colori multiformato Porta USB, connettività LAN/Wi-Fi/Wi-Fi Direct;
- 10 PC Desktop Mini/Mid-Tower;
- 111 PC Laptop Monitor 15" o superiore;
- 112 PC Laptop Monitor 13".

Considerato il valore stimato dell'appalto, si procederà con l'indizione di una gara aperta ai sensi dell'art. 71 del DLgs 36/2023, con aggiudicazione con il criterio del minor prezzo, ai sensi dell'art. 108 comma 3 del D.Lgs. n. 36/2023, trattandosi di forniture standardizzate.

2. Strategia

Articolo 5 Indirizzo, programmazione e controllo	2	Strategia	
		Coerenza con il DEFRC	Modello gestionale
		Compliance e Governance	Potenziamento della Stazione di Committenza
		Supporto amministrativo ai Comuni campani	Progettazione e creazione di strumenti finanziari
		Bilancio di sostenibilità e supporto ad Agenda 2030	Altre iniziative di valorizzazione

2.1 Coerenza con il DEFRC

Il Piano, in coerenza con l'esigenza di monitorare le attività prospettiche e gli interventi di natura procedurale ed organizzativa, fornisce alcune informazioni di raccordo con indirizzi regionali definiti nel Documento di Economia e Finanza della Regione Campania.

La programmazione strategica regionale per il triennio 2024-2026 è stata pertanto integralmente recepita dalla Fondazione la quale ha declinato gli obiettivi strategici generali in concrete linee d'azione. I provvedimenti che afferiscono alla strategia ed ai sistemi di controllo rappresentano il contributo che IFEL Campania intende fornire alla Regione Campania per imprimere un'accelerazione al raggiungimento dei target ed una qualificazione della propria azione, affinché i risultati siano suffragati da metriche sempre più precise ed impatti attendibili.

La Fondazione, agisce pertanto, all'interno dei contesti di riferimento delle politiche definite nell'ambito delle missioni individuate dalla programmazione della Regione Campania: servizi istituzionali, generali e di gestione; sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente; assetto del territorio ed edilizia abitativa; diritti sociali, politiche sociali e famiglia; istruzione e diritto allo studio, politiche giovanili, sport e tempo libero; politiche per il lavoro e la formazione professionale; soccorso civile; sviluppo economico e competitività; trasporti e diritto alla mobilità; turismo; agricoltura, politiche agroalimentari e pesca; tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali.

Con riferimento alle specifiche attività previste, le cui procedure sono state esperite o sono in corso di perfezionamento, la tabella che segue riporta la corrispondenza tra le attività della Fondazione e le aree di macro-obiettivi e gli obiettivi strategici proposti nel DEFRC.

Tabella 22 - Corrispondenza attività IFEL Campania con DEFRC

MISSIONE/PROGRAMMA DEFRC 2024/2026	AT POC II	AT 1591	AT EAV	AT FEAMP	AT FEAMPA	AT ISCHIA	AT PIGA	CAMIST2325	CAPCOE	CAPIRE	CBCYBULL	CBFESR2526	CBFESR5152	CBFSE	CPT	EDISCO	FCPI	FESR2127BIS	MCPI	OMEL	PON RBLD
1 - Servizi istituzionali, generali e di gestione																					
11 - Servizi istituzionali, generali e di gestione - Risorse umane																					
10 - Servizi istituzionali, generali e di gestione - Statistica e sistemi informativi																					
10 - Servizi istituzionali, generali e di gestione - Gestione dei beni demaniali e patrimoniali																					

MISSIONE/PROGRAMMA DEFRC 2024/2026	AT POC II	AT 1591	AT EAV	AT FEAMP	AT FEAMPA	AT ISCHIA	AT PIGA	CAMIST2325	CAPCOE	CAPIRE	CBCYBULL	CBFESR2526	CBFESR5152	CBFESE	CPT	EDISCO	FCPI	FESR2127BIS	MCP1	OMEL	PON RBLD	
10 - Servizi istituzionali, generali e di gestione - Gestione delle entrate tributarie e servizi fiscali																						
10 - Servizi istituzionali, generali e di gestione - Gestione economica, finanziaria, programmazione, provveditorato																						
10 - Servizi istituzionali, generali e di gestione - Organi istituzionali																						
10 - Servizi istituzionali, generali e di gestione - Assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali																						
11 - Servizi istituzionali, generali e di gestione - Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione (solo per le Regioni)																						
4 - Istruzione e diritto allo studio																						
40 - Istruzione e diritto allo studio - Istruzione universitaria																						
40 - Istruzione e diritto allo studio - Politica regionale unitaria per l'istruzione e il diritto allo studio (solo per le Regioni)																						
40 - Istruzione e diritto allo studio - Altri ordini di istruzione non universitaria																						
40 - Istruzione e diritto allo studio - Istruzione tecnica superiore																						
40 - Istruzione e diritto allo studio - Edilizia scolastica (solo per le Regioni)																						
5 - Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali																						
50 - Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali - Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale																						
50 - Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali - Politica regionale unitaria per la tutela dei beni e delle attività culturali (solo per le Regioni)																						
6 - Politiche giovanili, sport e tempo libero																						
60 - Politiche giovanili, sport e tempo libero - Giovani																						
7 - Turismo																						
70 - Turismo - Sviluppo e la valorizzazione del turismo																						
8 - Assetto del territorio ed edilizia abitativa																						
80 - Assetto del territorio ed edilizia abitativa - Edilizia residenziale pubblica e locale e piani di edilizia economico-popolare																						
80 - Assetto del territorio ed edilizia abitativa - Urbanistica e assetto del territorio																						
80 - Assetto del territorio ed edilizia abitativa - Politica regionale unitaria per l'assetto del territorio e l'edilizia abitativa (solo per le Regioni)																						
9 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente																						
90 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Tutela, valorizzazione e recupero ambientale																						
90 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Rifiuti																						
90 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento																						

MISSIONE/PROGRAMMA DEFRC 2024/2026	AT POC II	AT 1591	AT EAV	AT FEAMP	AT FEAMPA	AT ISCHIA	AT PIGA	CAMIST2325	CAPCOE	CAPIRE	CBCYBULL	CBFESR2526	CBFESR5152	CBFSE	CPT	EDISCO	FCPI	FESR2127BIS	MCP1	OMEL	PON RBLD	
90 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Servizio idrico integrato																						
90 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Tutela e valorizzazione delle risorse idriche																						
90 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Politica regionale unitaria per lo sviluppo sostenibile e la tutela del territorio e l'ambiente (solo per le Regioni)																						
10 - Trasporti e diritto alla mobilità																						
0 - Trasporti e diritto alla mobilità - Trasporto ferroviario																						
0 - Trasporti e diritto alla mobilità - Altre modalità di trasporto																						
0 - Trasporti e diritto alla mobilità - Politica regionale unitaria per i trasporti e il diritto alla mobilità (solo per le Regioni)																						
0 - Trasporti e diritto alla mobilità - Trasporto pubblico locale																						
0 - Trasporti e diritto alla mobilità - Trasporto per vie d'acqua																						
0 - Trasporti e diritto alla mobilità - Viabilità e infrastrutture stradali																						
11 - Soccorso Civile																						
10 - Soccorso Civile - Sistema di protezione civile																						
12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia																						
20 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia - Interventi per i soggetti a rischio di esclusione sociale																						
20 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia - Programmazione e governo della rete dei servizi sociosanitari e sociali																						
20 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia - Interventi per il diritto alla casa																						
20 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia - Interventi per l'infanzia e i minori e per asili nido																						
13 - Tutela della salute																						
30 - Tutela della salute - Servizio sanitario regionale - finanziamento ordinario corrente per la garanzia dei LEA																						
30 - Tutela della salute - Politica regionale unitaria per la tutela della salute (solo per le Regioni)																						
30 - Tutela della salute - Ulteriori spese in materia sanitaria																						
30 - Tutela della salute - Servizio sanitario regionale - investimenti sanitari																						
14 - Sviluppo economico e competitività																						
40 - Sviluppo economico e competitività - Ricerca e innovazione																						
40 - Sviluppo economico e competitività - Politica regionale unitaria per lo sviluppo economico e la competitività (solo per le Regioni)																						
15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale																						

MISSIONE/PROGRAMMA DEFRC 2024/2026	AT POC II	AT 1591	AT EAV	AT FEAMP	AT FEAMPA	AT ISCHIA	AT PIGA	CAMIST2325	CAPCOE	CAPIRE	CBCYBULL	CBFESR2526	CBFESR5152	CBFESE	CPT	EDISCO	FCPI	FESR2127BIS	MCPPI	OMEL	PON RBLD	
50 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale - Politica regionale unitaria per il lavoro e la formazione professionale (solo per le Regioni)																						
16 - Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca																						
60 - Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca - Sviluppo del settore agricolo e del sistema agroalimentare																						
60 - Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca - Politica regionale unitaria per l'agricoltura, i sistemi agroalimentari, la caccia e la pesca (solo per le Regioni)																						
17 - Energia e diversificazione delle fonti energetiche																						
70 - Energia e diversificazione delle fonti energetiche - Fonti energetiche																						

2.2 Il modello gestionale basato sulla creazione e lo sviluppo della conoscenza

La crescente complessità degli scenari in cui operano le organizzazioni pubbliche e private, la sempre maggiore articolazione del quadro normativo, l'innalzamento delle aspettative dei cittadini e la sofisticazione dei processi e delle tecnologie, stanno rendendo sempre più importanti le risorse "immateriali" presenti nelle organizzazioni: la risorsa "conoscenza", in particolare, viene considerata un fattore preminente tra quelli che permettono di creare valore pubblico e promuovere un maggiore livello di attrattività sociale ed economica del territorio di riferimento.

Dal punto di vista della conoscenza, il territorio rappresenta il luogo dove questa si accumula, si sedimenta, si riproduce e si rinnova, trasformandosi e moltiplicandosi grazie al continuo interscambio tra fattori storici e innovazioni attivato dai soggetti che lo popolano (imprese, cittadini, istituzioni, pubblica amministrazione, università, terzo settore etc.), attraverso un processo di "ricombinazione" della conoscenza che porta al miglioramento e alla maggiore efficienza dell'intero sistema economico e sociale. In questo modo possono essere spiegati il successo e l'attrattività di determinati contesti (un esempio per tutti, la Silicon Valley negli Stati Uniti, ma anche i distretti industriali italiani, noti sia per la loro capacità di generare nuove conoscenze, sia di replicare e assimilare conoscenze anche prodotte all'esterno del territorio considerato).

Risulta subito evidente la funzione che può giocare la PA territoriale con le sue entità controllate quali la Fondazione IFEL Campania, sia come nodo critico che detiene conoscenze di fondamentale utilità sia come "orchestratore" e facilitatore del funzionamento complessivo della rete sul territorio, anche se appare chiaro il salto di qualità necessario per gestire le sfide che abbiamo di fronte.

La creazione della conoscenza

Secondo il pensiero di due ricercatori giapponesi di fama consolidata, Nonaka e Takeuchi, la creazione di conoscenza è il risultato di quattro processi complementari: l'esternalizzazione, la socializzazione, la combinazione+ e la internalizzazione della conoscenza, che consentono, attraverso un movimento interattivo "a spirale", di amplificare la conoscenza generata dagli individui e diffonderla nei vari livelli organizzativi (vedi figura).

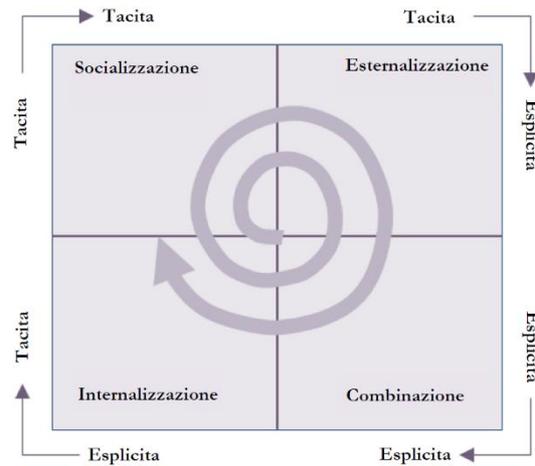


Figura 12 - Nonaka/Takeuci, spirale della conoscenza

Analizziamo in dettaglio i singoli momenti:

- **Socializzazione:** Nella maggior parte dei casi la conoscenza nelle organizzazioni nasce in forma tacita, attraverso processi di apprendimento individuali spesso generati da esperienze empiriche.
- **L'Esternalizzazione:** è il processo di conversione da conoscenza tacita a conoscenza esplicita. È un processo, essenzialmente basato sulla comunicazione, nel quale la conoscenza tacita diventa esplicita grazie a strumenti di varia natura.
- **La Combinazione:** è il processo di sistematizzazione di concetti in un sistema di conoscenze; gli individui scambiano e combinano conoscenze attraverso mezzi svariati, quali documenti, incontri, conversazioni telefoniche e reti informatiche di comunicazione.
- **L'Internalizzazione:** è il processo che consente la traduzione delle conoscenze in nuove capacità utili per l'organizzazione.

Attivare e rendere operativa la spirale delle conoscenze: il modello IFEL Campania.

IFEL Campania, nelle attività che ha svolto e svolge in qualità di soggetto in-house della Regione Campania, ha preso sempre più a riferimento per la propria azione il paradigma della valorizzazione e condivisione del patrimonio di conoscenza, integrando i relativi strumenti nella maggior parte dei progetti realizzati. La tabella che segue presenta le principali modalità di creazione e sviluppo della conoscenza che hanno trovato concreta applicazione nelle nostre attività di Assistenza Tecnica e di Capacity Building e di cui abbiamo verificato l'efficacia, che sempre di più si intende applicare secondo un modello innovativo, integrato e coerente per contribuire alla efficace realizzazione delle politiche regionali.

SOCIALIZZAZIONE	ESTERNALIZZAZIONE	COMBINAZIONE	INTERNALIZZAZIONE
Affiancamento Supporto Comunità di pratica	Convegnistica Pubblicazioni Ricerche Disseminazione Formazione	Piattaforme operative Piattaforme formazione Sistemi di lavoro collaborativo MOOC	Affiancamento Supporto Comunità di pratica
↓	↓	↓	↓
APPLICAZIONE	STRUTTURAZIONE	SCAMBIO	INCORPORAZIONE

Figura 13 - Modalità di creazione e sviluppo della conoscenza IFEL Campania

2.3 Evoluzione e rafforzamento dei sistemi di Compliance e di Governance della Fondazione

IFEL Campania, è una organizzazione relativamente giovane, nata nel 2011 con la finalità di supportare il federalismo fiscale, demaniale, istituzionale e amministrativo nel territorio regionale. In un decennio, la Fondazione, con la dinamicità e plasticità che la contraddistinguono, è diventata un punto di riferimento stabile per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo regionale e territoriale, determinando un incremento costante delle attività che ha imposto un sempre maggiore impegno sia in termini di competenze e professionalità che di management e government.

In tale ottica, pertanto, la Fondazione sul piano delle politiche aziendali ha avviato un consolidamento del proprio sistema di compliance che risponde sia alla necessità di adeguarsi ed aggiornarsi costantemente agli adempimenti normativi, che alla necessità di definire un solido percorso per ridurre al minimo i rischi di danni economici e reputazionali, migliorandone al contempo la competitività e il funzionamento organizzativo.

In tal senso gli ambiti su cui la Fondazione intende operare nel corso del periodo di riferimento 2024 -2026 sono:

- implementazione delle attività di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (art. 10 cc. 1, 2, 3, D.Lgs. 33/2013 modificato dall'art. 10 D.Lgs. 97/2016), così come sono state declinate e articolate all'interno del Piano Triennale di prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, al fine di garantire una generale diffusione della cultura della legalità;
- Costituzione di un organismo di valutazione e monitoraggio e aggiornamento del programma di conformità ai requisiti discendenti dal D.Lgs. 231/2001 circa la responsabilità amministrativa degli enti;
- implementazione del "sistema di gestione per la qualità" basato sul modello della norma ISO 9001, consolidando un approccio graduale al miglioramento, al fine di governare le attività, ottenere miglioramenti delle prestazioni produttive e perfezionare i meccanismi di costing;
- Rafforzamento delle politiche di genere introducendo un Gender Equality Plan (GEP) e la costruzione del sistema di certificazione della parità di genere basato sulla prassi UNI/PdR 125:2022 finalizzati alla realizzazione di azioni che favoriscano la riduzione delle asimmetrie di genere e la valorizzazione di tutte le diversità;
- adeguamento ed aggiornamento dell'organizzazione della Fondazione alla normativa vigente in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro (l.626/1994, D.Lgs. 81/2008 e D.Lgs. 106/2009), con l'obiettivo di salvaguardare l'integrità psicofisica dei lavoratori e verificare il rispetto da parte dei lavoratori delle norme antinfortunistiche oltre che valutare i rischi presenti e potenziali sul luogo del lavoro;
- implementazione e adeguamenti necessari alla protezione e al trattamento dei dati personali, tenendo conto delle modalità, garanzie e limiti del trattamento dei dati personali secondo le indicazioni previste dal Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali;
- investimenti in ambito tecnologico, sia nella sicurezza che nei sistemi informativi anche personalizzati per efficientare e coordinare tutte le risorse, le informazioni e le attività necessarie per migliorare i processi aziendali;
- Ulteriore implementazione e sviluppo del sistema ERP introdotto dalla Fondazione per realizzare un unico sistema informativo, in grado di raccogliere tutti i processi e le funzioni più rilevanti della Fondazione (gestione commessa, fatturazione, pagamenti, acquisti, controllo di gestione, magazzino etc.) e di assicurare le procedure di *system integration*;

- Rendicontazione Sociale, come strumento di trasparenza, relazione, informazione e comunicazione volto a costruire un proficuo rapporto con gli stakeholder;
- Contratto integrativo per il personale dipendente della Fondazione.

2.4 Regolamenti operativi

Al fine di pervenire alla costituzione di un sistema integrato di compliance, atto a valorizzare l'affidabilità e l'attendibilità della Fondazione, ad affinare il dialogo con i Fondatori e la committenza, si è inoltre proceduto nel corso dell'anno 2023, a seguito della nomina della nuova Direzione Generale, alla predisposizione ed emanazione di una serie di regolamenti^{xxx} rivolti a disciplinare e migliorare l'organizzazione e la definizione delle strutture operative.

2.5 Il Piano degli obiettivi della Fondazione IFEL Campania

Un importante strumento di Governance introdotto nel 2023 è rappresentato dal Piano degli obiettivi della Fondazione, finalizzato al:

- raggiungimento di standard qualitativi ed economici elevati nelle attività svolte per i servizi resi alla Regione Campania e agli stakeholder di riferimento;
- ottimizzazione della produttività del lavoro, in termini di efficienza e trasparenza.

Il Piano trae ispirazione dalle previsioni della disciplina di cui al d. lgs. n. 150/2009, opportunamente adattate alla realtà istituzionale e organizzativa della Fondazione IFEL Campania e si colloca nell'ambito degli strumenti indirizzo strategico e programmazione delle attività della Fondazione, di cui rappresenta un elemento di raccordo e sintesi operativa.

Gli obiettivi definiti dal piano della attività della Fondazione costituiscono un fattore di input per la valutazione dell'attività svolta dal personale dipendente, che viene effettuata secondo le modalità previste dal Regolamento premio di produttività della Fondazione.

Ulteriori sviluppi dei sistemi di Compliance e Governance nel triennio 24-26.

La Fondazione, in funzione dell'esigenze di consolidamento organizzativo e dell'evoluzione del quadro normativo, ha attualmente in corso valutazioni di fattibilità, su cui si riferirà al Consiglio di Amministrazione non appena ultimate le attività istruttorie, relative ai seguenti sistemi di certificazione: Parità di Genere, Sostenibilità Ambientale, Project Management.

2.6 Potenziamento della Stazione di Committenza

IFEL Campania, lo scorso 29 giugno ha ottenuto la qualificazione come Stazione Appaltante, superando il processo di valutazione e verifica dell'Autorità Nazionale Anticorruzione. Tale riconoscimento, per la tipologia ed il livello di riscontro della sussistenza dei requisiti, oltre ad aprire nuovi scenari all'impegno della Fondazione verso altri operatori pubblici regionali, rappresenta un fattore qualificante dell'intera organizzazione ed una forma indiretta di certificazione dei processi.

L'idoneità espressa in termini di: dipendenti in organico, Struttura Organizzativa Stabile (SOS), idoneità, trasparenza e competenza nella gestione degli appalti pubblici fornisce, infatti, un'ulteriore testimonianza del salto di qualità in termini di conoscenza ed applicazione delle misure di trasparenza.

In linea con le recenti evoluzioni normative (D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36) con la qualifica di stazione appaltante, IFEL Campania potrà svolgere la procedura di affidamento di opere pubbliche per un valore superiore a 500mila euro e fino a 1 milione di euro; acquistare beni e servizi sopra i 140mila euro e fino a 750mila euro e continuare ad emettere i CIG (Codici Identificativi Gara).

La qualificazione per la progettazione e l'affidamento si articola in tre fasce di importo:

- (1) Qualificazione base o di primo livello, per servizi e forniture fino alla soglia di 750mila euro e per lavori fino a 1 milione di euro;

- (2) Qualificazione intermedia o di secondo livello, per servizi e forniture fino a 5 milioni di euro e per lavori fino alle soglie comunitarie;
- (3) Qualificazione avanzata o di terzo livello, senza limiti di importo sia per lavori che per servizi e forniture.

Per fornire un'idea del valore del risultato ottenuto, anche in una logica di determinazione della domanda potenziale, si rappresenta che, rispetto alle 26mila stazioni appaltanti attive, erano attese circa 13mila richieste, mentre soltanto 2.404 hanno aderito, e di queste solo 1.571 sono state qualificate. Un numero inferiore al 10% sul totale, facendo desumere che, pertanto, esiste un 90% di domanda di servizi non coperta, dato particolarmente rilevante in periodo in cui, la semplificazione e l'efficienza negli affidamenti pubblici, costituiscono una necessità tanto diffusa quanto impellente, anche in funzione della realizzazione delle *milestone* previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Il sistema di "qualificazione" delle stazioni appaltanti, prevedendo una graduazione dei poteri di acquisto sulla base del possesso di requisiti di capacità "di base" (ad es., disponibilità di una piattaforma di e-procurement, numero di gare svolte nell'ultimo quinquennio, misure organizzative, iniziative formative) e "premianti" (ad es., misure anticorruzione, tasso di soccombenza nel contenzioso) provoca un'inversione di tendenza rispetto alla strutturale frammentazione dei poteri di acquisto e favorisce la professionalizzazione della Pubblica Amministrazione.

Con l'ottenimento dell'abilitazione di primo livello, IFEL Campania si affaccia ad un universo composto da innumerevoli soggetti che necessitano non solo della copertura amministrativa, ma soprattutto di un supporto all'implementazione delle procedure.

Per restare allineato agli standard previsti dall'ANAC ed offrire un servizio massimamente rispondente alle eterogenee esigenze dell'universo di riferimento, definito anche in base ad una specifica attività di supporto ai Comuni illustrata nel paragrafo seguente, la Fondazione ha previsto di:

- accedere ad una serie di corsi di formazione con livelli di complessità via via crescenti, approfondendo le tematiche emergenti, rilevate nel corso dello svolgimento delle attività;
- dar corso alla digitalizzazione spinta dei processi, favorendo quanto previsto nella normativa e nei *target* del PNRR;
- predisporre la richiesta di abilitazione di livello successivo.

2.7 Assistenza amministrativa ai Comuni campani

Le competenze e le esperienze di cui dispone la Fondazione, in uno con l'implementazione dei nuovi servizi di Stazione Appaltante, costituiscono una leva preziosa per molti Comuni chiamati a svolgere le proprie attività istituzionali in una condizione di *deficit* di capitale umano, deficit che presenta un andamento di strutturale declino prospettico.

In questo contesto, la Fondazione, potendo contare su un solido background costituito da informazioni empiriche raccolte sul campo e su una risalente attività di programmazione, monitoraggio e controllo degli investimenti, ha identificato un panel di servizi da mettere potenzialmente al servizio dei Comuni campani.

Il panel di servizi offerti ai Comuni campani, verrà proposto in modo piramidale, partendo dall'esigenza di supporto amministrativo offerto dalla Stazione Appaltante, a temi più complessi quali la identificazione di strategie di consolidamento, riconfigurazione o sviluppo.

I principi su cui verrà strutturata la proposta, si basano sull'applicazione del *placemaking*, strumento che consente di guidare lo sviluppo urbano, sensibile alle esigenze delle comunità e la proposizione di un modello di pianificazione strategica articolato con un livello di dettaglio tale da contemplare le principali criticità da indagare.

Come base di riferimento per l'identificazione del panel dei servizi da proporre, verrà considerato, tra gli altri, il modello identificato da UN-Habitat -*United Nations agency for human settlements and sustainable urban development*-, che si basa su un percorso in "linea" costituito dai seguenti blocchi:

- A. Contestualizzazione
- B. Preparazione del progetto
- C. Impostazione della partecipazione
- D. Analisi e diagnosi
- E. Piano strategico
- F. Piano concettuale
- G. Piano strutturale
- H. Piano d'azione
- I. Gestione del territorio
- J. Mediatori istituzionali
- K. Abilitatori legali

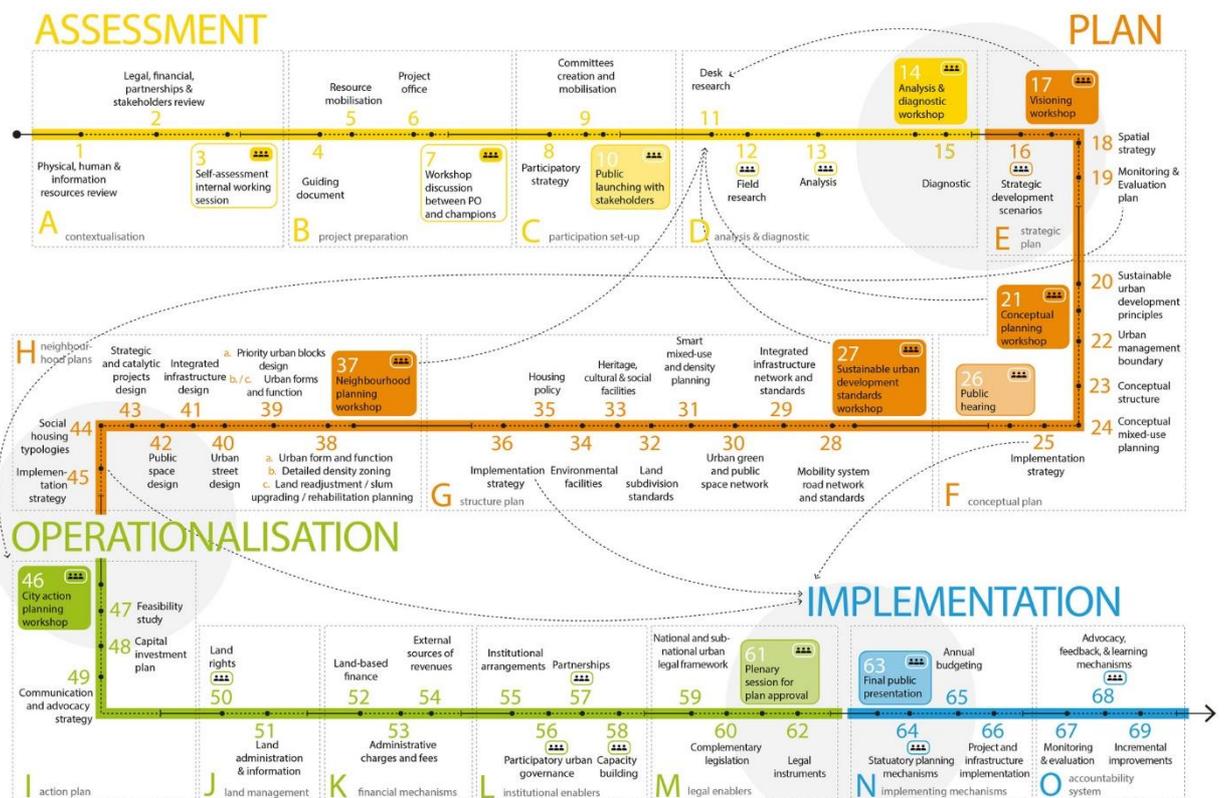


Figura 14 - Modello di pianificazione strategica definito da United Nations agency for human settlements and sustainable urban development

2.8 Progettazione e creazione di strumenti finanziari

La Fondazione ha avuto modo in passato di dare il proprio contributo, sia favorendo l'impiego di strumenti finanziari progettati in precedenti cicli di programmazione sia proponendo iniziative proprie.

Per quanto concerne l'attuazione dei programmi finanziati con fondi comunitari, IFEL Campania intende promuovere un'attività di ricerca altamente specialistica sulle innovazioni e l'applicazione di strumenti finanziari adottati in Europa.

Si prevede, a tal fine, nel prossimo triennio di seguire corsi di aggiornamento proposti da FI-Compass ed altri organismi preposti alla diffusione dei Fondi SUE, promuovendo ogni utile approfondimento.

Lo sviluppo dell'ingegneria finanziaria applicata ai fondi di provenienza comunitaria, si ritiene rappresenti un fattore di qualificazione dei modelli di sviluppo, in quanto:

- Induce una crescita della leva professionale chiamata a confrontarsi con tematiche progressivamente più specialistiche e con impatti di medio-lungo termine;
- Consente di attrarre capitali incrementali da investitori pubblici e privati, accrescendo la portata degli impieghi e creando una forma di attrazione implicita degli investimenti;
- Promuove la logica dell'equità intergenerazionale, in base al quale trasformando contributi a titolo di *grant* in strumenti rotativi, si fa in modo che la Regione Campania possa disporre di risorse incrementali negli anni a venire, rientranti dagli impieghi effettuati a vario titolo di *equity*, debito, *mezzanine*.

Nella consapevolezza che l'adozione di strumenti finanziari costituisca un settore altamente complesso, IFEL Campania intende adottare un approccio in linea con i suggerimenti con le prassi promosse dalla BEI ed il Fei, prediligendo, ad esempio, soluzioni tipo *on the shelf* ed introducendo strumenti che abbiano elementi di innovazione strutturale e di processo, qualora effettivamente dirette alla risoluzione di problematiche inedite.

L'ipotesi, tuttavia, di affrontare temi ancora inesplorati da altre regioni europee, non costituisce un fattore bloccante alla capacità di analisi, progettazione e sperimentazione di strumenti dedicati in quanto la Fondazione intende comunque dar corso agli approfondimenti più opportuni, qualora gli stessi fossero considerati maggiormente efficaci, rispetto alle prassi già in vigore.

2.9 Bilancio di sostenibilità e supporto ad Agenda 2030

La Fondazione ha portato avanti nel corso degli ultimi anni un costante approfondimento sul tema della sostenibilità, intesa nel senso più ampio ovvero sia in quanto applicazione della CSRD e rispetto dei principi ESG, sia come strategia di allineamento agli obiettivi ONU fissati nell'Agenda 2030.

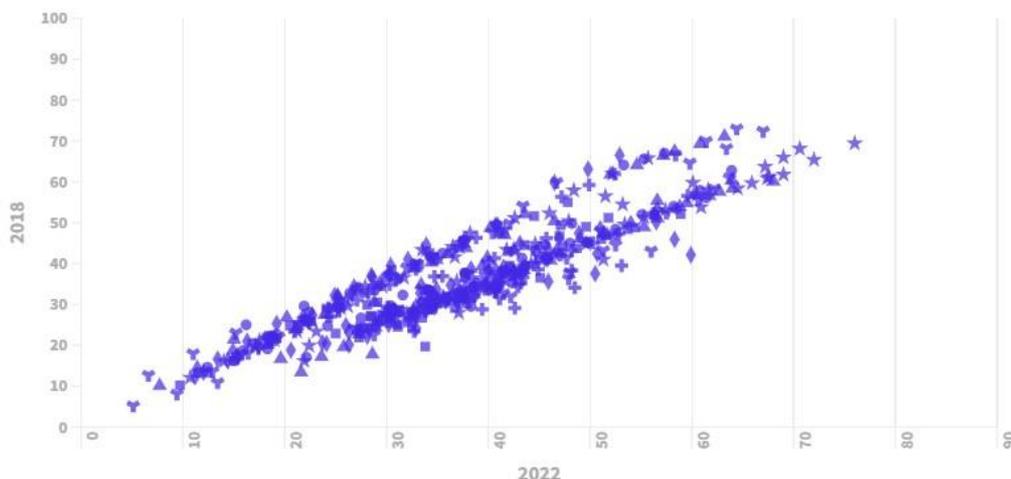
Come concreta applicazione dei temi suindicati, la Fondazione ha creato un inedito modello di *fundraising* finalizzato a favorire il cofinanziamento privato di iniziative pubbliche ad impatto sociale, denominato "Cartolarizzazione dei rendimenti non finanziari" e promosso un'analisi della diffusione dei bilanci di sostenibilità tra gli enti e le società a partecipazione pubblica, partendo proprio dalle società in house alla Regione Campania.

In merito alle analisi su Agenda 2030, IFEL Campania ha realizzato un database proprietario trasferito sulla piattaforma Fluorish, sulla quale è possibile visionare tutti i target disponibili per Campania, confrontandoli con le performance raggiunte a livello nazionale.

Goal 4

Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti

All



Source: Elaborazione Fondazione Ifel Campania, Fonte Istat

IFEL Campania | Focus su Goal 4 | Flourish

La Fondazione IFEL Campania, con la supervisione scientifica di Luiss Business School, ha inoltre portato avanti un progetto finalizzato a verificare le possibilità di applicazione del Social Impact Investing in Campania. Il focus del progetto è stato incentrato sulla possibilità di accrescere la quantità delle risorse finanziarie destinate ai servizi ad impatto sociale, migliorando, al contempo, la qualità delle prestazioni erogate a favore dei destinatari dei servizi.

Le direttrici su cui è stato svolto l'approfondimento, sono le seguenti: (i) inquadrare il concetto di remunerazione delle prestazioni commisurate ai risultati (*pay by result*); (ii) progettare uno strumento finanziario che consentisse di trasformare parte delle risorse comunitarie erogate a titolo di contributi in investimenti rotativi ad impatto sociale; (iii) creare una nuova forma di fundraising mediante una innovativa forma di partnership pubblico-privata.

Per definire il concetto di remunerazione commisurata ai risultati, sono stati adottati i principi esposti nelle linee guida ANAC riportanti "Indicazioni in materia di affidamenti di servizi sociali". L'approfondimento sui criteri di misurazione della qualità delle prestazioni ha consentito di conoscere in modo concreto ed empirico il concetto di *pay by result*, creando le condizioni per la misurazione degli "impatti sociali" su cui si basa il Social Impact Investing.

L'innovativo modello di incrocio della domanda ed offerta di prestazioni ad impatto sociale è stata incentrata sulla presenza di un soggetto attuatore dotato di adeguate conoscenze teoriche ed esperienze pratiche deputato alla raccolta delle iniziative, misurazione degli impatti e certificazione dei risultati. La creazione di un "collettore" di impatti fornisce le opportune garanzie agli investitori che potranno generare impatti sociali e confermare il proprio impegno nella sostenibilità, mitigando il rischio di *facewashing* che rappresenta uno dei principali freni allo sviluppo degli investimenti privati in iniziative ad impatto sociale.

La suindicata metodologia è stata denominata “Cartolarizzazione dei rendimenti non finanziari” può essere considerata una sostanziale innovazione nell’ambito delle partnership pubblico-private in ambito sociale.

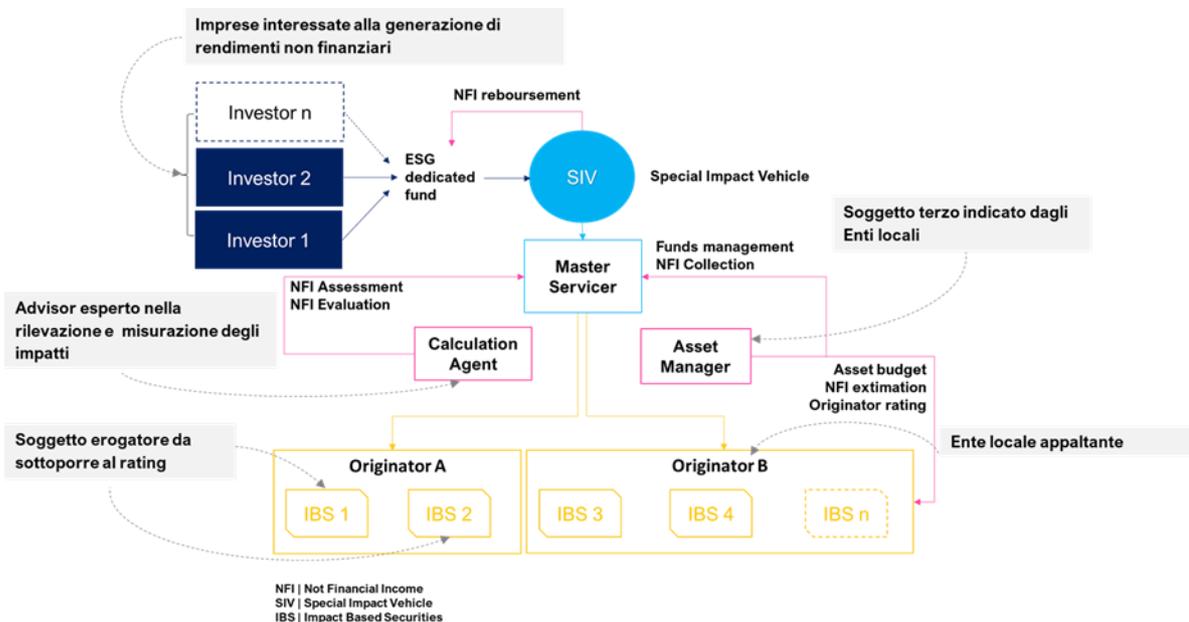
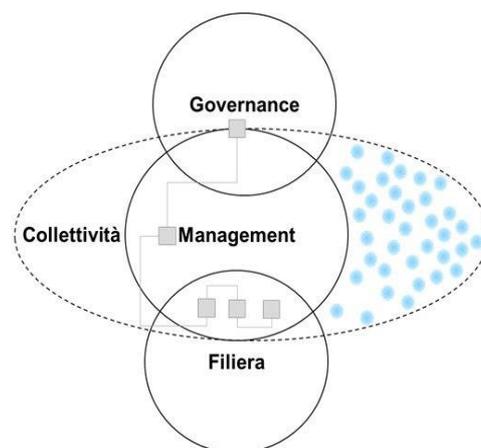


Figura 15 - Modello definito “Cartolarizzazione dei rendimenti non finanziari”

Per quanto riguarda il tema delle partecipate, infine, la Fondazione IFEL Campania, partendo dal presupposto che la sostenibilità è la testimonianza tangibile che il rispetto dell’interesse pubblico e dell’equità intergenerazionale vanno perseguiti come finalità effettive e non quale *output* formale o soluzione per la salvaguardia nel tempo dei propri *asset*, intende definire un processo integrato che parte dall’analisi della mission, degli organismi pubblici e delle imprese che intendono fare emergere il proprio impatto e si completa con la misurazione ed il monitoraggio dei rendimenti non finanziari generati.

In considerazione dell’importanza di una chiara e trasparente comunicazione delle attività ad impatto, si ritiene che le dinamiche in grado di innescare un processo virtuoso in tal senso possano essere riferite alla governance, al management, a coloro che a vario titolo fanno parte della filiera ed alla collettività alla quale la partecipata si rivolge.



Il percorso della sostenibilità per le partecipate pubbliche consente, inoltre, di misurare in modo più ampio l’efficacia delle azioni intraprese e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi globali di medio e lungo termine, facilitando la perimetrazione in corso d’opera delle aree di miglioramento.

Su tale argomento, la Fondazione intende promuovere la divulgazione dei principi della sostenibilità creando le condizioni per un’agevole introduzione nelle prassi aziendali, sia tra le partecipate della Regione Campania che a favore di altre società private.

L'analisi condotta da IFEL Campania, partita dal riscontro puntuale degli SDGs di pertinenza rientranti negli obiettivi di Agenda 2030 e riportati nel database proprietario di cui sopra, consente una verifica di merito sugli impatti potenziali e sui rischi rilevanti, fornendo il supporto necessario sia ad una comprensione di massima delle modalità di redazione della reportistica sia della predisposizione di specifiche simulazioni sui possibili impatti generabili.

3. Controllo

		Controllo	
		Articolo 9 Controllo in itinere	3
Valutazione dei rischi e adeguati assetti organizzativi	Trasparenza		

3.1 Sostenibilità economica aggregata "to be"

Per quanto riguarda la capacità della Fondazione di far fronte alla crescita programmata, si rappresentano alcuni indicatori di natura finanziaria, partendo dall'evoluzione del patrimonio netto, il quale è passato nel triennio 2020-2022, da euro 841.460 ad euro 1.638.257.

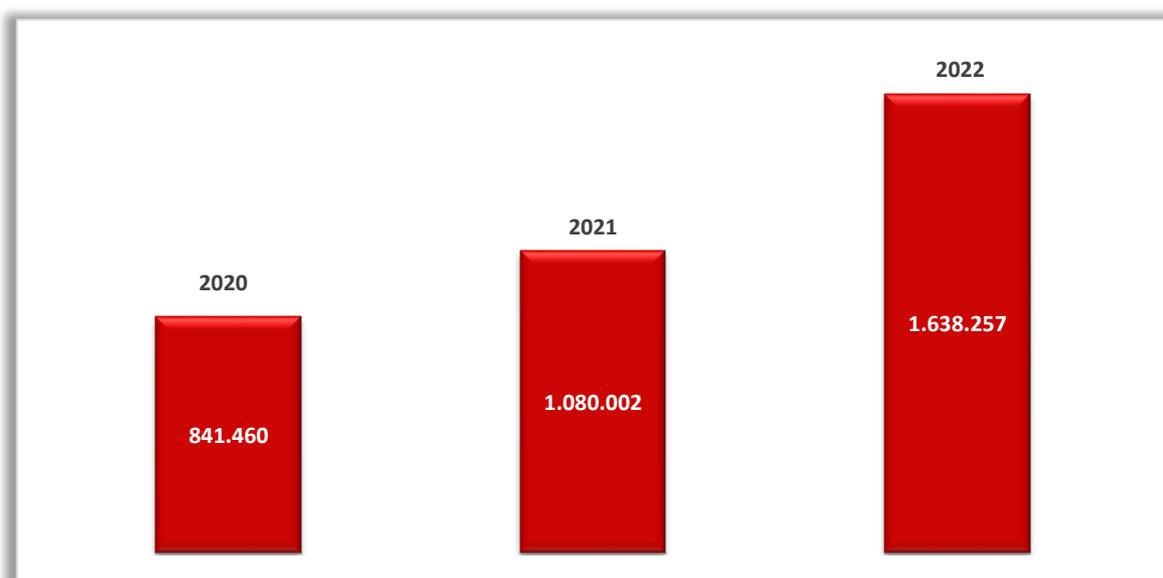


Figura 16 - Patrimonio netto IFEL Campania 2020-2022

Nel corso del 2022, IFEL Campania ha registrato un volume delle attività pari ad euro 14.401.924, con un incremento rispetto alle due annualità precedenti, come da tabella a seguire, registrato nella misura del 17.20%.

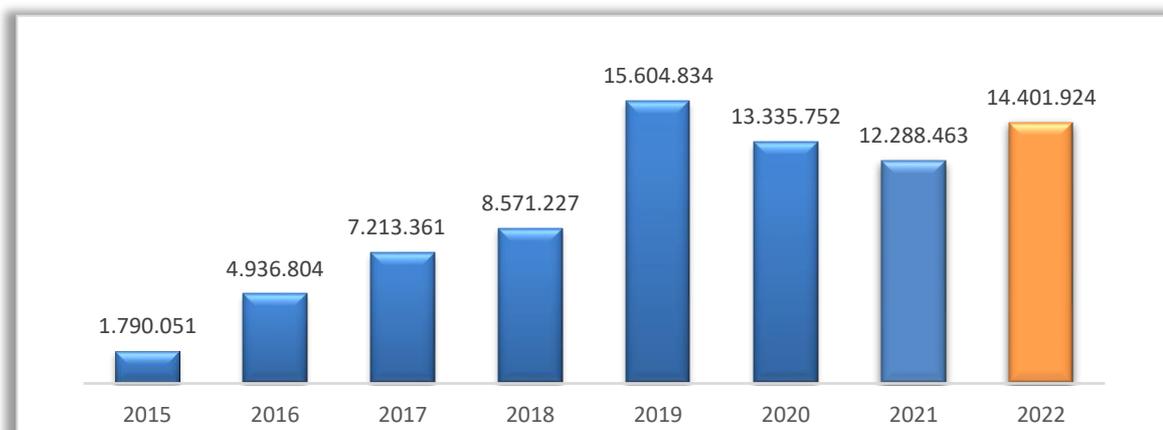


Figura 17 - Proventi, ricavi e contributi 2015-2022

Parametri	2020	2021	2022
Proventi, ricavi e contributi	13.335.752	12.288.463	14.401.924
Variazione in % su anno prec.		-7,85%	17,20%

I risultati raggiunti nel triennio 2020-2022 trovano espressione non solo nell'analisi proposta dei valori chiave dei bilanci consuntivi, ma si riflettono nei valori dei principali indicatori di bilancio.

Tali valori indicano un sostanziale equilibrio finanziario della Fondazione, per quanto tale tipologia di ente debba essere necessariamente valutato, per sua natura, in termini non lucrativi. La disanima dei principali indicatori, infatti, rafforza sicuramente quanto rilevato in merito all'efficienza amministrativa ed alla gestione snella e flessibile che ha contraddistinto e contraddistingue la Fondazione.

Nel caso di specie, l'*EBIT*^{xxxi} coincide sostanzialmente con il reddito operativo e presenta risultati positivi, soprattutto in considerazione della natura istituzionale e non lucrativa delle attività perseguite da IFEL Campania. Per quanto invece attiene l'*EBITDA*^{xxxii}, esso presenta risultati positivi, per le medesime ragioni espresse per l'*EBIT*.

Tabella 23 - Indicatori di bilancio 2020-2022

INDICI PRINCIPALI	2020	2021	2022
<i>Equilibrio finanziario</i>	0,06	0,09	0,24
<i>Redditività e produttività dell'impresa</i>	0,07	0,09	0,30
<i>Solvibilità dell'impresa</i>	0,03	0,04	0,10
<i>Margine di struttura primario</i>	704.779	844.273	1.435.672
<i>Q del margine strutturale</i>	4,98	4,03	6,96
<i>Q di disponibilità</i>	1,05	1,08	1,25
<i>Margine di tesoreria</i>	1.041.762	1.177.831	1.962.882
<i>Acid test</i>	1,05	1,08	1,25
<i>ROE</i>	32,51%	22,08%	34,08%
<i>ROS</i>	2,07%	1,99%	3,98%
<i>ROI</i>	2,27%	2,78%	9,09%
<i>ROA</i>	1,44%	1,56%	5,80%
<i>Indice di indebitamento (leverage)</i>	22,52	14,17%	5,87%
<i>Rotazione del capitale investito</i>	70,37%	80,30%	149,66%
<i>Oneri finanziari su fatturato</i>	-0,17%	-0,16%	-0,02%

Il *margine di tesoreria*^{xxxiii}, anche questo con valore positivo, indica la presenza nella Fondazione di fonti liquide sufficienti per la copertura dei fabbisogni di breve termine.

L'indice di liquidità corrente, anche denominato *acid test ratio* o *indice di tesoreria*^{xxxiv}, ha registrato i seguenti valori:

Tabella 24 - Indice di liquidità 2020-2022

Indice	2020	2021	2022
<i>Acid test</i> ^{xxxv}	1,05	1,08	1,25

Simili valori indicano che la Fondazione detiene disponibilità finanziarie immediate e differite almeno pari agli impegni finanziari di breve termine e, conseguentemente, la restante porzione del capitale circolante lordo, caratterizzata da un minor grado di liquidabilità, trova copertura con le fonti di lungo termine.

Tutti gli indici reddituali soprariportati fanno registrare un trend costante nel passaggio dal 2020 al 2022, nonostante la contrazione registrata nel periodo di riferimento per effetto della crisi pandemica, validando e consolidando l'equilibrio finanziario raggiunto, con un incremento significativo nel margine di struttura primario e nel margine di tesoreria.

3.2 Piano di valutazione dei rischi e adeguati assetti organizzativi

La Fondazione, al fine di suffragare la crescita attesa, ha inteso adottare un idoneo sistema di prevenzione dei rischi ex artt. 6, co. 2 e 14, co. 2 e ss. del Testo Unico delle Società Partecipate (“TUSP”) ed assetto adeguato ex art. 2086 cod. civ. richiede per tutte le società.

Partendo dal presupposto che il programma prescritto dall’art. 6, co. 2 del TUSP è lo strumento organizzativo con il quale gli organismi a controllo pubblico strutturano il monitoraggio del rischio di crisi, ovvero la probabilità che l’organismo venga a trovarsi in una condizione di crisi così come viene definita dal CCII, a partire dalla matrice comune ricostruita alla luce dell’art. 3, co. 3 e 4 del Codice della crisi, stesso e salva l’opportunità di introdurre elementi di “specificità” alla luce delle peculiarità della singola realtà societaria, gli organismi a controllo pubblico:

- sono tenuti ad adottare un Programma di valutazione del rischio di crisi ex art. 6, co. 2, TUSP;
- tale Programma deve consentire di prevedere la crisi prima del suo verificarsi e quindi di monitorare il grado del “rischio di crisi” (e, con esso, della probabilità della crisi), così da rilevare tempestivamente stati di difficoltà anteriori a quello coincidente con la nozione normativa di crisi di cui all’art. 2, co. 1, lett. a) del CCII;
- solo qualora risulti integrato l’indicatore di crisi di cui all’art. 2, co. 1, lett. a) del CCII (non sostenibilità del debito a dodici mesi) e dunque solo in presenza dello stato di “crisi” ai sensi del CCII, si attiva l’obbligo di cui all’art. 14, co. 2, TUSP, presidiato ai sensi del successivo co. 3, e assistito dai vincoli di cui ai successivi co. 4 e 5;
- sino all’emersione dell’indicatore di crisi di cui all’art. 2, co. 1, lett. a) del CCII, e quindi nell’ambito di una situazione di mero “rischio di crisi” (monitorato, intercettato e valutato nell’ambito del programma di cui all’art. 6, co. 2, TUSP), quand’anche integrante, per grado di probabilità, uno stato di pre-crisi (in cui cioè la crisi risulta il più probabile degli eventi possibili), sono configurabili non comportamenti doverosi, bensì esclusivamente buone prassi, e quindi – nel quadro della discrezionalità manageriale (con conseguente operatività della *business judgment rule*) – iniziative volte a mitigare il rischio di crisi (e pertanto a ridurre la probabilità che la crisi emerga) così come sono configurabili segnalazioni e sollecitazioni in tal senso, senza però potersi ravvisare alcun obbligo normativo di attivazione e reazione;

Posto che l’inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici integrante la crisi risultava – alla luce della precedente definizione recata dal CCII - rapportata genericamente alle “obbligazioni pianificate”. E quindi con l’insindacabilità delle scelte degli amministratori, laddove non manifestamente irragionevoli.

In tale ottica, in considerazione dell’interesse pubblico connesso alla natura (pubblica) della partecipazione di controllo, il Programma di valutazione del rischio di crisi di cui all’art. 6, co. 2, TUSP, in ossequio alla “specificità” richiesta dalla norma in rapporto alle peculiarità della società in concreto, può prevedere, al ricorrere di uno stadio di difficoltà prossimo a quello integrante la crisi di cui all’art. 2, co. 1, lett. a) del CCII (stadio da predeterminarsi nell’ambito dello stesso Programma, anche eventualmente alla luce di parametri ulteriori):

- (a) l’intensificazione del monitoraggio del rischio di crisi, mediante aumento della periodicità e del dettaglio della relativa rilevazione;
- (b) la verifica di eventuali scostamenti rispetto al piano industriale o al budget; e, alla luce di tale verifica, la valutazione, sindacabile secondo la *business judgment rule*, circa l’opportunità di adottare eventuali misure correttive in funzione della mitigazione del rischio di crisi (sempreché proporzionate al grado di rischio riscontrato salvo, ovviamente, la crisi non sia ancora emersa).

3.3 Attività di implementazione di servizi digitali a favore della Regione Campania

IFEL Campania ha, nel corso degli anni, sviluppato e reso disponibili servizi digitali di supporto ad azioni ed interventi messi in campo dalla Regione Campania in diversi settori.

Sono state sviluppate le piattaforme necessarie a facilitare la presentazione e gestire le successive fasi istruttorie delle domande di accesso ai contributi da parte di famiglie e imprese. Nell'ambito delle misure per l'emergenza socio-economica varate dalla Regione Campania per far fronte alla grave situazione che si è determinata con l'insorgenza dell'epidemia da COVID-19, sono state sviluppate le piattaforme informatiche necessarie per l'accesso ai benefici previsti dai bonus una tantum per le microimprese; per le imprese del settore turistico; per i lavoratori dello spettacolo dal vivo e audiovisivo; per le guide turistiche, alpine e vulcanologiche; e, infine, per i musei e le biblioteche. Analoghi scopi ha avuto la piattaforma per gestire le richieste di borse di studio destinate agli studenti delle scuole superiori di secondo grado.

Sono stati sviluppati specifici servizi digitali di informazione e condivisione della documentazione con l'obiettivo di valorizzare le azioni di rafforzamento amministrativo destinate ad attori istituzionali (istituti scolastici), agli stakeholder coinvolti in processi decisionali relativi alla programmazione dei fondi europei (componenti del partenariato socioeconomico) ed alle famiglie.

3.4 Attività di Ricerca e studi

In applicazione dell'art.3, c. 2, lett c)^{xxxvi} dello Statuto della Fondazione, gli obiettivi specifici pertinenti alle attività di ricerca, studi e formazione della Fondazione si estrinsecano nel contribuire alle riflessioni sui temi che riguardano la politica di coesione, il federalismo, l'evoluzione dei processi della pubblica amministrazione, la rete del welfare e delle politiche di inclusione, le connessioni tra i settori dell'università e della ricerca scientifica con le attività produttive e la PA, l'impatto delle politiche pubbliche sui processi economici e sullo sviluppo delle attività produttive in ambito regionale e nazionale.

IFEL Campania, quindi, pone in essere un insieme sistematico di attività, che coinvolgano attori provenienti dal mondo accademico, professionale, istituzionale, produttivo e del terzo settore, (senza escludere anche il ricorso a provvidenze comunitarie) orientate a facilitare l'assunzione di nuove metodologie di gestione e strategie di *governance* e l'accrescimento della *capacity building* della PA locale sulle tematiche che maggiormente sollecitano un approccio, moderno, integrato e - per quanto più possibile - digitale, che consideri l'impatto sociale delle decisioni. Queste linee di ricerca e studio intendono analizzare e misurare in maniera scientifica, ed al tempo stesso con visione operativa, lo stato dell'arte e, soprattutto, individuare le possibilità di sviluppo e miglioramento dei paradigmi di gestione delle decisioni e dei sistemi di attuazione delle *policy* pubbliche.

Chiaramente, in via collaterale - ma nient'affatto accessoria - rientra tra gli strumenti operativi l'opportunità di realizzare prodotti editoriali, pubblicare rapporti annuali sulla finanza locale regionale e fornire assistenza tecnica e formativa al personale degli enti locali. Anche attraverso la realizzazione di rapporti, *survey*, studi, analisi e ricerche in materia di politica di coesione, il federalismo, l'evoluzione dei processi della pubblica amministrazione, la rete del *welfare* e delle politiche di inclusione, l'impatto delle politiche pubbliche sui processi economici e sullo sviluppo delle attività produttive in ambito regionale e nazionale.

Gli ambiti tematici di elezione previsti dal Piano sono i seguenti:

- Transizione digitale della PA locale;
- Implementazione delle Politiche di Coesione 2021-2027 e del PNRR;
- Generatività e finanza sociale;
- Lavoro ed attività produttive;
- Regional Forecasting;
- Welfare e servizi sociali;
- Giovani e Aree Interne;
- Humanities, trasformazioni sociali, società dell'inclusione;
- Cultura come fattore di sviluppo;
- Rapporti internazionali ed accesso ai programmi Europei.

Lo strumento di governo strategico del sistema è "IL PIANO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, STUDI, FORMAZIONE E PUBBLICAZIONI 2023-2025" approvato dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione con deliberazione n. 16 del 19/05/2023.

È in corso di predisposizione un avviso pubblico rivolto agli atenei della Campania finalizzato alla sollecitazione e individuazione di possibili progetti di "ricerca/azione" facenti capo alle aree tematiche sopra indicate, propedeutico alla individuazione e successivo avvio delle attività operative di ricerca.

3.5 Formazione

La Fondazione pone particolare attenzione alla divulgazione delle attività di ricerca e studi condotte, e soprattutto i risultati (anche *in itinere*) conseguiti, a una platea vasta e variegata: dagli specialisti ai semplici cittadini, dagli addetti ai lavori agli studiosi e ricercatori. Potranno essere quindi oggetto di appositi eventi di presentazione, di giornate di studio e di seminari formativi.

Tali obiettivi, considerato che le platee che più verosimilmente potranno essere interessate alle attività descritte (professionisti, addetti ai lavori, amministratori, funzionari e dirigenti di enti ed agenzie locali) sono sovente scoraggiate da problemi logistici e di tempo utile da dedicare all'apprendimento nelle forme tradizionali, vedono un sempre maggiore ricorso a piattaforme evolute di *e-learning* e *collaborative learning*.

Al fine del miglior utilizzo delle risorse a disposizione e della massimizzazione del ritorno degli investimenti, sia tecnologici che di natura didattica, realizzati da istituzioni pubbliche impegnate in forme avanzate di *interactive classroom management* e di *enriched learning experience* IFEL Campania si propone di concludere intese con Università e centri di ricerca per l'utilizzo di strumenti e metodologie già sperimentati con successo in contesti accademici e della più alta formazione.

3.6 Seminari e Webinar

È prevista la realizzazione di interventi formativi via *web* e *mobile based*, ed in particolare il ricorso a *Webinar* (formazione o informazione svolti da un docente, al quale è possibile partecipare in modo virtuale, interagendo con gli altri partecipanti o con il relatore consentendo di aumentare la platea dei partecipanti e naturalmente riducendo sensibilmente i costi organizzativi e l'impronta ecologica).

3.6.1 Borse di studio

La Fondazione IFEL Campania ha in corso di predisposizione un avviso pubblico rivolto agli Atenei regionali per la concessione di 6 borse di studio, che hanno ad oggetto tematiche afferenti alle attività espletate ed in linea con i propri obiettivi operativi.

Le borse di studio sono indirizzate, di volta in volta, a ricerche sviluppate all'interno delle aree tematiche che rappresentano il profilo operativo e di attuazione per le progettualità proposte e pianificate dalla Fondazione IFEL Campania nei Programmi di attuazione triennale.

3.6.2 Tirocini

La Fondazione IFEL Campania pone da sempre particolare attenzione ai temi della ricerca, della formazione e delle politiche del lavoro, dando la possibilità di effettuare brevi ma significative esperienze all'interno delle proprie strutture organizzative, finalizzate alla formazione e preparazione dei giovani universitari.

Più specificamente, per i Tirocini curriculari si è proceduto alla definizione di apposite convenzioni con le Università "L'Orientale" di Napoli e l'Università di Salerno; si prevede di ampliare la platea delle convenzioni sul tema coinvolgendo altri Atenei.

Relativamente ai Tirocini extracurriculari, sono stati definiti accordi quadro con le Università "L'Orientale", "Federico II" di Napoli e con l'Università di Salerno.

3.6.3 Pubblicazioni

L'attività editoriale della Fondazione è contraddistinta da una diligente e ricercata sistematicità delle materie e degli strumenti ed è proteso alla massima divulgazione dei risultati dell'intero lavoro svolto da IFEL Campania nel perseguimento della propria *mission*; prevede la pubblicazione sia cartacea che digitale dei contenuti connessi alle proprie attività istituzionali ed ovviamente anche quelle relative a tutte le attività di ricerca e formazione condotte.

3.6.4 Poliorama

Si tratta di un magazine trimestrale gratuito diffuso prevalentemente on line, ma occasionalmente anche in versione cartacea, che si occupa di approfondimenti economici, scientifici, culturali e politici attraverso i contributi di firme prestigiose del mondo accademico e istituzionale nonché il know-how dei consulenti IFEL.

Tutti i contenuti sono pubblicati in parallelo anche su <https://www.poliorama.it/>, il sito internet del giornale.

Nell'anno 2023 è prevista la pubblicazione di quattro numeri della rivista.

3.6.5 Collana "Codici e Contesti"

La collana scientifica "Codici e Contesti" intende offrire soluzioni in tema di riforma e innovazione delle amministrazioni pubbliche e delle policies di riferimento.

Questa comprende: QUADERNI, che contengono linee guida e metodi di intervento per far conoscere e comprendere le trasformazioni che riguardano i diversi settori e ambiti di intervento della Regione Campania che impattano sui Comuni accompagnati da esempi di realizzazioni con cui confrontarsi; MONOGRAFIE, che propongono studi di caso con strategie e politiche per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche e riflessioni su argomenti di interesse particolare e/o generale.

È stato nel contempo avviato il progetto IWT "Europa in tasca", che ha la finalità generale di integrare, all'azione di supporto alla Regione nell'attuazione dei Programmi cofinanziati dall'UE, la funzione di analisi di specifici temi di particolare rilievo connessi alle finalità statutarie della Fondazione.

Tale iniziativa va ovviamente inquadrata nell'ambito del nuovo ciclo di programmazione 2021 – 2027 ed è in particolare rivolta a temi riguardanti:

- applicazione delle normative di riferimento;
- prefigurazione di soluzioni attuative in grado di superare/mitigare le potenziali criticità attuative;
- linee guida su temi specifici quali ad esempio i) procedure di rendicontazione, ii) ammissibilità della spesa, iii) rispetto dei c.d. "principi orizzontali";
- Nell'ambito del progetto sono attualmente in via di predisposizione le seguenti monografie;
- Applicazioni delle OSC al ciclo di programmazione 2021-2027;

- Climate Proofing;
- Monitoraggio, rendicontazione, valutazione d'impatto.

3.6.6 Sito Web

L'eventuale restyling grafico e reingegnerizzazione del portale potrà migliorarlo nelle funzionalità e nei contenuti e nelle le capacità di adattarsi ai diversi dispositivi ottimizzando così la visualizzazione su computer da tavolo o portatile, tablet, smartphone, ecc.

Una apposita sezione del sito istituzionale intende dare visibilità alle ricerche in corso, ai team che le stanno conducendo, agli obiettivi prefissati ed i tempi di realizzazione, oltre che la pubblicazione (link, PDF) dei risultati conseguiti siano essi intermedi che finali.

3.7 Obiettivi da perseguire e indicatori qualitativi e quantitativi

Di seguito si riepilogano gli obiettivi da perseguire, in rapporto allo statuto, con il dettaglio sia di quelli qualitativi che quantitativi.

Tabella 25 - Scopi statutari ed obiettivi da perseguire

SCOPO STATUTARIO		OBIETTIVI DA PERSEGUIRE
art.3 c.1 lett a)	Svolgere attività di consulenza specialistica, assistenza tecnica, formazione, informazione e comunicazione per la Regione, gli enti regionali e per gli Enti Locali della Campania	garantire il rispetto dei tempi di attuazione così come previsti dalle disposizioni di cui ai Regolamenti comunitari, nazionali, regionali in materia, nonché dai piani d'interventi approvati
		garantire la continuità operativa dei servizi, al fine di assicurare l'efficacia e l'efficienza degli stessi
		rispettare gli obblighi di informazione e pubblicità previsti per le operazioni finanziate con le risorse SIE
art.3 c.1 lett d)	svolgere attività di consulenza specialistica, assistenza tecnica e formazione - per la Regione, gli enti regionali e per gli Enti Locali della Campania - finalizzate alla qualificazione del personale e a riposizionare il complesso delle competenze e delle professionalità dell'amministrazione regionale e locale	assicurare economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale di IFEL Campania
		contribuire alle riflessioni sui temi che riguardano la politica di coesione, il federalismo, l'evoluzione dei processi della pubblica amministrazione, la rete del welfare e delle politiche di inclusione, le connessioni tra i settori dell'università e della ricerca scientifica con le attività produttive e la PA, l'impatto delle politiche pubbliche sui processi economici e sullo sviluppo delle attività produttive in ambito regionale e nazionale.
		garantire il rispetto dei tempi di attuazione così come previsti dalle disposizioni di cui ai Regolamenti comunitari, nazionali, regionali in materia, nonché dai piani d'interventi approvati
art.3 c.1 lett c)	realizzare prodotti editoriali, pubblica rapporti annuali sulla finanza locale regionale e fornisce assistenza tecnica e formativa al personale degli enti locali	contribuire alle riflessioni sui temi che riguardano la politica di coesione, il federalismo, l'evoluzione dei processi della pubblica amministrazione, la rete del welfare e delle politiche di inclusione, le connessioni tra i settori dell'università e della ricerca scientifica con le attività produttive e la PA, l'impatto delle politiche pubbliche sui processi economici e sullo sviluppo delle attività produttive in ambito regionale e nazionale.

Tabella 2625 - Obiettivi da perseguire/indicatori quali/quantitativi

OBIETTIVI DA PERSEGUIRE	INDICATORI QUALITATIVI	INDICATORI QUANTITATIVI
Garantire la continuità operativa dei servizi, al fine di assicurare l'efficacia e l'efficienza degli stessi	Constatazione della regolarità e buona esecuzione dei servizi rese dall'ufficio regionale interessato	nr. SAL presentati / nr. SAL previsti dai contratti ≥80%
	Contenere le spese generali della Fondazione nei limiti espressi dall'art. 68, paragrafo 1, lett. b) del Regolamento (UE) 1303/2013, in applicazione delle opzioni semplificate in materia di costi (OSC) per i fondi strutturali e di investimento europei (EGESIF_14-0017)	Σ costi indiretti delle commesse regionali / Σ costi personale sulle commesse regionali ≤ 15%
	Rispetto di indicatori fisici di attività verso la Regione Campania e di individuazione di specifici parametri di costo, per l'esecuzione delle prestazioni oggetto d'incarico	Giornate uomo erogate / Giornate uomo in bilancio di previsione ≥ 80%
Contribuire alle riflessioni sui temi che riguardano la politica di coesione, il federalismo, l'evoluzione dei processi della pubblica amministrazione, la rete del welfare e delle politiche di	Attivazione di borse di studio destinate a giovani laureati, finalizzate allo studio e all'approfondimento della finanza locale e delle politiche di coesione	nr. Borse di studio assegnate ≥ 4
	Erogare contributi diretti ed indiretti e patrocinii gratuiti per iniziative prive di	nr. iniziative patrocinate ≥ 4

OBIETTIVI DA PERSEGUIRE	INDICATORI QUALITATIVI	INDICATORI QUANTITATIVI
inclusione, le connessioni tra i settori dell'università e della ricerca scientifica con le attività produttive e la PA, l'impatto delle politiche pubbliche sui processi economici e sullo sviluppo delle attività produttive in ambito regionale e nazionale.	scopo lucrativo, volte a conseguire le finalità, gli scopi e le attività statutarie	
	Pubblicazione della rivista "Poliorama"	nr. pubblicazioni realizzate ≥ 6
Garantire il rispetto dei tempi di attuazione così come previsti dalle disposizioni di cui ai Regolamenti comunitari, nazionali, regionali in materia, nonché dai piani d'interventi approvati	Constatazione della regolarità e buona esecuzione dei servizi rese dall'ufficio regionale interessato	nr. SAL presentati/ nr. SAL previsti dai contratti $\geq 80\%$
Assicurare economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale di IFEL Campania	Progettare iniziative a valere su finanziamenti nazionali (PON, etc.) e in ambito UE (programmi diretti: Diritti uguaglianza e cittadinanza, Erasmus +, Europa Creativa, Europa per i cittadini, Fiscalis, Horizon, LIFE, EIDHR, etc.)	Σ contributi da iniziative nazionali o UE consuntivati/ Σ contributi da iniziative nazionali o UE consuntivati nel precedente esercizio $\geq 80\%$
Rispettare gli obblighi di informazione e pubblicità previsti per le operazioni finanziate con le risorse SIE	Inserimento dei loghi dei fondi SIE su tutta la documentazione prodotta nell'ambito dell'esecuzione dei servizi	documentazione a corredo dei SAL presentati con loghi SIE richiesti / documentazione con loghi SIE richiesti a corredo dei SAL da presentare =100% *
Contenimento delle spese di funzionamento e gestione rispetto all'anno precedente	Constatazione del raggiungimento di un'incidenza, in termini percentuali, meno che proporzionale delle spese di funzionamento/gestione rispetto all'aumento stimabile del volume delle attività	Rapporto fra la variazione del volume delle attività/ variazione dei costi di funzionamento < 1

*L'indicatore riportato è stato scelto quale elemento di misurazione del perseguimento dell'obiettivo, in quanto la regolarità e buona esecuzione dei servizi resi include anche il rispetto degli obblighi di informazione e pubblicità previsti per le operazioni finanziate con risorse SIE.

4. Appendici

1. Piano per la prevenzione della corruzione e trasparenza

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza di IFEL Campania risponde all' esigenza di perseguire, anche attraverso questo strumento, la correttezza nell'operato della Fondazione e del suo personale, di diffondere e promuovere l'integrità, la trasparenza e la prevenzione dei comportamenti illeciti e, infine, di contribuire a migliorare il proprio sistema di controlli interni, nonché contribuire a ridurre il rischio di commissione di reati, con specifico riferimento a fenomeni corruttivi, così come declinati dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190 e ss.mm.ii.

Ad oggi è in vigore il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2023-2025 approvato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione nr. 4 del 26/01/2023.

Attraverso lo strumento del Piano e le metodologie suggerite dalle norme vigenti, la Fondazione ha definito "la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici a rischio di corruzione e indicato gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio così come richiesto dalla normativa. Il Piano è aggiornato annualmente, secondo una logica di programmazione scorrevole, tenendo conto degli obiettivi strategici individuati dagli organi di vertice, delle modifiche normative intervenute e delle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Il Piano per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2023/2025 della Fondazione IFEL Campania si basa sulle realizzazioni e i risultati conseguiti dai precedenti Piani, costituendone il naturale proseguimento e sviluppo: il Piano vigente è elaborato sulla base delle risultanze delle attività 2022.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza risponde inoltre alla finalità di sensibilizzare tutti gli interessati alla prevenzione dei fenomeni di corruzione ed in generale ad agire secondo legalità, trasparenza, correttezza e responsabilità. L'efficacia PTPC 2023/2025 è connessa alla collaborazione di tutti i destinatari e non può prescindere dalle indicazioni e segnalazioni dei dipendenti, dei dirigenti e dei responsabili. L'adeguamento conoscitivo e la sensibilizzazione del personale e dei collaboratori rappresentano un presupposto imprescindibile per la realizzazione delle misure e devono essere finalizzate al consolidamento di una cultura della Fondazione orientata ai valori etici di trasparenza, linearità dei processi organizzativi, rispetto dei valori costituzionali e di civile convivenza e rispetto del lavoro e dell'accessibilità delle informazioni, nonché alla creazione delle condizioni utili anche all'applicazione dei dispositivi di prevenzione del rischio di illecito di cui al D.lgs.231 dell'8 giugno 2001 in materia di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Le indicazioni contenute nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione assumono carattere di indirizzo strategico ed operativo nei confronti di tutti coloro che, a diverso titolo, partecipano alle attività svolte da Fondazione IFEL Campania e all'attuazione delle linee di servizi anche attraverso la propria attività lavorativa e le proprie prestazioni professionali. Il Piano, annualmente aggiornato, si articola nella presentazione del contesto esterno, del contesto interno e della disciplina di riferimento e individua le misure di prevenzione e repressione, misure che sono soggette a costante implementazione e adeguamento, in ragione delle nuove esigenze, dell'organizzazione e degli eventi.

Per i temi della trasparenza, i contenuti sono reperibili on line, sul sito di IFEL Campania (www.ifelcampania.it) nell'apposita sezione, visibile sull'home page, "Amministrazione Trasparente". L'attività viene svolta dagli uffici individuati e con l'attività di coordinamento del Responsabile individuato per un monitoraggio costante della sezione dedicata del sito istituzionale e viene richiesto il costante aggiornamento delle varie sezioni sulla base delle attività svolte. Particolare attenzione viene riservata anche ai temi della diffusione dei valori della trasparenza anche attraverso la sensibilizzazione degli uffici preposti e dei vari soggetti

ai cicli di webinar organizzati su queste tematiche dalla Fondazione IFEL. Tale strumento è ritenuto particolarmente efficace.

2. Modello Gestionale 231

Nella fase di crescita e di consolidamento delle attività della Fondazione, particolarmente significativa appare l'esigenza di implementazione di un modello organizzativo - base imprescindibile per la compliance al D.Lgs. 231/01^{xxxvii} - sviluppato e integrato nel sistema di gestione che declini: l'inquadramento dell'ente, le sue attività e le aree "sensibili" o "a rischio", i protocolli e/o i processi contenenti direttive e controlli idonei a prevenire la commissione dei reati, la pianificazione e la registrazione dei controlli eseguiti, nonché le attività di informazione e formazione continua, sia verso l'interno che l'esterno.

In data 16 luglio 2020, l'Assemblea dei Fondatori ha adottato il modello di organizzazione, gestione e controllo (MOGC) di IFEL Campania, in conformità ai requisiti previsti dal D. Lgs. 231/2001 ed in coerenza con il contesto normativo e regolamentare di riferimento, oltre che con i principi già radicati nella propria cultura di governance, al fine di predisporre un sistema strutturato ed organico, costituito da procedure ed attività di controllo (preventive ed ex post), che abbia come obiettivo primario la riduzione del rischio di commissione dei reati. L'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo ha determinato la mappatura delle "aree di attività a rischio" e la conseguente proceduralizzazione delle attività prese in considerazione. Nella predisposizione del Modello (MOGC), la Fondazione, dunque, ha tenuto conto delle procedure e dei sistemi di controllo già esistenti ed ampiamente operanti al suo interno, ove giudicati idonei a valere come misure di prevenzione dei reati e di controllo sulle aree a rischio. Con l'adozione di un proprio Modello si è inteso prevenire ed impedire la commissione dei reati, reagendo tempestivamente ed efficacemente in caso di realizzazione.

Nella costruzione del Modello 231 si è presa in considerazione la concreta attività svolta da IFEL Campania, la cui azione è sempre stata improntata al rispetto della legislazione vigente, oltre che al rispetto dei diritti dei lavoratori e dei soggetti che, in favore dell'Ente, prestano la propria azione professionale. Ai fini della predisposizione del Modello 231, in coerenza metodologica con quanto proposto dalle Linee Guida di Confindustria, sono state identificate le attività sensibili tramite un processo di mappatura dei rischi; identificati i principi etici e le regole comportamentali volte alla prevenzione di condotte che possano integrare le fattispecie di reato di cui al D.Lgs. 231/2001; predisposti specifici protocolli/procedure che individuino controlli idonei a prevenire la commissione dei reati previsti dal Decreto, identificando ed implementando azioni di miglioramento del sistema esistente. Ai fini dell'attuazione del Modello 231, è stata, inoltre, prevista l'istituzione, ai sensi dell'art. 6, co. 1 lett. b) del Decreto, di un Organismo di Vigilanza, da individuare con successivo provvedimento, con specifici compiti di controllo sull'efficace attuazione, effettiva applicazione e corretto funzionamento del Modello e di costante aggiornamento dello stesso.

3. Certificazione di qualità

In un'ottica di continuo miglioramento ed efficientamento delle strategie aziendali, IFEL Campania si è dotata di un Sistema di Gestione della Qualità, basato sul modello della norma ISO 9001:2015.

Il Sistema di Gestione della Qualità mira, attraverso la definizione e la condivisione di un sistema di regole che governano l'attività della Fondazione, a diffondere la cultura delle decisioni basate su fatti oggettivi e misurabili e a favorire un approccio sistemico al miglioramento, orientato al risultato e alla soddisfazione del cliente/committente. Il Sistema di Gestione per la Qualità di IFEL Campania è improntato su un approccio di *risk-based thinking*, che consente all'organizzazione di determinare i fattori che potrebbero generare deviazioni dei

processi rispetto alla Norma ISO 9001:2015 e di mettere in atto controlli preventivi per minimizzare gli effetti negativi e cogliere al meglio le opportunità offerte dal mercato, anticipandone le tendenze.

Il percorso di certificazione, iniziato a gennaio 2018, ha raggiunto un primo importante traguardo con l'audit di certificazione del SGQ del 27 luglio 2018, condotto da Rina Services (azienda con esperienza pluriennale nella certificazione, accreditata da diversi enti, quali ACCREDIA, ANAB, INMETRO e NABCB) per rilasciare certificazioni ISO 9001 di sistemi di gestione per la qualità. Il 26/07/2019, in occasione dell'audit di mantenimento, il SGQ è stato oggetto di un'estensione del campo di applicazione



all'EA CODE 37 per il settore della formazione. Nel corso del 2019, il SGQ della Fondazione è stato poi ampliato con la procedura di progettazione ed erogazione di servizi formativi, al fine di poter rispondere alle ulteriori esigenze derivanti da nuovi affidamenti, per i quali si è reso necessario fornirsi di strumenti e regole per la gestione delle attività formative. A seguito dell'audit, IFEL Campania è risultata conforme alla norma ISO 9001:2015 anche per il settore della formazione con il seguente campo di applicazione:

progettazione ed erogazione di servizi di consulenza, assistenza tecnica, comunicazione, formazione ed informazione per la Regione, per gli Enti Regionali e per gli Enti Locali della Campania in materia di governance, rafforzamento amministrativo, economia del territorio e dei sistemi urbani, sviluppo economico ed attività produttive.

Il certificato nr. 36942/18/S è stato acquisito in data 02/08/2018 e nel corso del 2021 è stato oggetto di ricertificazione, con l'emissione di un nuovo certificato valido fino al 2024.

ISO 37001

IFEL Campania intende rafforzare il modello per la lotta alla corruzione diffondendo al suo interno una cultura della legalità e della prevenzione, con l'obiettivo di evitare o limitare al massimo i rischi di danni diretti ed indiretti connessi a fenomeni di corruzione. In questo senso va la volontà di rendere conforme il proprio modello organizzativo alla norma ISO 37001, oltre che di dotarsi di un Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231.

Il modello organizzativo di gestione e controllo (MOGC) ex D. Lgs. n. 231/2001 si concentra sui fenomeni di corruzione a vantaggio dell'ente, mentre un sistema di gestione conforme alla norma ISO 37001 dovrà efficacemente prevenire anche i fenomeni di corruzione passiva a vantaggio della persona fisica.

Attraverso un'attenta valutazione dello specifico rischio corruzione, la redazione di specifiche procedure, l'individuazione e disposizione di risorse necessarie per la creazione, l'implementazione, la manutenzione e il miglioramento continuo del Sistema di Gestione Anticorruzione, l'analisi del rischio corruzione in relazione alle singole specifiche attività della Fondazione, l'implementazione di specifici controlli sui processi aziendali, l'attuazione di procedure che incoraggiano e consentono alle persone di segnalare condotte corruttive sospette; il miglioramento continuo attraverso il monitoraggio, la misurazione, l'analisi e la valutazione del Sistema di Gestione Anticorruzione e la conduzione di audit interni ad intervalli pianificati per fornire informazioni sulla conformità del Sistema di Gestione Anticorruzione ai requisiti della ISO 37001, la Fondazione intende dunque andare oltre il rispetto dei requisiti minimi di legge e adottare un approccio sistemico rivolto alla prevenzione e al contrasto della corruzione.

4. Sicurezza sul lavoro

La Fondazione IFEL Campania dedica particolare attenzione agli adempimenti previsti dalla normativa in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro (l.626/1994, D. Lgs. 81/2008 e D.Lgs. 106/2009).

Il coordinamento del servizio di prevenzione e protezione dai rischi, ovvero “l’insieme delle persone, sistemi e mezzi esterni o interni alla Fondazione finalizzati all’attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali per i lavoratori” viene svolto dal Responsabile esterno del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) che opera in posizione di neutralità e a supporto della Fondazione, consentendo così di pianificare, programmare e monitorare tempestivamente gli interventi atti a garantire la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori.

La Fondazione, tenendo conto sia delle sedi in cui opera che delle attività lavorative, si adegua puntualmente alle disposizioni previste provvedendo alla valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori, programmando al contempo le adeguate misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza e procedendo agli aggiornamenti opportuni all’implementazione del sistema di sicurezza aziendale.

Il sistema improntato dalla Fondazione, in coerenza con la normativa vigente e teso alla valorizzazione del dialogo sociale interno, si focalizza anche su una strategia prevenzionistica, basata sull’attenzione all’informazione, la formazione e l’addestramento del lavoratore. Sulla base delle procedure di assunzione eseguite e di quelle programmate, la Fondazione si impegna, anche in relazione all’eventuale differenziazione riconducibile ai diversi livelli professionali e alle relative conoscenze e competenze dei dipendenti, all’adozione di opportuni strumenti formativi, in applicazione di quanto previsto dalla normativa di riferimento, atti a rendere edotti i lavoratori sugli strumenti preventivi e correttivi volti a tutelare la salute e la sicurezza negli ambienti di lavoro.

Le attività formative dirette, più nello specifico, a fornire conoscenze utili all’identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro, all’uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e alle procedure di lavoro - inducendo inevitabilmente alla consapevolezza e responsabilizzazione dei comportamenti all’interno dei luoghi di lavoro - consentono l’effettiva salvaguardia dell’integrità delle persone e del lavoratore, oltreché la competitività e l’efficientamento dell’intero sistema produttivo.

Il complesso delle disposizioni e misure di cui si è dotata la Fondazione a partire dal campo della prevenzione e differenziato sulla base della particolarità del lavoro svolto, dell’esperienza e della tecnica ed al fine di evitare o diminuire i rischi professionali nel rispetto della salute della popolazione e dell’integrità dell’ambiente anche esterno, viene pertanto monitorato, aggiornato e, all’uopo, migliorato periodicamente.

La Fondazione, fino al persistere dello stato di emergenza da COVID-19, metterà in atto tutte le procedure e gli strumenti necessari volti a tutelare la salute dei lavoratori.

In primis, in linea con la normativa nazionale e regionale in materia, continuerà a prevedere lo smart working come modalità di svolgimento dell’attività lavorativa, ove possibile e in relazione alle necessità degli uffici e dei servizi erogati, organizzando le proprie attività nel rispetto della continuità, efficienza ed efficacia dei servizi e delle attività in essere.

La Fondazione, in linea con le previsioni normative attualmente vigenti, applica le misure previste dal "Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus COVID-19 negli ambienti di lavoro", impegnandosi ad aggiornare le misure di contenimento sulla base del persistere dell’emergenza epidemiologica e ad adeguare gli interventi sulla base della sua evoluzione, anche in relazione agli ulteriori ed eventuali aggiornamenti normativi in materia.

Nel rispetto del Protocollo de quo, la Fondazione ha assicurato e continuerà ad assicurare la pulizia giornaliera e la sanificazione periodica dei locali, degli ambienti, delle aree comuni, ivi

compresa la sanificazione periodica di tastiere, schermi touch, mouse, con adeguati detergenti. La Fondazione, al fine di garantire la tutela della salute dei lavoratori e prevenire la diffusione del contagio da COVID-19 continuerà, altresì, a sottoporre il personale a periodico screening, ove lo richieda l'evoluzione del contesto epidemiologico.

5. Privacy

IFEL Campania, nell'ottica del consolidamento della compliance aziendale, provvede scrupolosamente e costantemente a rafforzare la propria accountability anche per ciò che attiene la gestione del sistema privacy.

La consapevolezza dei dati trattati e l'affidabilità del trattamento degli stessi sono dei sistemi valoriali della Fondazione che, al di là degli adempimenti disposti dal Reg. UE 2016/679, ha intrapreso un progressivo percorso che non può prescindere dall'assunzione di un carattere etico, responsabile e consapevole dei processi che caratterizzano un sistema efficiente, trasparente ed efficace di gestione delle informazioni. In tale ottica, la Fondazione viene affiancata da professionisti ed esperti nel processo di compliance GDPR, dotandosi, in primis, di un DPO esterno, il Data Protection Officer, cui è affidato il compito di osservare, valutare e organizzare la gestione del trattamento di dati personali e la loro protezione, nel rispetto delle normative europee e nazionali di settore. Contestualmente, la Fondazione monitora costantemente la corretta protezione e l'efficace trattamento dei dati in funzione dei fatti e delle circostanze di ciascun caso specifico, con particolare attenzione al rischio inerente al trattamento. Sulla base delle specificità dei dati, la Fondazione mette in atto misure tecniche ed organizzative adeguate, anche volte a riesaminare ed aggiornare continuamente il sistema di corretta gestione dei dati, procedendo a rafforzare la compliance GDPR anche in relazione alle singole attività di servizi che la Fondazione presta nei confronti della Committenza.

Allo stato attuale, il massivo ricorso al digitale e, ove possibile, allo smart working, richiede la predisposizione di adeguate garanzie per fronteggiare le inattese vulnerabilità in termini di sicurezza informatica e protezione della moltitudine di dati che la Fondazione si trova a gestire in virtù dei propri fini statutari.

IFEL Campania, sulla base della digitalizzazione e informatizzazione dei sistemi di organizzazione e gestione dei dati, intende dedicare particolare attenzione alla tutela della riservatezza e protezione delle informazioni mediante la pianificazione di specifici corsi formativi inerenti la complessa materia della privacy, anche in relazione alla digitalizzazione dei processi interni, alla riforma del Codice di Amministrazione digitale, al codice di comportamento e alle normative in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione.

6. Rating di legalità

A valle del complessivo sistema di compliance in atto, la Fondazione intende avviare anche l'iter per il riconoscimento del rating di legalità, attribuito dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato AGCM quale indicatore sintetico del rispetto di elevati standard di legalità da parte delle imprese.

Accertata la capacità della Fondazione di garantire la stabilità nel tempo dei requisiti sia normativi che extra normativi (volontari) necessari, previsti dal Regolamento attuativo in materia di rating di legalità di cui alla Delibera AGCM del 15 maggio 2018, n. 27165, si procederà quindi all'analisi e valutazione per l'ottenimento non solo del punteggio base identificato con stella ma anche della persistenza degli elementi necessari ad incrementarlo di un + al ricorrere delle condizioni previste dal regolamento attuativo. Il conseguimento di tre segni + comporta l'attribuzione di una stella aggiuntiva, fino al conseguimento di un punteggio totale massimo di tre stelle.

Nell'inquadramento complessivo, dei precetti organizzativi e di sistema di cui la Fondazione si sta dotando, il Rating di legalità contribuirà al rafforzamento, oltre che al "riconoscimento", del sistema valoriale della Fondazione basato sul rispetto della legalità, della trasparenza, della

responsabilità sociale e del grado di attenzione riposto nella corretta gestione del proprio business. Il riconoscimento dell'AGCM, così come previsto dal Decreto 20 febbraio 2014, n. 57 - MEF-MISE che disciplina il Regolamento concernente l'individuazione delle modalità in base alle quali si tiene conto del rating di legalità attribuito alle imprese ai fini della concessione di finanziamenti, facilita, inoltre, l'accesso al credito in termini di minor tempo, costi di istruttoria e migliori condizioni, agevola la concessione di finanziamenti pubblici e aumenta la trasparenza oltre che reputazione della Fondazione.

7. Innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione

IFEL Campania, nell'ambito delle sue attività di gestione ed assistenza a supporto della Regione Campania, ha disposto l'acquisizione di attrezzature informatiche di diverso genere, per consentire al proprio personale interno ed ai consulenti esterni, di operare in maniera efficace nei diversi ambiti progettuali a loro assegnati.

Le sempre maggiori esigenze di un supporto tecnologico efficiente per le tipologie di attività svolte, anche in considerazione della crescita costante della Fondazione, richiedono un potenziamento delle strutture informatiche - sia hardware che software.

La Fondazione utilizza come apparati di sistema server in cloud, appliance e firewall. Per brevità, è possibile qualificare il lavoro svolto attraverso strumenti informatici di office automation: applicazioni Office (Word, Excel, Powerpoint, Visio, Project), applicazioni CAD, applicazioni grafiche (Photoshop e editing video), applicazioni web, applicazione Enterprise.

Per quanto riguarda i sistemi server, Fondazione IFEL Campania utilizza strutture di primaria caratura (Aruba SpA e Aruba Business SpA), come provider principali per tutti i servizi online quali: Posta Elettronica professionale; Posta Elettronica Certificata (PEC); Firme digitali; Nomi a Dominio; Certificati SSL; Cloud Computing. Il servizio di Cloud Computing, in particolare, è utilizzato per la gestione completa dei server della Fondazione. Data la complessità delle attività della Fondazione, l'infrastruttura dei server è stata suddivisa in: server stand-alone; private LAN indipendenti. Sia i server stand-alone che le Private LAN sono allocate nel Data Center DC1-IT di Aruba. Nella tabella seguente l'elenco completo dei server:

Tabella 26 - Elenco dei server IFEL Campania

TIPOLOGIA/ INFRASTRUTTURA	URL	UNITÀ OPERATIVA	TECNOLOGIA	SISTEMA OPERATIVO	SSL
portale/private LAN	IFELcampania.it	Tutti gli Uffici operativi	php/mysql/centos/linux	GNU/Linux CentOS 6.x	SI
repository/server	fesr.fondazioneIFELcampania.it	FESR	php/mysql/centos/linux	GNU/Linux CentOS 6.x	SI
repository/server	cloud.IFELcampania.it	Tutti gli Uffici operativi	php/mysql/centos/linux	GNU/Linux CentOS 7.x	SI
gestione documentale/server	dms.IFELcampania.it	Tutti gli Uffici operativi	php/mysql/centos/linux	GNU/Linux CentOS 7.x	SI
piattaforma/server	maxiplan.IFELcampania.it	Tutti gli Uffici operativi	php/mysql/centos/linux	GNU/Linux CentOS 7.x	SI
gestione documentale/server	mcpi.IFELcampania.it	MCPI	php/mysql/centos/linux	GNU/Linux CentOS 7.x	SI
piattaforma call conference/server	IFELcampania.it/smartroom	Tutti gli Uffici operativi	php/mysql/centos/linux	GNU/Linux CentOS 6.x	SI
portale/hosting	poliorama.it	POLIORAMA	php/mysql/centos/linux	GNU/Linux CentOS 7.x	SI

Per garantire la continuità di funzionamento delle attrezzature informatiche, il corretto ed efficace espletamento delle attività anche alla luce dei nuovi asset e fabbisogni sopraggiunti nel corso degli anni, è stato affidato - nelle more dell'aggiudicazione CONSIP della nuova Gara per i Servizi di Gestione e Manutenzione di sistemi IP e PdL - il servizio di manutenzione e gestione delle postazioni di lavoro a Fastweb S.p.A. mantenendo a riferimento i tariffari e le condizioni di fornitura già stabiliti nella precedente Convenzione dei servizi di gestione e

manutenzione dei sistemi IP e delle postazioni di lavoro per la PA, aggiudicata da Consip a Fastweb S.p.A. del 2016. Nello specifico, il servizio attiene il supporto, anche on site, di interventi volti alla rimozione di malfunzionamenti o guasti dovuti all'hardware ma anche interventi afferenti al lato software di Install, Remove, Move, Add e Change sulle specifiche PdL.

Per far fronte alla crescente necessità di aumentare i livelli di sicurezza informatica, sia all'interno delle sedi aziendali che per tutte le postazioni mobili distribuite in comodato d'uso alle risorse utilizzate per svolgere le attività aziendali presso i committenti, la Fondazione si è dotata di un prodotto di livello Enterprise che fornisce un controllo generale sulla sicurezza da Internet: antivirus, anti-ransomware, anti-phishing, etc. Il prodotto individuato è Endpoint Security Cloud di Kaspersky Lab, munito di un'interfaccia di gestione centralizzata su cloud in grado di monitorare tutti gli apparati protetti.

Inoltre, IFEL Campania monitora costantemente gli asset informatici, al fine di individuare attrezzature obsolete per le attività richieste dalla Fondazione e valutare l'eventuale upgrade di tali apparecchi (ad esempio: aggiornamento RAM, etc.) o la sostituzione del parco macchine con caratteristiche di ultima generazione garantendo così prestazioni di medio/lungo termine^{xxxviii}.

8. Servizi rilasciati al CRED/cloud della Regione Campania.

Tabella 27 - Strumenti digitali IFEL Campania rilasciati al CRED Regione Campania

TIPOLOGIA/ INFRASTRUTTURA	COMMESSA	URL/TECNOLOGIA/ SISTEMA OPERATIVO	DESCRIZIONE	SSL
portale/hosting	RIAP	conleimprese.regione.campania.it python/postgress/centos/ linux GNU/Linux CentOS 7.x	Piattaforma, per la gestione della presentazione delle istanze e per il successivo processo di istruttoria del bonus microimprese	SI
portale/hosting	RIAP	conlacultura.regione.campania.it php/mysql/centos/linux GNU/Linux CentOS 7.x	Piattaforma, per la gestione della presentazione delle istanze e per il successivo processo di istruttoria dei bonus dedicati al settore cultura e turismo	SI
portale/hosting	RIAP	conlilturismo.regione.campania.it python/postgress/centos/ linux GNU/Linux CentOS 7.x	Piattaforma, per la gestione della presentazione delle istanze e per il successivo processo di istruttoria del bonus per imprese del settore turistico	SI
portale/hosting	OPI	lostudio.it php/mysql/centos/linux GNU/Linux CentOS 7.x	Piattaforma, per la gestione della presentazione delle istanze per le borse di studio destinate agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado	SI
piattaforma/server	SIS	campaniasociale.regione.campania.it Liferay/pentaho7bonita/mysql/Linux CentOs 7.x	Piattaforma per la presentazione dei Piani Sociali di Zona da parte degli ambiti sociali	SI

Con l'UDCP V Ufficio Speciale per la Crescita e la Transizione Digitale della Regione Campania è in corso di definizione la presa in carico presso CRED/cloud regionale dei servizi rappresentati di seguito.

Tabella 28 - Strumenti digitali IFEL Campania rilasciati al CRED Regione Campania

TIPOLOGIA/ INFRASTRUTTURA	COMMESSA	URL/TECNOLOGIA/ SISTEMA OPERATIVO	DESCRIZIONE	SSL
portale/hosting	RIAP	partenariato.regione.campania.it php/mysql/centos/linux GNU/Linux CentOS 7.x	Portale per la condivisione della documentazione e delle informazioni di supporto al partenariato socioeconomico della Campania	SI
portale/hosting	MNT	scuolavivacampania.it php/mysql/centos/linux GNU/Linux CentOS 7.x	Portale per la condivisione e disseminazione delle esperienze e dei progetti scuolaviva	SI
repository/server	RIAP	riap.IFELcampania.it php/mysql/centos/linux GNU/Linux CentOS 7.x	Repository dei webinar e della documentazione dei corsi (presentazioni, slides di supporto, materiali didattici, videoregistrazioni) disponibile per i dipendenti della regione Campania	SI

TIPOLOGIA/ INFRASTRUTTURA	COMMESSA	URL/TECNOLOGIA/ SISTEMA OPERATIVO	DESCRIZIONE	SSL
portale/hosting	SIS	primaveradelwelfare.it php/mysql/centos/linux GNU/Linux CentOS 7.x	Portale per la presentazione e la condivisione dei risultati dell'evento primaveradelwelfare	SI
piattaforma/server	SIS	sis.campaniasociale.it Windows server Windows® Server 2012 R2	Piattaforma per la presentazione dei Piani Sociali di Zona da parte degli ambiti sociali	SI

Per tutti i servizi elencati sopra è stata predisposta la documentazione necessaria per le successive attività di conduzione, manutenzione, backup, etc.: descrizione del sistema, disegno architetturale (frontend , backend, bilanciatore di carico, firewall, etc.), tipologia utenti e numero stimato, tipologia dei dati: (database, file, immagini, filmati, etc.), volume dati stimato: x GB + y GB/anno, risorse hardware previste (CPU, memoria, storage), tipologia del server (Web - Application - Data Base - etc.), web server: URL della home page (<http://nome.servizio.regione.campania.it>), sistema operativo (Windows Server 2012/ 2016 o Linux CentOS 7), software specifici utilizzati e relative licenze, procedura di installazione software (ordine, configurazioni, etc.), procedure di configurazione sistemistiche (credenziali, IP, etc.), utenze amministrative richieste: user e password per amministrare s.o., DB, etc.; accesso amministrativo al server (nessuno, PDL da abilitare, VPN da internet); networking (porte TCP/UDP da abilitare in I/O, routing, firewall, etc.); integrazione con altri servizi/sistemi (reverse proxy, mail server, etc.), procedure di start/stop del sistema, procedura di test della normale operatività (home page, eventuale account di test); eventuali periodi critici; massimo numero di accessi concorrenti, etc.

Inoltre, nell'ambito delle commesse in essere, sono stati realizzati o sono in via di realizzazione i seguenti strumenti digitali:

- per il "Servizio per la realizzazione delle attività di supporto e rafforzamento dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro" (MEL CUP B64D18000390006), utilizzando le procedure ai sensi del D.Lgs 50/2017 e ss.mm.ii. di acquisizione di specifici apporti professionali nell'ambito degli accordi quadro aggiudicati da Consip S.p.A., sono in via di realizzazione la progettazione, lo sviluppo, e la messa in esercizio di una piattaforma di analisi e monitoraggio dei dati del mercato del lavoro regionale, costruita secondo le logiche e le metodologie dei big data e data enrichment;
- per i "Servizi di Assistenza Tecnica e amministrativa di supporto all'Osservatorio delle politiche dell'istruzione" (OPI CUP B65G17000000001) utilizzando le procedure ai sensi del D.Lgs 50/2017 e ss.mm.ii. di acquisizione di specifici apporti professionali nell'ambito degli accordi quadro aggiudicati da Consip S.p.A., è stato realizzato lo sviluppo della piattaforma di simulazione dei test OCSE-PISA e dell'anagrafe degli studenti. La piattaforma è un importante strumento di valutazione delle performance per lo sviluppo di ipotesi di interventi mirati sull'offerta formativa addizionale ed extracurriculare, il miglior approccio identificativo e gestionale dei BES etc.;
- per i "Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano di rafforzamento delle competenze degli operatori dei Servizi Pubblici per il Lavoro della Regione Campania" (FCPI CUP B28D20000060009) è stato siglato l'Accordo di collaborazione del 13/09/2021 tra la Fondazione IFEL Campania e il Centro di Ateneo Federica Web Learning (PG/2021/0086956 del 13/09/2021 e successivo Accordo Attuativo PG/2021/09119633 del 24/11/2021) per la predisposizione, attivazione e gestione di apposito sito WEB – LMS dedicato al Piano di Rafforzamento delle competenze degli operatori dei servizi pubblici per l'impiego della Regione Campania da utilizzare per la gestione diretta dei partecipanti, la

gestione dei MOOC e la gestione dei Webinar. Per la commessa FCPI, conclusasi al 30/09/2023, in fase di redazione del Piano Triennale 2024-2026, si è tenuto conto delle interlocuzioni con la Dg 11 per l'attivazione delle procedure previste dagli orientamenti di chiusura dei fondi SIE per spostare parte delle attività a valere sul FSE+ 2021-2027 (nota trasmissione Piano Operativo periodo 2023-2024 nota prot. 970 del 25/05/2023).

Nell'ambito del progetto RIAP - Programma integrato di interventi di rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa della Pubblica Amministrazione a valere sull'Asse IV del POR Campania FSE 2014-2020 - CUP B64G18000020009, grazie alla piattaforma #conleimprese, ideata e sviluppata per la gestione del processo di erogazione dei contributi rivolti alle Microimprese del territorio regionale, IFEL Campania ha ricevuto dalle mani del ministro per la Pubblica Amministrazione Renato Brunetta, presso il Campus SDA Bocconi School of Management di Milano, la Menzione Speciale nella categoria Semplificazione nell'ambito di "VALORE PUBBLICO: la Pubblica Amministrazione che funziona".

La giuria ha voluto premiare, per la sua innovatività, la Fondazione nel campo della Semplificazione nell'ambito della Call to action organizzata annualmente dall'Università Bocconi e che quest'anno ha visto il coinvolgimento anche del Gruppo editoriale GEDI, il patrocinio del Ministero della Pubblica Amministrazione, del Dipartimento per la Funzione Pubblica, di Anci e UPI. L'iniziativa nasce con l'intento di incentivare l'innovazione e la modernizzazione nel settore pubblico, valorizzando le "buone pratiche" che permettono ai cittadini e alle imprese di avere a disposizione servizi più efficienti, inclusivi e al passo con i tempi: "valorizzare le innovazioni adottate che abbiano prodotto risultati tangibili per i cittadini e le imprese, con l'obiettivo di mappare le migliori pratiche del settore pubblico e creare un contesto idoneo all'attivazione di circoli virtuosi di diffusione delle conoscenze, supportando l'avvio di nuovi processi di cambiamento".

La piattaforma #conleimprese, nata nel 2020, nei mesi di piena pandemia (nell'ambito dell'attuazione del Piano per l'emergenza socio-economica per conto della Direzione generale dello sviluppo economico e delle attività produttive) ha consentito a 116.590 imprese di ricevere un contributo di 2mila euro in tempi rapidissimi. #Conleimprese è stata premiata dal Ministro Renato Brunetta quale esempio di progettualità che ha saputo trasformare un problema in un'opportunità, per la capacità di aver riconosciuto e adeguatamente risposto a bisogni collettivi nuovi, ed aver gestito farraginosi processi burocratici con approcci più efficaci e fortemente discontinui rispetto al passato, favorendo, al contempo, la costruzione di soluzioni innovative e riapplicabili su vasta scala.

Grazie all'automatizzazione dei processi di istruttoria, all'interfaccia tecnica/amministrativa con il sistema di InfoCamere e con la ragioneria regionale, infatti, IFEL Campania, con la sua innovativa piattaforma, è stata in grado di accelerare, nei mesi drammatici dell'emergenza pandemica, tutte le fasi di presentazione, controllo ed erogazione del contributo alle Microimprese del territorio regionale riducendo al minimo gli oneri da parte dei richiedenti con risultati davvero importanti: il 95,6% delle PMI che hanno fatto richiesta hanno, difatti, ricevuto il bonus.

9. L'implementazione del sistema ERP e obiettivi di digitalizzazione delle attività.

La Fondazione, considerando il profilo tecnologico un valore aggiunto, ha costantemente perseguito obiettivi d'investimento sia nella sicurezza che nei sistemi informativi - anche

personalizzati - per efficientare e coordinare tutte le risorse, le informazioni e le attività necessarie per migliorare i processi aziendali.

La crescita costante della Fondazione ha, infatti, reso necessario un progressivo potenziamento dei sistemi informativi deputati a monitorare l'evoluzione delle competenze disponibili all'interno dell'organizzazione. La capacità di mettere in campo in modo flessibile, e soprattutto in tempi congrui, gruppi di lavoro altamente specializzati in grado di rispondere ai fabbisogni espressi di volta in volta dalla committente, costituisce un elemento strategico caratterizzante delle attività della Fondazione. L'aumento numerico e anche qualitativo delle commesse, che ricoprono eterogenee aree di intervento (dai fondi SIE alle politiche del lavoro, dalle politiche sociali al turismo alle attività produttive), ha, in tal senso, reso necessaria l'adozione di strumenti informativi in grado di assicurare il monitoraggio del patrimonio di competenze e capacità della Fondazione. Sotto questo profilo, la capacità di un'organizzazione di valorizzare e tesaurizzare le competenze che la compongono, rappresenta una leva di innovazione organizzativa e di crescita. Il monitoraggio delle competenze e, per differenza, delle potenziali aree di miglioramento, rappresenta un fattore di crescita importante per una organizzazione *Knowledge Intensive* come quella rappresentata da IFEL Campania, i cui servizi di supporto e assistenza tecnica verso la Regione Campania sono sempre caratterizzati dalla necessità di assicurare un apporto di conoscenze specifiche e capacità aggiuntive.

La necessità di assicurare una sempre maggiore qualità dei servizi resi al committente ha determinato l'opportunità per IFEL Campania di investire per la realizzazione di un unico sistema informativo - identificato con un sistema di Enterprise Resource Planning - in grado di raccogliere tutti i processi e le funzioni più rilevanti della Fondazione (gestione commessa, fatturazione, pagamenti, acquisti, elaborazione SAL, controllo di gestione, magazzino, etc.) e di assicurare procedure di system integration, tramite protocolli di interconnessione stabili e sicuri, alle piattaforme funzionali già in esercizio^{xxxix}.

L'intento di utilizzare un software gestionale (ERP) è finalizzato al raggiungimento di un importante traguardo di completa digitalizzazione di tutti i processi aziendali, attuando una vera e propria strategia di *paperless*, mediante il quale la Fondazione possa, in concreto,



Figura 18 - Logo del software gestionale ERP MAXIPLAN in corso di realizzazione

assicurare il proprio contributo alle politiche di contenimento delle emissioni di CO₂, di implementazione dei servizi digitali e di semplificazione e di efficientamento degli interventi. La ricognizione delle soluzioni ERP disponibili sul mercato ha messo in evidenza la necessità di sviluppare una soluzione customizzata in

grado di garantire un prodotto nativamente adattato alle peculiarità dell'attuale struttura, con la possibilità quindi di progettarlo e personalizzarlo fin dall'inizio e in grado di apportare le opportune modifiche, che si renderebbero necessarie, in tempi rapidi. Il sistema ERP, attualmente in fase di realizzazione, è progettato come sviluppo del tool di controllo utilizzato dalla Fondazione per gestire in uno i contratti, i pagamenti, i SAL e i flussi finanziari, denominato MAXIPLAN, ed è concepito come una

piattaforma software in cloud con l'obiettivo di condividere in maniera più efficiente ed efficace i dati relativi alle commesse in essere e permettere un'ottimizzazione delle procedure.

La piattaforma MAXIPLAN quindi, senza installazione di applicativi direttamente sui PC, ma accessibile tramite browser in modalità SaaS (*software as a Services*), con autenticazione a doppio fattore per garantirne maggiore sicurezza, permetterà di attuare modelli di pianificazione delle risorse sia in termini di gestione delle attività, che di flussi economici.

La gestione dei processi organizzativi, ottimizzando le attività di IFEL Campania garantisce un basso impatto sui flussi esistenti, viene realizzata attraverso l'introduzione di una "spina dorsale informatica" composta da un sistema modulare ed integrato che elimini incongruenze o errori nel passaggio informativo. L'ERP MAXIPLAN eviterà che l'organizzazione sia divisa e frammentata; il flusso delle informazioni sarà un "unico flusso continuo", mentre i ruoli (direttivi, amministrativi e di gestione commessa) avranno la possibilità di utilizzare strumenti in grado di favorire un continuo coordinamento dei processi decisionali.

Accanto alle tradizionali funzioni di *document management system* - gestite anche con riferimento alle *policy* di sicurezza, di *backup* e *disaster recovery* - ERP MAXIPLAN assicurerà l'integrazione, in ingresso e in uscita, con le piattaforme di corporate banking interbancario (CBI), di sistema di Interscambio (SDI) per la fatturazione elettronica, di gestione della contabilità e della fiscalità.

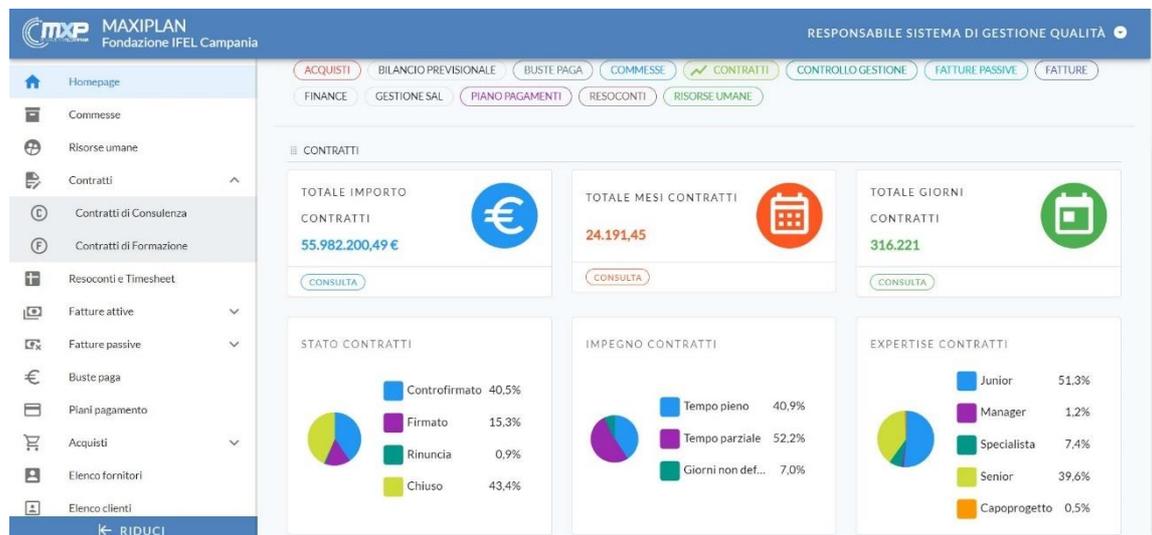


Figura 19 – Home page modulo contratti MAXIPLAN ERP

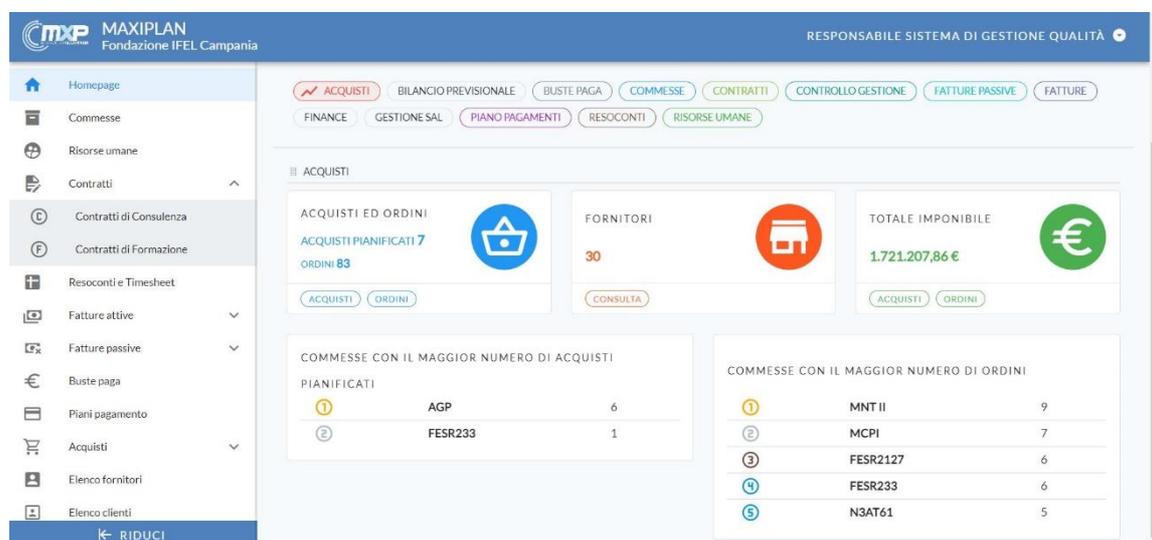


Figura 20 - Home page modulo acquisti MAXIPLAN ERP

L'implementazione dell'ERP MAXIPLAN rappresenta la pietra angolare di un più ampio processo che investe tutte le funzioni aziendali che assicurerà la complessiva transizione di IFEL Campania verso un'organizzazione completamente digitale.

Nel corso del 2022, infatti, la progettazione di MAXIPLAN ERP è stata implementata con nuove funzionalità relativamente ai moduli Commesse, Risorse Umane, Acquisti e Pagamenti. Nello specifico, le integrazioni riguardano l'aggiunta nuovi campi nella scheda commessa quali direzioni generali, aree tematiche, tempistiche di fatturazione, pec da utilizzare nelle comunicazioni formali, gruppo di lavoro attivo; la suddivisione per competenze delle fatture attive; la gestione delle fatture di acconto e saldo; la pianificazione delle "Fatture attive" tramite il modulo "Controllo di gestione"; l'esportazione massiva del database completo delle Anagrafiche e dei Contratti; l'ottimizzazione delle prestazioni di caricamento della pagina contratti tramite paginazione server-side; la gestione delle attività generali progettuali; l'evoluzione dello stato di un contratto: il contratto di un consulente può, nel corso del tempo, ricevere integrazioni e proroghe; Buste paga pianificate tramite il modulo "Controllo di gestione"; un sistema di pianificazione degli acquisti e la formalizzazione dell'ordine tramite la selezione del fornitore; l'aggiunta di warning e controlli effettuati sulle date di apertura del CIG (warning non bloccante se viene inserita una data successiva a quella di oggi) e anni di competenza (warning non bloccante se inserito anno di competenza che va oltre quello di fine commessa); il collegamento tra fatture passive e relativo piano pagamenti in cui sono state liquidate; funzione che invia le informazioni su pagamenti ed F24 a studio commerciale tramite posta elettronica; il caricamento massivo dei resoconti/timesheet dei consulenti anche in modalità "storico"; fatture pianificate tramite il modulo "Controllo di Gestione".

Inoltre, in base ad una successiva analisi dei processi interni, si è ritenuto necessario inserire lo sviluppo di un nuovo modulo nella sequenza dei moduli già sviluppati con funzioni relative alla Gestione dei contratti e buste paga con le funzionalità di ricerca, consultazione e gestione storica dei contratti; collegamento documentale al DMS interno e successive procedure di export dati e documenti; gestione della vita del contratto; integrazione contratti su prospetti di spesa commesse; integrazione contratti su voci di bilancio; integrazione contratti con resoconti, fatture passive e piano pagamenti; impegno dei singoli dipendenti su commessa; pianificazione buste paga ed associazione COMMESSA/SAL/ORE; creazione Documento "Prospetto di calcolo"; conteggio complessivo ore imputate lavoro/commessa.

Napoli, ____ gennaio 2024

Il Direttore Generale
f.to Avv. Annapaola Voto

Il Consiglio di Amministrazione

f.to Il Presidente
Avv. Angelo Rughetti

f.to Il Consigliere
Dr.ssa Sonia Palmeri

f.to Il Consigliere
Dr.ssa Lara Panfilì

ⁱ Approvata con DGRC 126/2018

ⁱⁱ Ai sensi dell'articolo 8 comma 3, la Direttiva prevede che il piano delle attività deve esporre: il programma delle attività, il programma degli investimenti, il piano economico finanziario triennale, il budget annuale, la dotazione di risorse umane, le alienazioni e le acquisizioni di servizi, beni mobili e immobili, l'acquisizione di partecipazioni in altri organismi, operazioni finanziarie a medio e lungo termine e altre operazioni di finanza straordinaria.

ⁱⁱⁱ [DEFRC 2024-2026](#)

^{iv} Articolo 9 della Direttiva.

^v Articolo 10 della Direttiva.

^{vi} DG Autorità di Gestione FESR, ai sensi dell'articolo 12 della Direttiva.

^{vii} Costituita nel 2006 dall'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI)

^{viii} Con DGR n. 562/2015, la Giunta Regionale ha rilevato la necessità di introdurre modifiche statutarie tese a garantire armonia dispositiva nei contenuti statutori e a rafforzare ulteriormente il controllo della Regione Campania sulla Fondazione. Tali modifiche statutarie – disposte con DGR n. 120/2016 e approvate dal Collegio dei Fondatori nella riunione del 12/12/2016 – rivestono un significativo impatto, in particolare, in materia di controllo dell'organismo partecipato, di rafforzamento del ruolo dei fondatori promotori, di articolazione delle competenze in materia di designazione degli organi della Fondazione e di assegnazione della titolarità delle funzioni, onde garantire la coerenza di tutte le previsioni e rafforzare il controllo della Regione Campania sulla Fondazione. Con successiva DGR n. 353 del 20/06/2017, la Giunta Regionale, all'esito degli approfondimenti istruttori effettuati, ha inteso adempiere alle disposizioni di cui alle Linee guida ANAC n. 7 del 2017, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, proponendo l'adeguamento dello Statuto di IFEL Campania, con l'inserimento di un esplicito riferimento al principio secondo cui l'80% del fatturato è svolto in favore dell'ente pubblico o degli enti pubblici soci e che la produzione ulteriore rispetto al suddetto limite sia consentita solo se assicura economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale dell'organismo in house. Tali modifiche sono state approvate nella riunione dell'Assemblea dei Fondatori della Fondazione IFEL Campania del 28/07/17 (atto del notaio Carmine Romano Repertorio 6269 Racc.4777 del 31/07/17).

Inoltre, con Delibera della Giunta Regionale n. 726 del 27/11/2017, la Regione Campania – in considerazione del fatto che IFEL Campania è impegnata, quale struttura in house, in azioni di assistenza tecnica che prevedono, in particolare, un approccio metodologico improntato lungo le seguenti direttrici: caratteristiche di stabilità e riproducibilità tali da favorire la standardizzazione delle relative procedure e la replicabilità all'interno dell'Amministrazione; trasferimento di "conoscenze", strumenti e metodologie in modo da sviluppare le competenze delle strutture direttamente coinvolte – ha ritenuto opportuno precisare e puntualizzare, con maggiore dettaglio, gli scopi e le attività della Fondazione e conseguentemente modificare l'art. 3 dello Statuto di IFEL Campania, esplicitando che la Fondazione supporta la Regione Campania nei processi di riforma, di modernizzazione, di rafforzamento e di semplificazione amministrativa, attraverso attività di consulenza, affiancamento e formazione, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità dei servizi, nonché di ottimale impiego delle risorse pubbliche. Le modifiche proposte sono state adottate dall'Assemblea dei Fondatori del 05 febbraio 2018, Repertorio n° 6678 Raccolta n° 5112, Notaio Carmine Romano in Napoli.

^{ix} Con DGR 143 del 22/03/2022 la Giunta Regionale in relazione alla continua evoluzione delle attività demandate alla Fondazione ha inteso procedere ad una ridefinizione della governance amministrativa, adeguando gli organi della Fondazione agli scenari operativi in cui la Fondazione è chiamata ad operare, al fine di assicurare il più efficiente perseguimento delle finalità statutarie. A tal fine si è inteso valorizzare l'elemento rappresentativo e collegiale di cui sono espressione, all'interno del nuovo organigramma, il Consiglio di amministrazione e le modalità di designazione dei suoi componenti nonché prevedere la figura del Direttore Generale. Tali modifiche sono state approvate nella riunione dell'Assemblea dei Fondatori della Fondazione IFEL Campania del 22/03/2022 (atto del notaio Carmine Romano Repertorio n.9715 Raccolta n. 7477).

^{*} Art. 15 Statuto della Fondazione IFEL Campania.

^{xi} Il Presidente: Avv. Angelo Rughetti, laureato in giurisprudenza presso l'Università degli studi di Roma "La Sapienza, è stato sottosegretario di Stato – Presidenza del Consiglio con delega nell'ambito delle aree di competenza del dipartimento della Funzione Pubblica, Segretario Generale dell'Associazione Nazionale dei Comuni italiani e Segretario Generale della Fondazione IFEL Campania. Oltre a ricoprire la carica di Presidente della Fondazione IFEL Campania è dirigente di IFEL – Istituto per la Finanza e l'Economia Locale – Fondazione ANCI.

Componente del CdA Dott.ssa Lara Panfilii laureata in Economia e Commercio indirizzo Gestionale presso la II Università degli studi di Roma "Tor Vergata", è Direttore Amministrativo dell'Associazione Nazionale Comuni Italiani – ANCI Roma e Responsabile Dipartimento programmazione, compliance e sistemi informativi della Fondazione IFEL – Istituto per la Finanza e l'Economia Locale.

Componente del CdA Dr. Pantaleone Annunziata laureato in Filosofia presso l'Università Federico II degli studi Napoli è stato Sindaco di Poggioreale (Na) ed è Professore di Filosofia presso l'Università Suor Orsola Benincasa.

^{xiii} Art. 3 comma 1 Statuto della Fondazione IFEL Campania.

^{xiv} L'anno 2019 ha visto un rilevante impatto, in termini di giornate erogate, per effetto dell'affidamento, da parte dell'ARU, dei "Servizi di Assistenza Tecnica e amministrativa di supporto all'organizzazione delle Universiadi 2019" CUP C61F18000180001 e

C69E19001210003 (nel prosieguo "ARU") che ne ha determinato un incremento "eccezionale", limitato esclusivamente all'annualità 2019.

^{xv} In tale fattispecie sono ricomprese le figure Specialista, Manager e Capo Progetto.

^{xvi} L'affidamento "Servizi di Assistenza Tecnica e amministrativa di supporto all'organizzazione delle Universiadi 2019" CUP C61F18000180001 è stato sottoscritto in data 09/11/2018, per terminare in data 31/10/2019. In data 27/08/2019 è stato inoltre sottoscritto un addendum alla sopracitata convenzione, con CUP C69E19001210003 e scadenza al 31/12/2019.

^{xvii} Dato aggiornato al 21/09/2023.

^{xviii} Per il periodo 2014-2020, come noto, il regolamento recante le disposizioni comuni Regolamento (UE) 1303/2013 offre ai Fondi SIE opzioni per calcolare la spesa ammissibile delle sovvenzioni e dell'assistenza rimborsabile sulla base dei costi reali, ma anche sulla base di un finanziamento a tasso forfettario, di tabelle standard di costi unitari e di importi forfettari. La rendicontazione delle attività prevede l'utilizzo di opzioni di semplificazione ai sensi dell'art. 67, comma 1, lett. d) del Regolamento (UE) 1303/2013, ovvero un finanziamento a tasso forfettario dei costi indiretti. Nello specifico, per la determinazione dei costi indiretti delle operazioni, è applicabile un tasso forfettario del 15% dei costi diretti ammissibili per il personale, senza necessità di giustificazione, come previsto dall'art. 68, paragrafo 1, lett. b) del già menzionato Regolamento.

^{xix} Costi derivanti da un accordo tra il datore di lavoro ed il lavoratore o da contratti di prestazione di servizi per il personale esterno.

^{xx} Si tratta di una specifica procedura "Treasury Management and Cash Flows" (TMCF approvata dall'Assemblea dei Fondatori il 28 febbraio 2018) che - tenuto conto delle specificità derivanti dall'applicazione dello split payment (ai sensi dell'art. 17 ter del DPR 633/72) e della necessità di assicurare la rendicontazione a costi reali delle spese sostenute in coerenza con la gestione delle tempistiche tra fase di presentazione dei SAL e relativo incasso - mira a garantire e salvaguardare l'equilibrio finanziario della Fondazione IFEL Campania e, di conseguenza, la regolare esecuzione delle attività oggetto di affidamento da parte della Regione Campania, garantendo un metodico controllo dei fabbisogni e la tracciabilità dei flussi finanziari, ai sensi della legge n. 136 del 13 agosto 2010 e ss.mm.ii.

^{xxi} Prestazioni previste, ad esempio, dagli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi – TUIR (DPR 917/1986): buoni pasto, previdenza complementare, sanità integrativa e alcune forme di protezione sociale offerte dal sistema delle assicurazioni, ma anche a servizi quali mensa, trasporti, asili nido, servizi sanitari, sostegno alle famiglie, libri di testo, vacanze estive e così via.

^{xxii} I suddetti aspetti impattano significativamente sull'equilibrio finanziario di IFEL Campania che è, allo stato, in grado di garantire la continuità del servizio ed il pagamento delle risorse professionali impegnate nelle attività, esclusivamente nella misura in cui riesce ad anticipare risorse finanziarie incamerate, per effetto degli acconti previsti dagli atti convenzionali connessi ad altri affidamenti in portafoglio, attraverso il meccanismo del "Treasury management and Cash Flows" (TMCF), approvato dall'Assemblea dei Fondatori del 28 febbraio 2018.

^{xxiii} Tali approfondimenti potranno avere la forma di discussion papers con l'intento di produrre strumenti di supporto concreto al sistema regionale e degli Enti locali campani; position papers per affermare principi utili a qualificare la programmazione ed apportare fine tuning strategici introducendo contenuti sollecitati da tematiche emergenti.

In tale ambito, la Fondazione potrà proporre accordi con partner editoriali, istituti di ricerca e centri universitari.

In parallelo e coerentemente con gli obiettivi specifici pertinenti alle attività di ricerca, studi e formazione della Fondazione si intende implementare il progetto inerente alla rivista periodica "Poliorama", registrata presso il Tribunale di Napoli sez. Volontaria Giurisdizione n.9 del 15/03/2018. "Poliorama", prevalentemente a diffusione on line, è una rivista gratuita trimestrale a carattere economico, scientifico, culturale e politico, che prevede la pubblicazione di dossier e numeri speciali, anche occasionalmente in versione cartacea.

^{xxiv} Regolamento approvato con Assemblea dei Fondatori del 28/01/2019 che ha deliberato ai sensi dell'art. 13 comma 2 e dell'art. 18 del vigente Statuto.

^{xxv} L'organizzazione per progetti è un modello adatto alle fattispecie che si caratterizzano per: a) Complessità, Definizione di obiettivi specifici, Temporalità delle Aree di Servizio ed Unicità; b) Correlazione, mutevolezza e approntamento di una organizzazione con risorse variabili; c) Supportare processi di cooperazione istituzionale verticale ed orizzontale, non affrontabili con un modello gerarchico – funzionale; d) Fondarsi sullo sviluppo della capacità di lavoro comune, sia all'interno dei team operativi che tra le aree organizzative; e) Richiedere l'avvio di strutture di staff, con attività diverse impostate rispondendo a fabbisogni dei diversi livelli: Staff di Progetto, con compiti di supporto al vertice strategico ed istituzionale, Staff di Linea; specialistici della linea esecutiva, Staff specialistici; f) Potersi adattare (il ciclo di vita delle Linee di Servizio, fisiologicamente deve poter accogliere correttivi, adeguamenti organizzativi ed essere oggetto di revisione, sia in merito alla riorganizzazione e ricomposizione delle risorse specialistiche, che delle modalità di svolgimento delle attività).

^{xxvi} Art.16 Statuto IFEL Campania - atto del notaio Carmine Romano Repertorio n.9715 Raccolta n. 7477.

^{xxvii} Il fatturato per professional, tipico indicatore di produttività del settore, è pari a circa 111 mila euro annui, in calo rispetto all'anno precedente (-3,4%). Nel corso del 2020 la produttività per professional, in calo a livello aggregato, è peraltro frutto di un calo nelle medie, piccole e micro-società di consulenza, (rispettivamente -3,6%, -13,4% e -14,9%) e di una sostanziale stabilità nelle grandi società di consulenza (+0,1%). Rimane molto grande il divario di fatturato per professional tra le micro e le grandi società di consulenza: le prime si attestano in media poco al di sopra dei 60 mila euro, mentre le grandi società di consulenza

superano i 160 mila euro di fatturato per professional, molto oltre il doppio. Le piccole società hanno valori comparabili a quelli delle micro (70 mila rispetto a 60 mila), mentre le medie società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (circa 115 mila euro). Le previsioni per il 2021 indicano a livello Italia una sostanziale stabilità (-0,2%), dove però le grandi società di consulenza vedono scendere la loro produttività media dell'1,6% a fronte di un aumento del 4,0% nella produttività delle micro-imprese, una crescita trainata da una maggiore chargeability. Rimangono stabili le medie e le piccole società di consulenza». OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA Rapporto annuale 2020 – 2021 In collaborazione con l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

^{xxviii} In particolare, trova applicazione la seguente contrattualistica: per i impiegati e quadri - CCNL "Commercio e Servizi" Accordo del 07/12/2012 Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil; per i Dirigenti - CCNL "Dirigenti delle aziende del Commercio e Servizi" 31/07/2013; per la comunicazione - Contratto nazionale di lavoro giornalistico FIEG FNSI del 24/06/2014. In via analogica, laddove compatibile, potrà trovare applicazione Contratto Collettivo Integrativo (C.C.I.) della FONDAZIONE IFEL del 8/07/2008 e Accordo ad integrazione per anno 2018 del 13/12/2017

^{xxix} Il costo teorico assunzione riportato rappresenta un costo indicativo su 14 mensilità, così calcolato: retribuzione tabellare per ciascuna categoria, valore medio trattamento accessorio, oneri riflessi, IRAP, etc.

^{xxx} Regolamento contabilità armonizzata (Deliberazione n. 1 CDA del 26/01/2023); Regolamento dell'organizzazione e del personale (Deliberazione n. 2 CDA del 26/01/2023); Codice etico della Fondazione IFEL Campania (Deliberazione n. 3 CDA del 26/01/2023); Regolamento del premio di produttività (Deliberazione n. 9 CDA del 21/02/2023); Regolamento per le spese di trasferta e rappresentanza (Deliberazione n. 10 CDA del 21/02/2023); Regolamento per la concessione di patrocinii, contributi e donazioni (Deliberazione n. 19 CDA del 19/05/2023)

^{xxxi} L'EBIT è utilizzato per ottenere il ROI (Return on investment, dato da EBIT/Capitale Investito Netto), espressione, appunto, della redditività dei capitali complessivamente investiti, a prescindere dalla loro provenienza.

^{xxxii} L'EBITDA fornisce una misura il più oggettiva possibile della ricchezza generabile attraverso la gestione operativa, isolando gli effetti di una componente che è frequentemente oggetto di politiche di bilancio, ovvero le immobilizzazioni.

^{xxxiii} Il margine di tesoreria evidenzia la situazione di liquidità e costituisce la differenza tra le liquidità immediate e differite e le passività correnti.

^{xxxiv} È una grandezza sintetica utile alla valutazione dell'attitudine dell'impresa a soddisfare impegni finanziari di breve termine mediante l'utilizzazione della parte di capitale circolante lordo formata da crediti e disponibilità immediate. Il quoziente standard di tesoreria dovrebbe essere, secondo la prassi internazionale, almeno pari ad uno.

^{xxxv} I valori di riferimento dell'Acid Test: Ottimo > 1,01-1,20; Buono 0,90-1; Sufficiente 0,80-0,90; Critico < 0,70-.

^{xxxvi} art.3 c.2 lett c) realizza prodotti editoriali, pubblica rapporti annuali sulla finanza locale regionale e fornisce assistenza tecnica e formativa al personale degli enti locali

^{xxxvii} Il Decreto Legislativo n. 231/2001 ha introdotto nell'ordinamento italiano un nuovo regime di "responsabilità" a carico degli enti, la "responsabilità amministrativa", derivante dalla commissione o dal tentativo di commissione, di determinate fattispecie di reato, nell'interesse o a vantaggio degli enti stessi, disponendo la facoltà dell'Ente di adottare ed attuare specifici modelli di organizzazione, gestione e controllo, atti a prevenire e sanzionare la commissione dei reati.

^{xxxviii} L'eventuale procedura di dismissione delle attrezzature ritenute obsolete per la Fondazione, potrà avvenire sia attraverso una cessione ai titolari di contratti di comodato d'uso delle stesse, ad un valore da definire tenendo conto del valore di ammortamento residuo e del valore di mercato, sia attraverso la cessione a titolo gratuito di apparecchiature elettriche ed elettroniche a: istituti scolastici statali, Istituti scolastici paritari degli enti locali, ai sensi dell'art. 1, comma 1-2 della L. n. 62/2000 e paritari privati, determinati ai sensi dell'art. 1, comma 2 della L. n. 62/2000; enti Locali; organismi di volontariato iscritti negli appositi registri operanti in Italia ed all'estero per scopi umanitari; enti ed associazioni no-profit, quali Onlus, Pro Loco, enti di promozione sociale iscritte Registro regionale (Regione Campania) delle persone giuridiche di cui all'art. 7 comma 1 del D.P.R. n. 361/2000, pubblicato sul sito ufficiale della Regione Campania; altri enti senza scopo di lucro e che perseguono finalità di solidarietà sociale.

^{xxxix} Negli ultimi anni, la Fondazione ha utilizzato i seguenti strumenti informatici: piattaforme proprietarie (Gisel, AsPro, MARS) e servizi di terze parti (applicazioni Office, servizi cloud, piattaforme web). Nel dettaglio, le funzioni dei diversi applicativi sono state le seguenti: per l'archiviazione documentale: Dropbox; per attività di backoffice; Owncloud; per attività specifiche di commessa; Alfresco; per la conservazione di documenti contrattuali; AsPro e Gisel; per la gestione delle attività di selezione delle professionalità; Mars; per le attività di resocontazione dei consulenti; per la fatturazione elettronica: TeamSystem AGYO; per la gestione e il monitoraggio, sia fisico che finanziario, delle attività: Microsoft Excel; per le attività in smartworking e di teamworking: Smartroom, Trello, Zoom, etc.