

**2025
2027**



ISTITUTO PER LA
FINANZA E
L'ECONOMIA
LOCALE DELLA
CAMPANIA

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

www.ifelcampania.it



Il presente documento, redatto dal management della Fondazione IFEL Campania, è stato elaborato in esito all'adozione della "Direttiva per il controllo analogo degli organismi di diritto privato in house della Regione", disposta con Delibera di Giunta della Regione Campania nr. 126 del 06/03/2018.

Si tratta di un documento strategico e di prospettiva, che caratterizza la mission globale della Fondazione e ne definisce gli orizzonti di medio periodo, cui, tuttavia, sottende il lavoro di continua elaborazione e miglioramento dei processi di gestione che, nel quadro delle funzioni della Fondazione, contribuisce a supportare l'azione amministrativa della Regione Campania e dei suoi Enti locali territoriali, individuando le migliori soluzioni dal punto di vista metodologico, normativo e finanziario per il potenziamento del programma di sviluppo economico e sociale.

Sotto il profilo eminentemente tecnico, il documento rappresenta la proposta di Piano Triennale delle Attività a scorrimento annuale di IFEL Campania e costituisce l'atto di programmazione di riferimento per le strategie della Fondazione, elaborato avendo conto delle strategie e degli indirizzi regionali definiti nel Documento di Economia e Finanza Regionale - DEFR (art.5 commi 3 e 4 Direttiva DGR 126/2018).

Ma il documento – articolato sul triennio 2025-2027 e distinto in tre sezioni tra di esse strettamente interconnesse – restituisce, in una lettura di insieme, anche la dimensione quali-quantitativa di ciò che la Fondazione ha già conseguito e, in prospettiva, di quelli che sono i traguardi ulteriori da raggiungere, grazie a un'azione congiunta che coniughi "Piano Attività", "Strategia" e "Controllo strategico e Rafforzamento attività".

Nondimeno, la definizione delle attività della Fondazione per il prossimo triennio coincide con una fase particolarmente significativa nella storia di IFEL-Campania che, nel periodo appena trascorso, ha sperimentato gli effetti prodotti dal profondo lavoro di rinnovamento inaugurato con l'approvazione, nel 2022, delle modifiche statutarie, che hanno introdotto la ridefinizione della governance amministrativa, in particolare "adeguando gli organi della Fondazione agli scenari operativi in cui la medesima è chiamata ad operare".

Gli obiettivi, inoltre, illustrano un quadro d'azione che tiene conto delle indicazioni di sostenibilità, economica e sociale, come previsto dal preambolo dell'Agenda 2030, del sistema delle transizioni in atto e di modelli gestionali inclusivi e antidiscriminatori. Aspetto, questo, particolarmente perseguito da questa direzione generale che segna un altro passo decisivo in avanti, verso un modello di governance guidato ed orientato dai principi comunitari, anche attraverso i percorsi di certificazione dei sistemi di gestione dei processi interi.

Il Piano, quindi, rappresenta il punto di congiunzione tra l'evidenza delle innovazioni già prodotte grazie al rinnovamento della governance e le ulteriori tappe da segnare per assicurare alla Fondazione il rafforzamento delle prospettive di medio-lungo periodo, in un quadro di sostenibilità amministrativa ed economico-finanziaria.

In questo senso, fermo restando inalterati gli elementi imprescindibili della Fondazione, quali il perseguimento di finalità di pubblica utilità e l'assenza dello scopo di lucro, l'obiettivo dell'assetto della governance rinnovata è quello di "garantire un più efficace funzionamento della Fondazione, sia in termini di incidenza strutturale sugli aspetti economico strategici della gestione sia di più adeguata risposta alle esigenze emergenti dall'ampliamento delle attività".

Proprio la continua tensione positiva e proattiva alla ricerca di ambiti nuovi o poco esplorati di attività rappresenta uno dei punti caratterizzanti dell'ultimo triennio, sul quale continuare a

investire con coerenza e determinazione. Ampliare il raggio di azione della Fondazione non vuol dire distogliere l'attenzione dall'esigenza primaria di continuare a offrire il massimo supporto possibile all'amministrazione regionale, a cominciare dal contributo tecnico all'attuazione delle politiche di coesione. Proprio sotto questo aspetto va sottolineata, in positivo, l'esperienza di affiancamento on the job alle amministrazioni locali che, declinata sotto forma di task force ad hoc costituite, hanno garantito maggiore efficacia ed efficienza dei servizi di assistenza tecnica specializzata fornita, in particolare di supporto a tutte le attività propedeutiche e necessarie per la certificazione della spesa dei fondi comunitari, che continua a rappresentare il *main core* di questa Direzione.

A partire da questo impegno, ampliare il raggio d'azione implica, viceversa, la ricerca continua di opportunità ulteriori, sia intese nel senso di crescita dell'expertise e del profilo relazionale della Fondazione, sia nel senso di assicurare sempre maggiore autonomia e sostenibilità economico-finanziaria.

In questa direzione, a titolo di esempio, vanno gli sforzi e il lavoro compiuto nello sviluppo delle attività come centrale di committenza, alla luce del nuovo codice degli appalti e, in via parallela, contemporaneo rafforzamento delle competenze degli enti committenti in materia di capacità progettuale e finanziaria, affinché siano poi in grado di attuare proprie politiche di sostegno alla realizzazione di specifici obiettivi. Analogamente, l'ambiziosa sfida del Progetto "Digit", finanziato a valere su risorse del PNRR e finalizzato al rafforzamento delle competenze digitali della comunità regionale, anch'esso da intendersi e da attuarsi quale parte di un più ampio disegno di trasferimento e disseminazione delle conoscenze sul territorio.

Le attività, negli anni appena trascorsi, sono state anche caratterizzate da un profondo orientamento all'innovazione dei processi, non disgiunto dall'impegno continuo al rafforzamento della capacità di miglioramento delle performance, sostenendo il consolidamento di una cultura della qualità basata su logiche di confronto e networking e su processi di ascolto degli utenti/destinatari delle azioni, nonché sulla crescita e sulla valorizzazione delle competenze e del know-how interno ed esterno della Fondazione. Elemento, quest'ultimo che impone di dare continuità sia agli investimenti nella qualificazione del personale, sia negli strumenti utili al consolidamento dell'organizzazione.

Il Piano, ancor più che documento strategico, è la testimonianza di un percorso di crescita e trasformazione per IFEL Campania. I traguardi raggiunti finora sono solo l'inizio di un viaggio. Guardando al prossimo triennio, la Fondazione è pronta a mantenere viva la propria vocazione a esplorare nuovi orizzonti, cercando costantemente opportunità per crescere e rafforzare la propria identità. L'obiettivo non è solo supportare l'amministrazione regionale, ma anche costruire una cultura di partecipazione, trasparenza e inclusione che possa essere il motore di un cambiamento reale, capace di migliorare la vita dei cittadini. È con questo spirito, insieme di ambizione e dedizione, che IFEL Campania continuerà il suo cammino, pronta a trasformare le sfide in occasioni per migliorare, crescere e innovare.

Annapaola Voto
Direttore Generale

Indice

Glossario	6
Riferimenti statutari, normativi e fonti	8
Struttura del Piano	9
La Fondazione IFEL Campania	11
Key Performance Indicators.....	15
Piano delle attività	21
1 Programma delle attività e degli investimenti	23
1.1 Commesse formalizzate	23
1.2 Commesse Prospect e Potential	26
1.3 Progetti a finanziamento diretto	27
1.4 Attività di Ricerca, Studi e Formazione	28
1.4.1 Collaborazione con Università.....	29
1.4.2 Contributi di Ricerca	29
1.4.3 Borse di studio.....	29
1.4.4 Formazione.....	30
1.5 Investimenti.....	30
2 Piano economico finanziario triennale e correlato budget annuale	31
2.1 Piano economico finanziario	31
2.2 Budget	35
3 Dotazione risorse umane e piano assunzionale.....	42
3.1 Struttura organizzativa e dotazione organica	43
3.2 Fabbisogno per il triennio 2025-2027	45
4 Alienazioni e acquisizioni di servizi, beni mobili e immobili di importo superiore a 60.000 euro	49
5 Acquisizione e/o dismissione di partecipazioni in altri organismi	51
6 Operazioni finanziarie a medio e lungo termine e altre operazioni di finanza straordinaria	52
Strategia.....	53
1 Coerenza con il DEFRC	53
2 Il modello gestionale basato sulla creazione e lo sviluppo della conoscenza.....	56
3 Regolamenti operativi	58
4 Potenziamento dell'attività come Stazione Appaltante.....	58
5 Assistenza amministrativa ai Comuni campani.....	59
6 Progettazione e creazione di strumenti finanziari	61
7 Bilancio di sostenibilità e supporto ad Agenda 2030	61
8 Piano di formazione del personale 2025-2027	64
9 Innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione.....	66
9.1 Attività di implementazione di servizi digitali a favore della Regione Campania ..	66
9.2 Dotazioni infrastrutturali e servizi informatici.....	66
10 Attività editoriali e di comunicazione	67
10.1 Pubblicazioni	67
10.2 Poliorama.....	67
10.3 Collana "Codici e Contesti"	68
10.4 Sito Web	68
11 Obiettivi da perseguire e indicatori qualitativi e quantitativi	69
Controllo strategico e rafforzamento attività	70
1 Sostenibilità economica aggregata "to be"	70
2 Piano di valutazione dei rischi e adeguati assetti organizzativi	72

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

73		
3.1	Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza	74
3.2	Controllo di Gestione.....	74
3.3	Piano degli obiettivi.....	75
3.4	Piano per la prevenzione della corruzione e trasparenza	75
3.5	Modello Gestionale 231.....	76
3.6	Certificazione di Qualità - ISO 9001	77
3.7	Certificazione di Parità di Genere – UNI 125	78
3.8	Certificazione Anticorruzione – UNI ISO 37001	79
3.9	Sicurezza sul lavoro.....	79
3.10	Privacy	80
3.11	Codice di Comportamento	80
3.12	Rating di legalità	81

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
NVIP	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
RAdG	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. 440 del 06 agosto 2024.
- 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 dei KPI, dai quali è possibile desumere la portata delle attività della Fondazione, l'impatto generato sugli strumenti in merito 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.

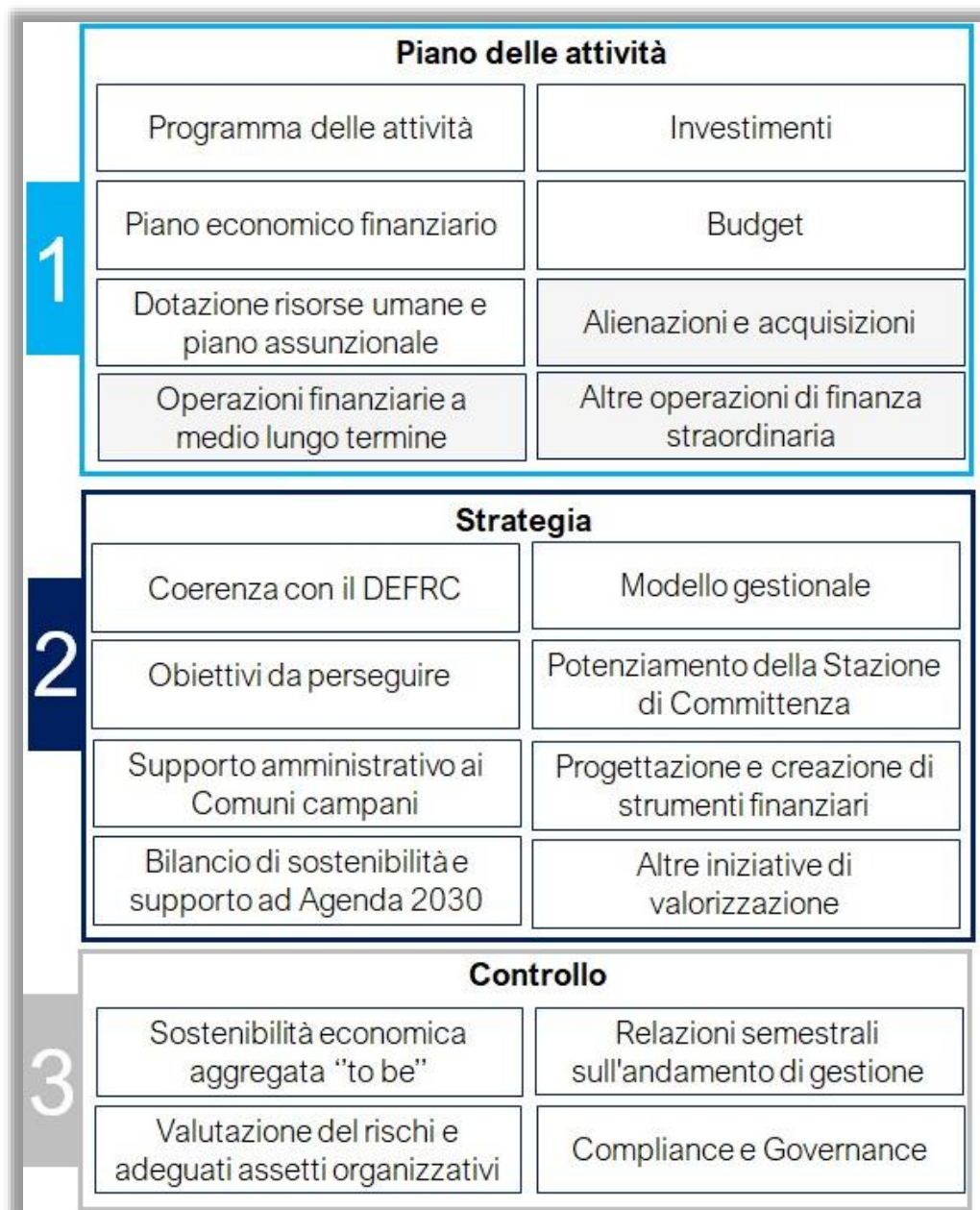


Figura 1 – Struttura del documento

La prima parte, illustra gli argomenti chiave del PdA che vengono sinteticamente individuati 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 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 ad 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 dei 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 Localeⁱ ("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 trasparenteⁱⁱ.

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.



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

La governance di IFEL Campaniaⁱⁱⁱ 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^{iv}.

Al CdA, composto da tre componenti^v, 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 Fondazione ANCI, 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^{vi}.

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^{vii}, 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 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 alle annualità precedenti, 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:

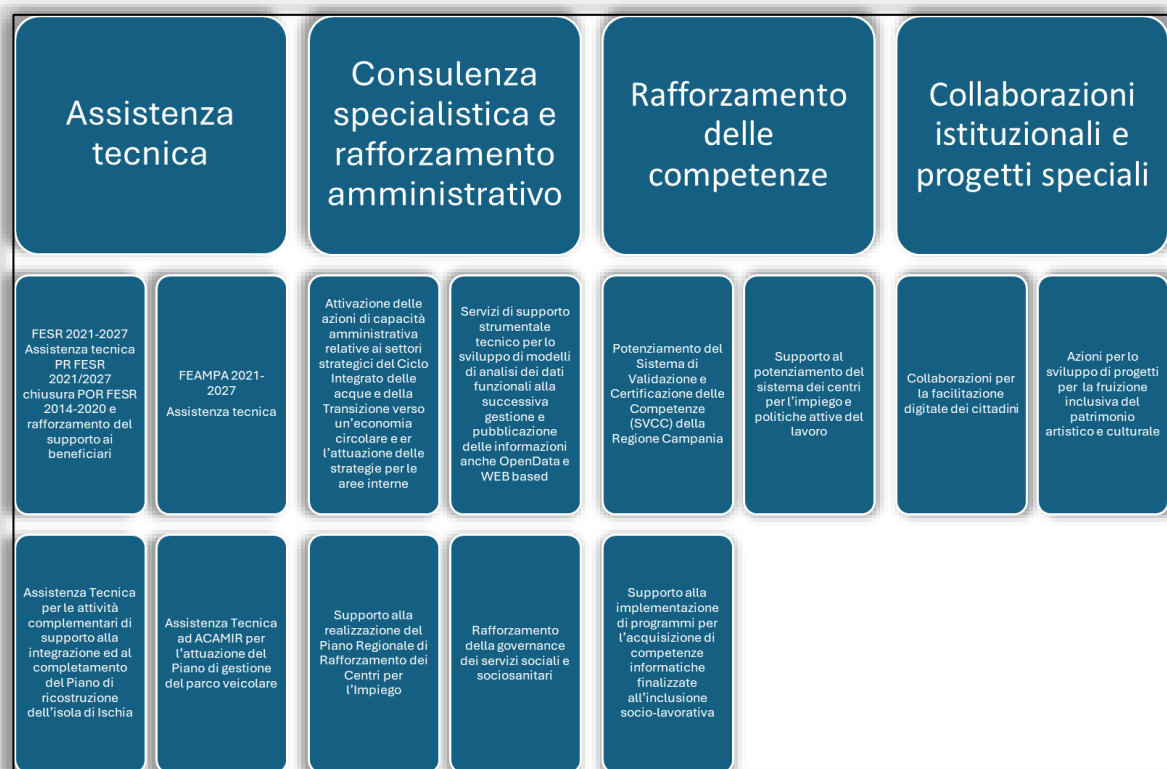


Figura 3 - Outlook delle attività

Per quanto riguarda gli aspetti economici, finanziari e patrimoniali, sebbene determinati coefficienti siano desumibili solo a valle della chiusura dei rispettivi bilanci di esercizio, e quindi una volta apportate le scritture di assestamento e 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 2021-2023

PARAMETRI	2021	2022	2023
Capitale sociale versato	55.000	55.000	55.000
Patrimonio netto	1.080.002	1.638.257	1.848.722
Proventi, ricavi e contributi	12.288.463	14.401.924	11.312.721
EBIT	424.084	875.035	410.197
EBITDA	620.471	1.191.989	521.695
Risultato d'esercizio	238.542	558.257	210.464

PARAMETRI	2021	2022	2023
Attivo fisso	268.036	235.408	185.806
Attivo circolante	15.027.943	9.369.893	11.636.787
Passività correnti	13.888.871	7.457.576	9.407.682
Capitale di funzionamento	15.302.476	9.623.043	11.829.966
Cash Flow operativo	244.324	676.726	149.419

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 2015-2023.

Tabella 2 - Impegno di IFEL Campania in gg/uomo

EXPERTISE	2015	2016	2017	2018	2019 ^{viii}	2020	2021	2022	2023	Totale
EXPERT ^{ix}	102	2.018	2.898	3.218	12.481	6.022	7.332	10.205	13.464	57.740
SENIOR	700	10.667	14.275	15.685	25.356	19.777	19.988	20.503	20.129	147.080
JUNIOR	421	9.761	14.463	16.244	27.280	31.646	29.606	26.268	22.164	177.853
Totale	1.223	22.446	31.636	35.147	65.117	57.445	56.926	56.976	55.757	382.673

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 2015 - 2023.

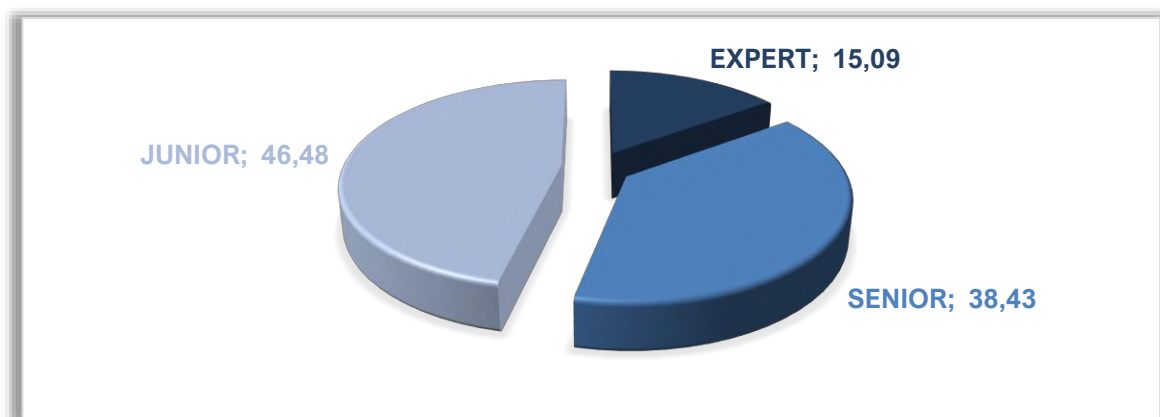


Figura 4 - Distribuzione livelli di expertise per le attività 2015-2023

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^x.

Nel corso del 2023, 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.

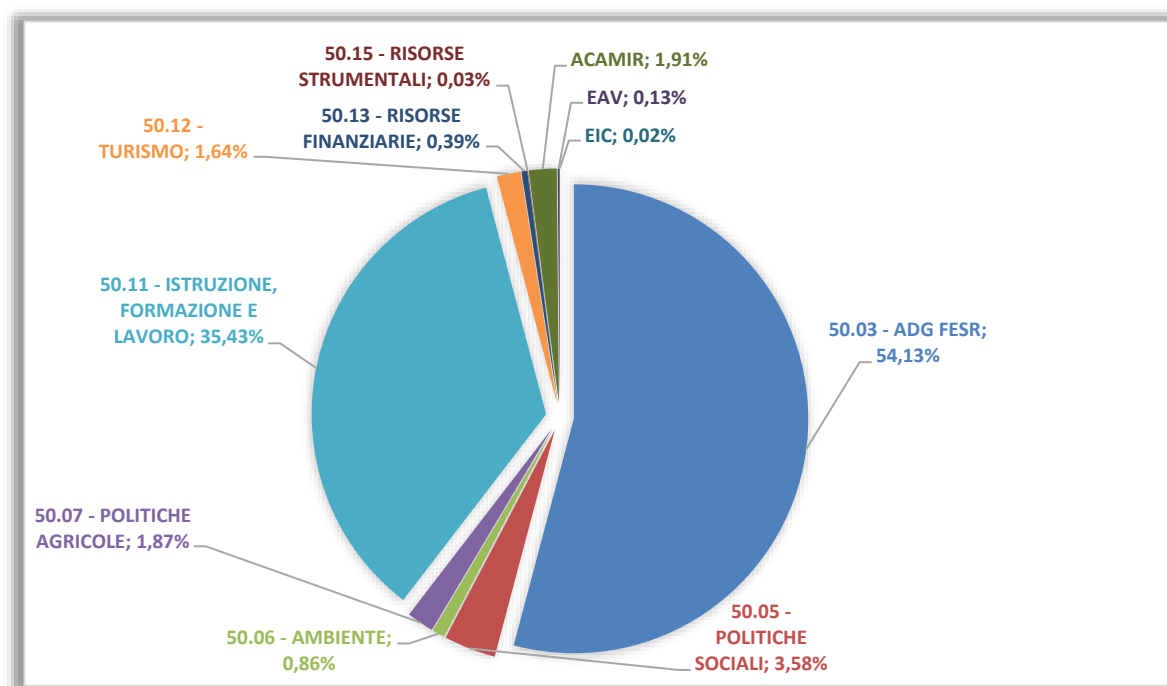


Figura 5 - DG interessate dalle attività nel 2023

Nel corso del 2023, 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 2021-2023

EXPERTISE	2021	2022	2023	TOTALE
Expert	7.332	10.205	13.464	31.001
Senior	19.988	20.503	20.129	60.620
Junior	29.606	26.268	22.164	78.038
Totale complessivo	56.926	56.976	55.757	169.659

Nella tabella che segue, si riporta la distribuzione percentuale di attività assicurata dalle diverse expertise.

Tabella 4 - Giornate attività 2021-2023 distribuite in % per expertise

Livello	Distribuzione % expertise/anno		
	2021	2022	2023
Expert	13%	18%	24%
Senior	35%	36%	36%
Junior	52%	46%	40%

Per quanto invece attiene l'andamento mensile delle giornate, è stato possibile stimare un consolidamento del dato in termini di gg/uomo mese, che si attiene mediamente intorno alle 4.646 gg/uomo mensili.

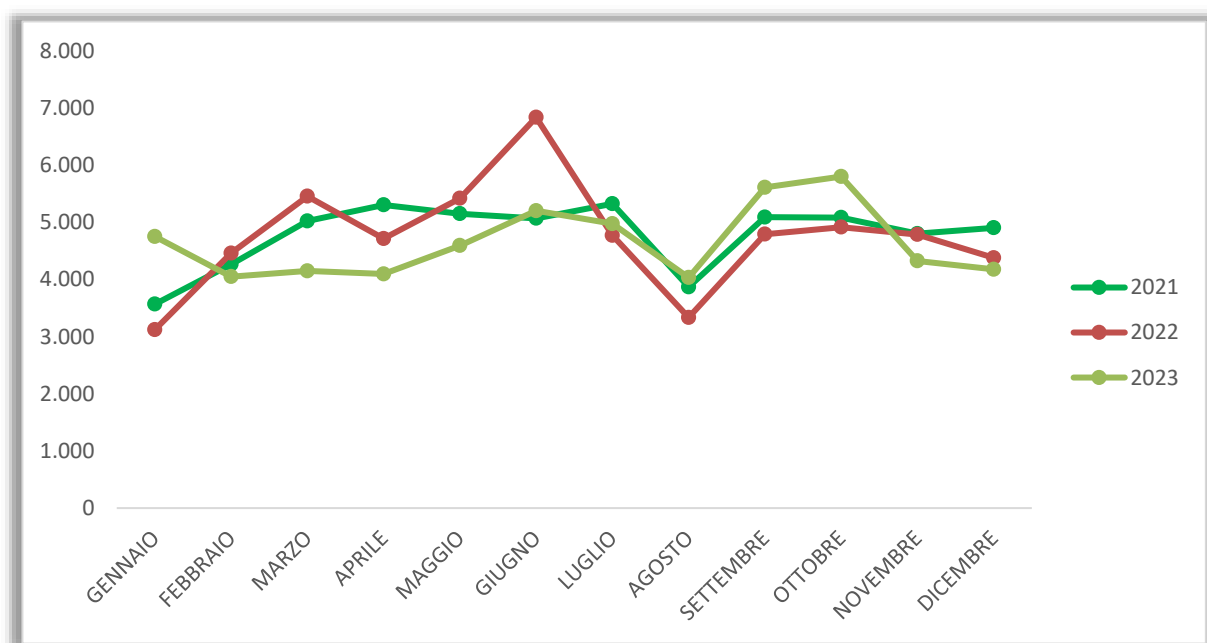


Figura 6 - Distribuzione delle giornate di attività per il triennio 2021-2023

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 scadenza del periodo di riferimento

2022	2023	2024 ^{xl}
215 gg	135 gg	110 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.

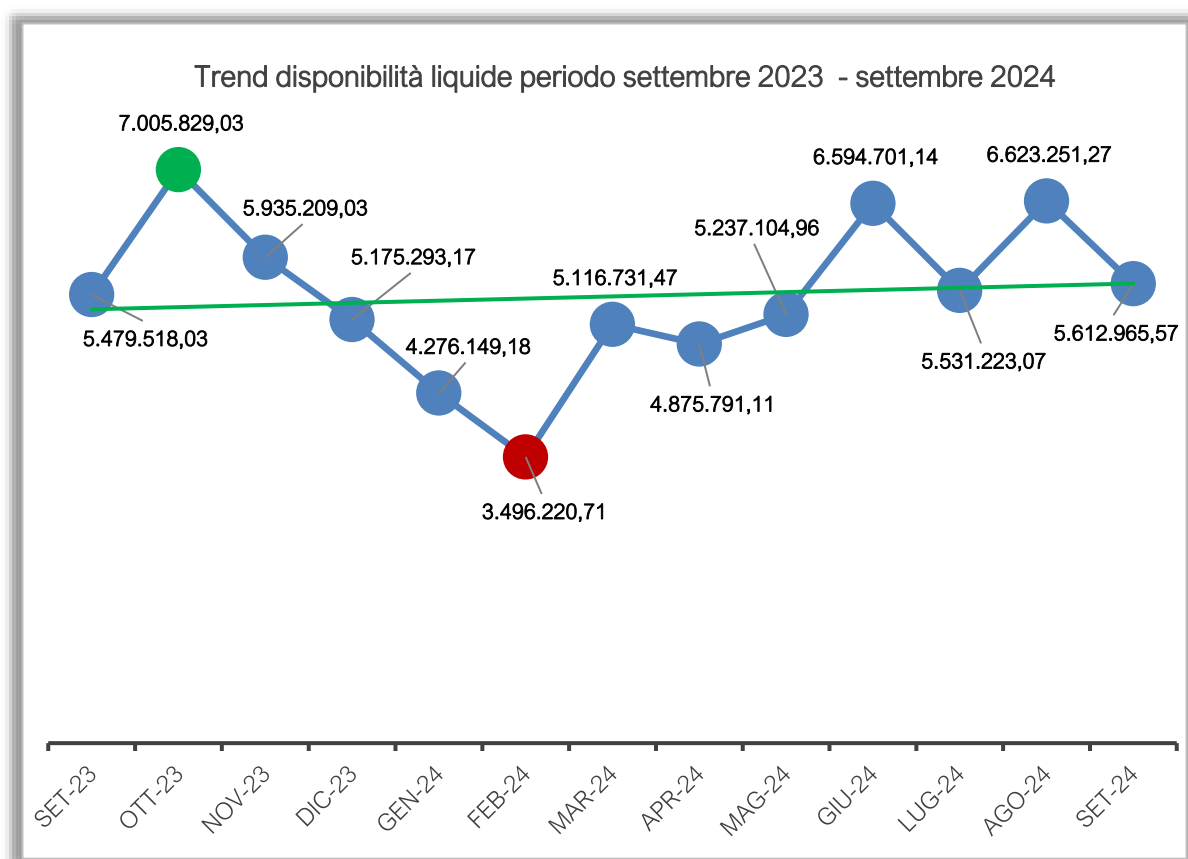


Figura 7 - Disponibilità liquide periodo settembre 2023 - settembre 2024

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 97,5% dei ricavi della Fondazione (dati Bilancio consuntivo 2023). Per completezza di informazioni, si rappresenta che i valori sopra riportati tengono conto delle somme relative all'accordo di collaborazione per la realizzazione della misura 1.7.2 - "Rete dei servizi di facilitazione digitale" del piano nazionale di ripresa e resilienza", fermo restando che, per tale progetto a valere sul PNRR, si è ritenuta opportuna una gestione finanziaria ad hoc, enucleando il conto dedicato dal Cash pooling, presente su tutti gli altri conti correnti della Fondazione.

In media, nelle casse della Fondazione sono state registrate disponibilità liquide per oltre 5 milioni di euro nel periodo preso in considerazione; il picco di liquidità è stato registrato nel mese di ottobre 2023, pari ad euro 7.005.829,03, mentre il momento di maggior flessione coincide con il mese di febbraio 2024, con disponibilità pari ad euro 3.496.220,71.

Tabella 6 - Valori cash flow

MAX	MIN	MEDIA
7.005.829,03	3.496.220,71	> 5.000.000,00

Tale temporanea contrazione è ascrivibile al normale ciclo finanziario della Fondazione IFEL Campania, la cui alimentazione è funzione delle liquidazioni disposte dal committente a seguito dei controlli sui SAL rendicontati. Pertanto, ciclicamente si verificano degli sfasamenti

determinate dalle normali operazioni di controllo e liquidazione delle fatture emesse a valere sui SAL di riferimento.

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 determine 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.

Quanto sopra è orientato al costante monitoraggio dell'equilibrio finanziario della Fondazione.

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 interesse del 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

Figura 8 – Articolazione degli argomenti descritti nel capitolo “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 2025-2027, 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;
- Collaborazioni istituzionali e progetti speciali;
- Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo;
- Rafforzamento delle competenze.

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 Programma delle attività e degli investimenti

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 2025-2027.

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 01 – AdG FSE
- 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 15 – Risorse strumentali;
- 50 17 – Ciclo integrato delle acque.

Le attività di ricognizione hanno consentito di definire per il triennio 2025-2027, 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 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 50.15 Risorse strumentali	AT 1591 - Servizi di assistenza tecnica connessi alle attività di gestione del	29/11/2023	28/02/2025	B21J23000470002

Area	Ente committente	Commessa	Data contratto	Data conclusione	Riferimento
		Patrimonio della Regione Campania			
Assistenza Tecnica	DG 50.07 Politiche agricole, alimentari e forestali	AT FEAMPA - Servizio di assistenza tecnica per l'attività di preparazione, gestione, controllo, audit, sorveglianza e valutazione del programma operativo del FEAMPA 2021-2027 di competenza della Regione Campania in qualità di OI	20/05/2024	19/05/2030	B69I24000410009
Assistenza Tecnica	DG 50.07 Politiche agricole, alimentari e forestali	AT PIGA - Servizio di assistenza tecnica connessi alle attività di gestione del premio per il primo insediamento dei giovani in agricoltura	07/12/2023	07/12/2024	B64F22008080002
Assistenza Tecnica	SMA Campania s.p.a	AT SMA - Servizio di assistenza tecnica amministrativa per il supporto all'attuazione ed il monitoraggio del piano industriale 2023-2026 di SMA Campania s.p.a - CIG B3222D229E	25/03/2024	25/03/2025	B3222D229E
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	DG 50.11 Istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	CAMIST2325 - Campania Istruzione Convenzione per l'affidamento del servizio di ampliamento e integrazione delle azioni della Cabina di Monitoraggio del Programma Scuola Viva e dell'Osservatorio per le politiche dell'istruzione - periodo 2023-2025	24/01/2023	31/12/2025	B61I23000130006
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	DG 50.03 AdG FESR	CBFESR2526 - PR FESR Campania 2021-2027 – Asse Energia, ambiente e sostenibilità "Attivazione delle azioni di capacità amministrativa relative ai settori strategici del Ciclo Integrato delle acque e della Transizione verso un'economia circolare (azioni 2.5.CB 2.6.CB)"	16/11/2023	15/11/2026	B21C23000770009
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	DG 50.03 AdG FESR	CBFESR5152 - PR FESR Campania 2021-2027 – Asse Energia, ambiente e sostenibilità "Attivazione delle azioni di capacità amministrativa volte a migliorare la governance e rafforzare la capacità amministrativa dei soggetti coinvolti nell'attuazione delle Strategie territoriali (Azione 5.1.CB) e nell'attuazione delle Strategie per le aree interne (Azione 5.2.CB)"	16/11/2023	15/11/2026	B21C23000780009
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	DG 50.05 Politiche sociali e socio-sanitarie	CBFSE - PR CAMPANIA FSE+ 2021/2027 - Priorità 3 Inclusione Sociale Obiettivo Specifico ESO 4.11 Azione 3.k.5 - "Rafforzamento della governance dei servizi sociali e sociosanitari"	04/07/2024	04/10/2026	B24F24000680009
Collaborazioni istituzionali e progetti speciali	US 60.11 Crescita e transizione digitale	DIGIT - Progetto "rete dei servizi di facilitazione digitale – regione Campania"	16/01/2024	30/06/2026	G29I24000060006
Assistenza Tecnica	DG 50.03 AdG FESR	FESR2127BEN - PR FESR Campania 2021-2027 – Asse Assistenza Tecnica "Servizio di assistenza tecnica "Rafforzamento del supporto ai beneficiari"	16/01/2024	21/04/2026	B21C23000820009

Area	Ente committente	Commessa	Data contratto	Data conclusione	Riferimento
Assistenza Tecnica	DG 50.03 AdG FESR	FESR2127BIS - PR FESR Campania 2021-2027 - Asse Assistenza Tecnica "Servizi di Assistenza Tecnica per la programmazione, la gestione ed il monitoraggio del PR Campania 2021- 2027 e per la chiusura del POR Campania FESR 2014 -2020, a supporto dell'Autorità di Gestione e delle altre Strutture regionali delegate e a presidio della Funzione Contabile"	20/04/2023	20/04/2026	B21C23000610009
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	DG 50.11 Istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	IFTS - PR Campania FSE+ 2021-2027 - Priorità 2 "Istruzione e formazione", Obiettivo specifico "ESO 4.5", linea di azione "2.e.7" - Servizi di "Assistenza Tecnica per l'ottimizzazione dei percorsi formativi Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) nella Regione Campania: miglioramento dell'inserimento lavorativo e della pertinenza formativa"	11/04/2024	11/06/2026	B62B24000200009
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	DG 50.11 Istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	MCPI - Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'Impiego	27/08/2020	31/12/2025	B29B19000070002
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	DG 50.05 Politiche sociali e socio-sanitarie	RUNTS II - Servizio di supporto al completamento delle operazioni di migrazione e verifica di atti, dati e informazioni dai registri delle OdV e delle APS al RUNTS cui all'Art. 53 del d.lgs. 2 luglio 2017, n 117	13/11/2023	13/10/2024	B29B23000830001
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	DG 50.05 Politiche sociali e socio-sanitarie	SIS IV - Assistenza tecnica Sistema Informativo Sociale (SIS)	02/02/2023	02/02/2025	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 I.E.

	2025	2026	2027
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI			
A.1 Contributi			
A.1.3 Contributi per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023			
COLLABORAZIONI ISTITUZIONALI E PROGETTI SPECIALI			
DIGIT	12.699.200,00	799.800,00	
COLLABORAZIONI ISTITUZIONALI E PROGETTI SPECIALI Totale	12.699.200,00	799.800,00	
A.1.3 Contributi per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023			
Totale	12.699.200,00	799.800,00	
A.1 Contributi Totale	12.699.200,00	799.800,00	
A.2 Proventi			
A.2.1 Ricavi da commesse			
ASSISTENZA TECNICA			
AT 1591 CUP B21J23000470002	13.380,00		
AT FEAMPA CUP B69I24000410009	438.320,00	438.320,00	438.320,00
AT PIGA CUP B64F22008080002	107.180,00		

	2025	2026	2027
AT SMA CIG B3222D229E	38.350,00		
FESR2127BEN CUP B21C23000820009	1.380.880,00	460.290,00	
FESR2127BIS CUP B21C23000610009	8.487.400,00	7.347.580,00	6.777.670,00
ASSISTENZA TECNICA Totale	10.465.510,00	8.246.190,00	7.215.990,00
CONSULENZA SPECIALISTICA E RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO			
CAMIST2325 CUP B61I23000130006	1.771.150,00	1.771.150,00	
CBFSE CUP B24F24000680009	873.700,00	655.270,00	
CBFESR2526 CUP B21C23000770009	1.342.120,00	1.353.850,00	988.580,00
CBFESR5152 CUP B21C23000780009	1.306.960,00	1.323.840,00	1.006.300,00
IFTS CUP B62B24000200009	573.080,00	286.540,00	
MCPI CUP B29B19000070002	2.578.850,00		
SIS IV CUP B21C22000480001	72.140,00		
CONSULENZA SPECIALISTICA E RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO Totale	8.518.000,00	5.390.650,00	1.994.880,00
A.2.1 Ricavi da commesse Totale	18.983.510,00	13.636.840,00	9.210.870,00
A.2 Proventi Totale	18.983.510,00	13.636.840,00	9.210.870,00

1.2 Commesse Prospect e Potential

Nel corso del calendario degli incontri tenutisi con gli Uffici regionali, 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 (OTE inviate)

Area	Ente committente	Commessa
Assistenza tecnica	Agenzia Campania Mobilità, Infrastruttura e Reti	ACAMIR VII - Assistenza tecnica alle Unità dell'Agenzia per l'attuazione del Piano di gestione del parco veicolare a valere sulle risorse regionali ex D.D. DGM n. 99 del 19/07/2024
Assistenza tecnica	Comune di Salerno	AT PDC - Servizi di assistenza tecnico-legale connessi alle attività inerenti autorizzazioni a costruire
Rafforzamento delle competenze	DG 50.11 Istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	ATF CARCERI - FSE+ 2021-2027 Servizi di Assistenza Tecnica alle attività di implementazione dei programmi formativi per l'acquisizione di competenze informatiche finalizzate all'inclusione socio-lavorativa di persone sottoposte a provvedimenti limitativi o privativi della libertà personale
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	DG 50.13 Risorse finanziarie	CPT OPEN - FSC 2014-2020 Servizi di supporto strumentale tecnico per lo sviluppo di modelli di analisi dei dati funzionali alla successiva gestione e pubblicazione delle informazioni anche OpenData e WEB based
Rafforzamento delle competenze	DG 50.11 Istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	FCPI II - Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano di potenziamento centri per l'impiego e politiche attive del lavoro
Rafforzamento delle competenze	DG 50.11 Istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili	RFP III - Piano Operativo Complementare (POC) 2014/2020. Completamento del Progetto "FormAzione TACIT - TAV" - Tecnico di accompagnamento all'individuazione e messa in trasparenza delle competenze - Tecnico della pianificazione e realizzazione di attività valutative - D.G.R. n. 61 del 08/02/2024

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 ha sviluppato e svilupperà proposte sono quelli rappresentati nella tabella a seguire.

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

	2025	2026	2027
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI			
A.2 Proventi			
A.2.1 Ricavi da commesse			
ASSISTENZA TECNICA			
ACAMIR VII PROT. 1519/2024	430.330,00		
ACC.COE 2127	1.639.340,00	1.639.340,00	1.639.340,00
AT PDC PROT. 1824/2023	37.100,00		
ASSISTENZA TECNICA Totale	2.106.770,00	1.639.340,00	1.639.340,00
CONSULENZA SPECIALISTICA E RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO			
CAPIRE II	651.500,00	651.500,00	162.880,00
CPT OPEN PROT. 1044/2024	39.250,00		
OMEL	252.000,00	504.000,00	504.000,00
PON CAPCOE BEN	2.983.800,00	2.983.800,00	2.983.800,00
PON CAPCOE EDISCO	1.325.030,00	1.325.030,00	1.325.030,00
PON CAPCOE -TRA	268.250,00	268.250,00	268.250,00
RAFCA	1.906.670,00	1.906.670,00	1.906.670,00
RUNTS III	603.050,00	603.050,00	
SIS V	240.560,00	262.430,00	
CONSULENZA SPECIALISTICA E RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO Totale	8.270.110,00	8.504.730,00	7.150.630,00
SVILUPPO DELLE COMPETENZE			
ATF CARCERI PROT. 519/2024	529.340,00	352.890,00	
FCPI II PROT. 1858/2024	921.510,00	1.228.670,00	307.170,00
RFP III PROT. 456/2024	114.310,00	19.050,00	
SVILUPPO DELLE COMPETENZE Totale	1.565.160,00	1.600.610,00	307.170,00
A.2.1 Ricavi da commesse Totale	11.942.040,00	11.744.680,00	9.097.140,00
A.2 Proventi Totale	11.942.040,00	11.744.680,00	9.097.140,00
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI Totale	11.942.040,00	11.744.680,00	9.097.140,00

1.3 Progetti a finanziamento diretto

In data 27/05/2024 la Fondazione ha trasmesso la propria candidatura al progetto *AcceLerating Change: Youth, wOrkplace aNd research for Equality (ALCYONE)*, che mira a combattere gli stereotipi di genere nelle università, nei luoghi di lavoro e nelle PA. Si concentra su un'indagine approfondita delle percezioni e delle dinamiche di genere, promuovendo la parità e contrastando gli stereotipi attraverso formazione, ricerca, capacity building e sensibilizzazione. Nello specifico **IFEL Campania** è coordinatore del progetto. E curerà il WP1 (Project Management and Coordination) e il WP5 (Engagement and Outreach). Il WP1 ha l'obiettivo di coordinare il progetto e promuovere lo scambio di best practices tra i partner. Il WP5 comprende campagne di sensibilizzazione e promozione del progetto e una conferenza finale con tutti i partner. In qualità di Coordinatore, IFEL opererà con il partner nazionale e internazionali e **Università di Salerno e Instituto Politécnico de Coimbra** (Portogallo), nel WP2 nell'analisi e nella promozione dell'equità di genere nelle amministrazioni locali, identificando buone pratiche ed elementi critici attraverso ricerca sul campo, sviluppo di materiali formativi e workshop. **L'Università di Napoli L'Orientale e l'Università Aleksandër Moisiu di Durazzo** (Albania), nel WP3, si dedicano ad attività volte a contrastare la stereotipizzazione di genere nell'uso del linguaggio in contesti accademici e amministrativi, attraverso analisi linguistica, sviluppo di linee guida e seminari di

sensibilizzazione in PA e Università. L'Università "Vanvitelli" e l'Università Cattolica di Lublino "Giovanni Paolo II", nel WP4, si concentrano sul capacity-building e sulla ricerca-azione per combattere gli stereotipi di genere sul luogo di lavoro.

1.4 Attività di Ricerca, Studi e Formazione

In applicazione dell'art.3, c. 2, lett c)^{xii} 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, intende proseguire a realizzare 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.

1.4.1 Collaborazione con Università

In applicazione dell'art.3, c. 2, lett c) e d) dello Statuto e seguendo le direttrici poste dal "Piano delle attività di ricerca, studi, formazione e pubblicazioni 2023-2025", la Fondazione prevede di stipulare Accordi Quadro con Università della Campania, con la finalità di attivare forme stabili di collaborazione per sviluppare progetti e programmi d'interesse comune e per regolamentarne le attività da svolgersi congiuntamente. allo scopo di realizzare, nell'ambito del programma di borse di dottorato, periodi di ricerca di 6 mesi continuativi, per condurre attività di ricerca sui temi de: il benessere organizzativo, la transizione digitale e il lavoro da remoto, il change management, la gestione e sviluppo delle risorse umane. Con l'obiettivo di assicurare esperienze altamente formative e funzionali allo sviluppo di un approccio consapevole con il mondo del lavoro, si intende procedere - secondo la regolamentazione statale e regionale vigente in materia, alla sottoscrizione di specifiche convenzioni con Università campane per attività di tirocini curriculari formativi e di orientamento, al fine di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro e intese a realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro, nell'ambito dei processi formativi, non dando luogo ad obblighi di corresponsione di alcun compenso.

1.4.2 Contributi di Ricerca

È stato predisposto 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. A seguito della *call for proposal* per progetti di ricerca su temi di elezione della Fondazione IFEL Campania - manifestazione d'interesse approvata e pubblicata con determina n. 379 del 26/09/2023 - e dell'istruttoria svolta da apposita commissione di valutazione, con Determina n. 558 del 28/12/2023 si è proceduto all'assegnazione dei seguenti contributi per progetti di ricerca:

- Università degli Studi di Napoli Parthenope - Dipartimento di Giurisprudenza;
- Università di Napoli l'Orientale - Dipartimento di studi letterari linguistici e comparati;
- Università degli Studi di Salerno - Dipartimento di Scienze Politiche e della Comunicazione;
- Università degli Studi di Napoli "Federico II" – Dipartimento di Scienze Politiche;
- Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli – Dipartimento di Economia;
- Università degli Studi Suor Orsola Benincasa – Dipartimento di Scienze formative psicologiche e comunicazione;
- Università degli Studi di Salerno – Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche DISE.

Le analisi di ricerca condotte e i prodotti elaborati potranno, pertanto, essere oggetto del patrimonio scientifico della Fondazione. In ragione delle esigenze di ricerca e degli stanziamenti di budget anno per anno previsti, la Fondazione replicherà la metodologia adottata per accrescere la conoscenza e promuovere lo sviluppo dell'innovazione.

1.4.3 Borse di studio

La Fondazione IFEL Campania ha proceduto alla predisposizione di 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.

A seguito della *call for scholarships* per 6 borse di studio per tematiche di interesse della Fondazione IFEL Campania – manifestazione d'interesse approvata e pubblicata con determina n. 389 del 02/10/2023 - e dell'istruttoria svolta da apposita commissione di valutazione, con Determina n. 556 del 28/12/2023 si è proceduto all'assegnazione di borse di studio presso le seguenti istituzioni universitarie:

- Università degli Studi di Napoli Parthenope - Dipartimento di Giurisprudenza;
- Università di Napoli l'Orientale - Dipartimento di studi letterari linguistici e comparati;
- Università degli Studi di Salerno - Dipartimento di Scienze Politiche e della Comunicazione;
- Università degli Studi di Salerno - Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche DISES;
- Università degli Studi di Salerno - Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche DISES;
- Università degli Studi di Napoli "Federico II" - Dipartimento di Scienze Politiche.

Le analisi di ricerca condotte e i prodotti elaborati potranno pertanto essere oggetto del patrimonio scientifico della Fondazione, In ragione delle esigenze di ricerca e degli stanziamenti di budget anno per anno previsti, la Fondazione replicherà la metodologia adottata per accrescere la conoscenza e promuovere lo sviluppo dell'innovazione.

1.4.4 Formazione

La Fondazione pone particolare attenzione alla divulgazione delle attività di ricerca e studi condotte, soprattutto con riferimento ai risultati (anche *in itinere*) conseguiti, a una platea vasta e variegata: dagli specialisti ai semplici cittadini, dagli addetti ai lavori agli studiosi e ricercatori, agli studenti universitari e partecipanti ai corsi Master. Potranno essere quindi oggetto di appositi eventi di presentazione, di giornate di studio e specifici interventi formativi. In particolare, nell'ambito delle collaborazioni con le Università cui si è fatto cenno in precedenza, è stata assicurata dalla Fondazione un'assidua presenza nell'ambito di corsi di Alta Formazione.

Considerato che le platee interessate alle attività descritte sono sovente scoraggiate da problemi logistici e di tempo utile da dedicare all'apprendimento nelle forme tradizionali, e che pertanto si sta verificando un sempre maggiore ricorso a piattaforme evolute di *e-learning* e *collaborative learning*, è attualmente in corso di valutazione presso la Fondazione la valutazione dell'opportunità del ricorso a tali strumenti.

1.5 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 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.

2 Piano economico finanziario triennale e correlato budget annuale

2.1 Piano economico finanziario

Il Piano economico finanziario per il triennio 2025-2027 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)^{xiii}.

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^{xiv}.

Appare evidente che le opzioni di semplificazione adottate consentano 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, già nelle annualità pregresse 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^{xv}.

Tabella 11 – Proventi, ricavi e contributi 2025-2027

	2025	2026	2027
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI			
A.1 Contributi			
A.1.1 Contributi da fondatore IFEL	160.000,00	160.000,00	160.000,00
A.1.2 Altri contributi pubblici			
COLLABORAZIONI ISTITUZIONALI E PROGETTI SPECIALI	123.950,00	140.920,00	150.920,00
<i>A.1.2 Altri contributi pubblici Totale</i>	<i>123.950,00</i>	<i>140.920,00</i>	<i>150.920,00</i>
A.1.3 Contributi per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023			
COLLABORAZIONI ISTITUZIONALI E PROGETTI SPECIALI	12.699.200,00	799.800,00	
<i>A.1.3 Contributi per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023 Totale</i>	<i>12.699.200,00</i>	<i>799.800,00</i>	
A.1 Contributi Totale	12.983.150,00	1.100.720,00	310.920,00
A.2 Proventi			
A.2.1 Ricavi da commesse			
ASSISTENZA TECNICA			
ACAMIR VII PROT. 1519/2024	430.330,00		
ACC.COE 2127	1.639.340,00	1.639.340,00	1.639.340,00
AT 1591 CUP B21J23000470002	13.380,00		
AT FEAMPA CUP B69I24000410009	438.320,00	438.320,00	438.320,00
AT PDC PROT. 1824/2023	37.100,00		
AT PIGA CUP B64F22008080002	107.180,00		
AT SMA CIG B3222D229E	38.350,00		
FESR2127BEN CUP B21C23000820009	1.380.880,00	460.290,00	
FESR2127BIS CUP B21C23000610009	8.487.400,00	7.347.580,00	6.777.670,00
ASSISTENZA TECNICA Totale	12.572.280,00	9.885.530,00	8.855.330,00
CONSULENZA SPECIALISTICA E RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO			
CAMIST2325 CUP B61I23000130006	1.771.150,00	1.771.150,00	
CBFESR2526 CUP B21C23000770009	1.342.120,00	1.353.850,00	988.580,00
CBFESR5152 CUP B21C23000780009	1.306.960,00	1.323.840,00	1.006.300,00
CBFSE CUP B24F24000680009	873.700,00	655.270,00	
IFTS CUP B62B24000200009	573.080,00	286.540,00	
MCPI CUP B29B19000070002	2.578.850,00		
SIS IV CUP B21C22000480001	72.140,00		
CPT OPEN PROT. 1044/2024	39.250,00		
CAPIRE II	651.500,00	651.500,00	162.880,00
OMEL	252.000,00	504.000,00	504.000,00
PON CAPCOE BEN	2.983.800,00	2.983.800,00	2.983.800,00
PON CAPCOE EDISCO	1.325.030,00	1.325.030,00	1.325.030,00
PON CAPCOE -TRA	268.250,00	268.250,00	268.250,00
RAFCA	1.906.670,00	1.906.670,00	1.906.670,00
RUNTS III	603.050,00	603.050,00	
SIS V	240.560,00	262.430,00	
CONSULENZA SPECIALISTICA E RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO Totale	16.788.110,00	13.895.380,00	9.145.510,00
SVILUPPO DELLE COMPETENZE			
ATF CARCERI PROT. 519/2024	529.340,00	352.890,00	
FCPI II PROT. 1858/2024	921.510,00	1.228.670,00	307.170,00

	2025	2026	2027
RFP III PROT. 456/2024	114.310,00	19.050,00	
SVILUPPO DELLE COMPETENZE Totale	1.565.160,00	1.600.610,00	307.170,00
<i>A.2.1 Ricavi da commesse Totale</i>	<i>30.925.550,00</i>	<i>25.381.520,00</i>	<i>18.308.010,00</i>
A.2 Proventi Totale	30.925.550,00	25.381.520,00	18.308.010,00
A.3 Altri ricavi e proventi			
A.3.1 Interessi attivi	5.620,00	5.620,00	5.620,00
A.3.2 Ricavi da sponsor e pubblicità	25.000,00	25.000,00	25.000,00
A.3.3 Rimborso costo personale dipendente in distacco	140.530,00	140.530,00	140.530,00
A.3 Altri ricavi e proventi Totale	171.150,00	171.150,00	171.150,00
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI Totale	44.079.850,00	26.653.390,00	18.790.080,00

Tabella 12 – Spese, costi e oneri dell'attività

	2025	2026	2027
B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ			
B.1 Costi diretti delle commesse			
B.1.1 Personale			
B.1.1.a Dipendenti			
DIRIGENTI	18.520,00	30.490,00	248.760,00
QUADRI	209.650,00	616.800,00	746.130,00
IMPIEGATI/E DIRETTIVI I LIVELLO	258.040,00	481.310,00	772.960,00
IMPIEGATI/E CONCETTO II LIVELLO	243.940,00	260.560,00	515.590,00
IMPIEGATI/E D'ORDINE III LIVELLO	410.520,00	410.520,00	429.890,00
B.1.1.a Dipendenti Totale	1.140.670,00	1.799.680,00	2.713.330,00
B.1.1.b Collaborazioni professionali	24.448.670,00	19.256.690,00	12.875.200,00
<i>B.1.1 Personale Totale</i>	<i>25.589.340,00</i>	<i>21.056.370,00</i>	<i>15.588.530,00</i>
B.1.2 Altri Costi diretti delle commesse	1.446.180,00	1.133.450,00	355.490,00
B.1.3 Altri Costi relativi a contributi ricevuti	283.950,00	300.920,00	310.920,00
B.1.4 Costi relativi a Contributi per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023	12.699.200,00	799.800,00	
B.1 Costi diretti delle commesse Totale	40.018.670,00	23.290.540,00	16.254.940,00
B.2 Spese generali			
B.2.1 Personale			
B.2.1.a Dipendenti			
DIRIGENTI	21.680,00	162.150,00	248.760,00
QUADRI	358.850,00	226.140,00	188.280,00
IMPIEGATI/E DIRETTIVI I LIVELLO	234.870,00	257.300,00	88.400,00
IMPIEGATI/E CONCETTO II LIVELLO	88.700,00	182.960,00	38.810,00
IMPIEGATI/E D'ORDINE III LIVELLO	24.210,00	24.210,00	4.840,00
B.2.1.a Dipendenti Totale	728.310,00	852.760,00	569.090,00
B.2.1.b Collaborazioni professionali	50.000,00	45.000,00	15.000,00
B.2.1.c Altri costi relativi al personale			
A) Indennità temporanee di funzione	124.560,00	149.470,00	179.360,00
B) Retribuzioni accessorie - performance organizzative	99.180,00	59.970,00	42.280,00
C) Retribuzioni accessorie - performance individuali	121.220,00	73.300,00	51.670,00
D) Welfare aziendale	21.300,00	29.590,00	36.260,00
E) Buoni pasto	48.720,00	65.520,00	77.280,00
B.2.1.c Altri costi relativi al personale Totale	414.980,00	377.850,00	386.850,00
<i>B.2.1 Personale Totale</i>	<i>1.193.290,00</i>	<i>1.275.610,00</i>	<i>970.940,00</i>
B.2.2 Spese per immobili e godimento beni di terzi			
B.2.2.a Locazioni	201.000,00	201.000,00	201.000,00
B.2.2.b Manutenzione e conduzione locali	115.000,00	105.000,00	75.000,00
<i>B.2.2 Spese per immobili e godimento beni di terzi Totale</i>	<i>316.000,00</i>	<i>306.000,00</i>	<i>276.000,00</i>
B.2.3 Altre spese generali			
B.2.3.a Mobili, arredi e attrezzature d'ufficio (beni inferiori ad euro 516,46)	45.000,00	30.000,00	15.000,00

	2025	2026	2027
B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ			
B.2.3.b Spese di viaggio e trasferta	44.110,00	26.000,00	20.000,00
B.2.3.c Cancelleria e materiale consumo ufficio	65.000,00	45.000,00	22.000,00
B.2.3.d Spese varie	84.830,00	50.000,00	46.500,00
<i>B.2.3 Altre spese generali Totale</i>	<i>238.940,00</i>	<i>151.000,00</i>	<i>103.500,00</i>
B.2.4 Costi sostenuti per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023	34.290,00	17.140,00	
B.2 Spese generali Totale	1.782.520,00	1.749.750,00	1.350.440,00
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	85.680,00	50.500,00	45.000,00
B.3.1.b Servizi e consulenza legale	30.540,00	18.000,00	14.000,00
B.3.1.c Servizi di elaborazione paghe e consulenza del lavoro	26.750,00	35.970,00	42.430,00
B.3.1.d Spese amministrative (notarili, registrazioni e bolli)	13.570,00	8.000,00	6.500,00
<i>B.3.1 Servizi di consulenza amm.va, fiscale, legale e del lavoro Totale</i>	<i>156.540,00</i>	<i>112.470,00</i>	<i>107.930,00</i>
B.3.2 Spese bancarie e assicurative			
B.3.2.a Servizi assicurativi	48.750,00	29.250,00	19.500,00
B.3.2.b Commissioni e spese bancarie	201.880,00	100.940,00	50.470,00
<i>B.3.2 Spese bancarie e assicurative Totale</i>	<i>250.630,00</i>	<i>130.190,00</i>	<i>69.970,00</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.m.i.)	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	496.050,00	331.540,00	266.780,00
B.4 Manutenzione, canoni e utenze			
B.4.1 Spese telefoniche, energetiche e telematiche	135.730,00	95.000,00	80.000,00
B.4.2 Servizi e canoni	67.020,00	45.000,00	30.200,00
B.4.3 Servizi informatici e di supporto	118.770,00	80.000,00	30.000,00
B.4 Manutenzione, canoni e utenze Totale	321.520,00	220.000,00	140.200,00
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	156.940,00	92.500,00	40.000,00
B.5.1.b Programmi Speciali Rafforzamento amministrativo	67.870,00	40.000,00	20.000,00
<i>B.5.1 Sviluppo, ricerca e programmi speciali Totale</i>	<i>224.810,00</i>	<i>132.500,00</i>	<i>60.000,00</i>
B.5.2 Formazione, eventi e seminari			
B.5.2.a Concessione borse di studio	48.000,00	42.000,00	30.000,00
B.5.2.b Organizzazione/partecipazione eventi/workshop	76.350,00	45.000,00	25.000,00
B.5.2.c Attività di formazione	76.350,00	45.000,00	40.000,00
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>220.700,00</i>	<i>147.000,00</i>	<i>105.000,00</i>
B.5.3 Attività editoriali e di comunicazione			
B.5.3.a Realizzazioni editoriali e distribuzione	37.500,00	33.000,00	22.500,00
B.5.3.b Collaborazioni ex Legge 233/2012	9.500,00	9.500,00	9.500,00
<i>B.5.3 Attività editoriali e di comunicazione Totale</i>	<i>47.000,00</i>	<i>42.500,00</i>	<i>32.000,00</i>
B.5 Sviluppo, ricerca, comunicazione ed altre spese immateriali Totale	492.510,00	322.000,00	197.000,00
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			

	2025	2026	2027
B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ			
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	140.000,00	95.000,00	45.000,00
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	30.000,00	20.000,00	3.500,00
B.7.4 Ammortamenti Immateriali Programmi di Sviluppo	0,00	0,00	0,00
B.7 Ammortamenti Totale	170.000,00	115.000,00	48.500,00
B.8 Accantonamenti a fondi			
B.8.1 Accantonamenti a fondo riserva	132.240,00	79.960,00	41.340,00
B.8.2 Accantonamenti a fondo rischi e oneri	66.120,00	39.980,00	11.270,00
B.8 Accantonamenti a fondi Totale	198.360,00	119.940,00	52.610,00
B.9 Oneri fiscali			
B.9 Oneri fiscali			
IRAP 4,98%	65.150,00	92.460,00	114.430,00
IRES 24%			
IRES 24%	56.920,00	33.130,00	24.620,00
IRES 24% Totale	56.920,00	33.130,00	24.620,00
<i>B.9 Oneri fiscali Totale</i>	<i>122.070,00</i>	<i>125.590,00</i>	<i>139.050,00</i>
B.9 Oneri fiscali Totale	122.070,00	125.590,00	139.050,00
B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ Totale	43.842.700,00	26.515.360,00	18.687.520,00

2.2 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. Le somme appostate risultano in linea con la pregressa programmazione triennale per attività connesse alle finalità istituzionali.

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 IFEL Fondazione ANCI.

Nella voce A.1.2 Altri contributi pubblici, in linea con le annualità precedenti, vengono ricomprese le previsioni relative ai contributi derivanti dall'attività svolte in riferimento ai fondi diretti europei.

Nella voce A.1.3 Contributi per cooperazione ex art. 7, co. 4 D.lgs 36/2023, si riportano le somme relative all'accordo di collaborazione con il Fondatore Regione Campania, volto alla realizzazione della Misura 1.7.2. del PNRR "Realizzazione del Progetto "Rete dei servizi di

facilitazione digitale – Regione Campania” e servizi di assistenza tecnica”, sottoscritto in data 16/01/2024.

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 2025-2027 – si è opportunamente tenuto conto degli andamenti consuntivi e prospettici del tasso di inflazione.

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

Relativamente al contenimento delle spese di funzionamento e gestione rispetto all'anno precedente, si conferma l'impostazione della Fondazione orientata a contenere i costi attraverso l'efficientamento dei processi organizzativi.

Inoltre, l'efficientamento è mirato a garantire un incremento dei costi generali di funzionamento e gestione meno che proporzionale rispetto all'incremento del volume di attività previsto, ciò attraverso l'impegno della direzione a cogliere le possibilità di migliori condizioni di mercato in relazione all'aumento dei volumi (ad esempio, condizioni contrattuali di maggior favore nei confronti di fornitori di beni e servizi) cui è associato una riduzione dei costi. Inoltre, è intenzione della Direzione Generale agire sulla leva dei costi di funzionamento e gestione generati da attività non direttamente collegate alla fornitura di servizi verso la Regione (in particolare i costi per sviluppo, ricerca e programmi speciali).

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^{xvi}.

Di seguito si propone un confronto, fra il Piano Triennale 2025-2027 ed il precedente Piano 2024-2026, relativamente alla composizione, in termini percentuali, delle voci associate alle risorse professionali (dipendenti e collaboratori professionali).

Tabella 13 - Piano Triennale 2025-2027 - rapporto dipendenti/collaboratori professionali su vol. attività

PIANO TRIENNALE 2025-2027	2025	2026	2027
B.1.1.a/B.2.1.a Dipendenti/B.6.4 Direttore generale	2.013.980	2.797.440	3.427.420
<i>Numero dipendenti</i>	29	39	46
<i>% percentuale sul volume delle attività</i>	4,57%	10,50%	18,24%
B.1.1.b/B.2.1.b Collaborazioni professionali	24.498.670	19.301.690	12.890.200
<i>% percentuale sul volume delle attività</i>	55,58%	72,42%	68,60%
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI Totale	44.079.850	26.653.390	18.790.080

Tabella 14 - Piano Triennale 2024-2026 - rapporto dipendenti/collaboratori professionali su vol. attività

PIANO TRIENNALE 2024-2026	2024	2025	2026
B.1.1.a/B.2.1.a/B.6.4 Dipendenti	2.793.850	3.183.950	3.651.240
<i>Numero dipendenti</i>	39	42	46
<i>% percentuale sul volume delle attività</i>	11,38%	14,40%	19,27%
B.1.1.b/B.2.1.b Collaborazioni professionali	14.600.560	11.154.890	8.570.690
<i>% percentuale sul volume delle attività</i>	56,56%	48,24%	43,50%
A - PROVENTI, RICAVI E CONFERIMENTI Totale	25.814.190	23.123.510	19.700.840

Dalla comparazione delle due tabelle riferite ai due Piani Triennali (PT2426 e PT2527), è possibile verificare come nel PT2527, rispetto al precedente piano, sia stato previsto un più gradato inserimento in pianta organica delle unità di personale, con un massimo a regime che resta comunque invariato (46 unità totali). Per quanto invece attiene il costo delle

collaborazioni professionali, nel PT2527 si registra un peso percentuale, rispetto al volume complessivo delle attività prevedibile per ciascun anno, in aumento rispetto al precedente PT2426. Ciò deriva dalla natura delle attività da prestare in favore del committente, caratterizzata – all'interno del budget relativo a ciascuna attività di prossimo affidamento - da un impegno previsto in misura maggiore di risorse professionali qualificate, rispetto all'acquisizione di asset o servizi. Tale impostazione discende dai fabbisogni rilevati nel corso delle riunioni propedeutiche all'elaborazione del piano tenutesi con i diversi Uffici committenti della Regione Campania.

Infine, giova altresì utile evidenziare come un maggior ricorso alle consulenze esterne sia peraltro imposto dagli importanti volumi di attività prevedibili nel triennio in parola.

Oltre a parte dei costi del personale ed alle 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.

In riferimento alle spese connesse al godimento di beni di terzi, per il triennio 2025/2027, si è tenuto conto 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), oltre alla necessità di spazi di coworking per i gruppi di lavoro operanti nelle attività di assistenza tecnica - sebbene le stesse vengano svolte anche presso gli uffici regionali - da cui consegue la necessità di dotarsi di luoghi idonei aggiuntivi ed ulteriori rispetto a quelli attualmente disponibili. Ciò impatta proporzionalmente anche sui costi previsti per le manutenzioni delle sedi e delle spese telefoniche, energetiche e telematiche, che per loro intrinseca natura risentono in via diretta del dimensionamento degli uffici e del numero di risorse coinvolte. Tali previsioni risultano suscettibili di variazioni in diminuzione, nell'ipotesi dell'assegnazione di una sede regionale in comodato d'uso.

Si segnala che per sopperire alla carenza di luoghi fisici, nell'espletamento delle indagini di mercato finalizzate all'individuazione degli immobili da assumere in locazione passiva, la Fondazione ha sempre avviato le ricerche immobiliari volte a soluzioni allocative economicamente più vantaggiose conducendo negli anni le proprie ricerche seguendo tutte le possibili alternative sia facendo riferimento ad immobili della Regione Campania, che dell'Agenzia del Demanio, che partecipando ad una manifestazione d'interesse della Fondazione Banco di Napoli per un'unità immobiliare sita in via Toledo. In esito alle richieste di fabbisogno immobiliare in ultimo la Regione Campania Direzione Generale per le Risorse strumentale con nota prot. 0189577 dell'8/04/2021 ha comunicato la indisponibilità di cespiti con idonee caratteristiche.

I costi amministrativi includono i costi per servizi necessari alla gestione dell'ente, intendendosi con essi quelli relativi 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 2024 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^{xvii}.

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 2024 è stato oggetto di ricertificazione, con l'emissione di un nuovo certificato valido fino al 2027, 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. 36/23 ss.mm.ii.), l'implementazione PTPCT (D.Lgs. 33/2013 ss.mm.ii.), l'adozione dell'Organismo di Vigilanza (O.d.V.). Nella voce altre spese compliance, sono stati valorizzate ulteriori certificazioni ottenute: nello specifico, la ISO 37001 – Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione e la certificazione UNI PDR 125 – Sistemi di gestione per la parità di genere

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.

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, per 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^{xviii} 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.). 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 2025-2027 - Proventi, ricavi e contributi – riepilogo sintetico

A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI	2025	2026	2027
A.1 Contributi			
A.1.1 Contributi da fondatore IFEL	160.000,00	160.000,00	160.000,00
A.1.2 Altri contributi pubblici	123.950,00	140.920,00	150.920,00
A.1.3 Contributi da Regione Campania per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023	12.699.200,00	799.800,00	

A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI	2025	2026	2027
A.1 Contributi Totale	12.983.150,00	1.100.720,00	310.920,00
A.2 Proventi	30.925.550,00	25.381.520,00	18.308.010,00
A.3 Altri ricavi e proventi	171.150,00	171.150,00	171.150,00
A - PROVENTI, RICAVI E CONTRIBUTI Totale	44.079.850,00	26.653.390,00	18.790.080,00

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 2015-2023 e previsionali per le annualità 2024 (Bilancio di previsione 2024 approvato dall'Assemblea dei Fondatori nella seduta del 11 marzo 2024) e per il periodo oggetto della presente programmazione.

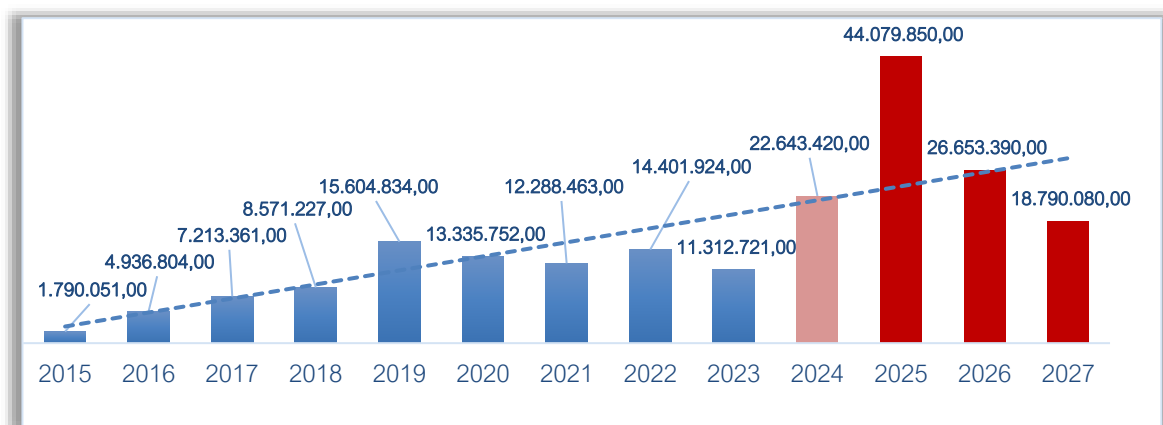


Figura 9 - Proventi, ricavi e contributi 2015-2027 (euro)

Il valore complessivo dei proventi, ricavi e contributi previsti a partire dal 2024 e per il triennio 2025-2027 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 2023, in uno con quelli previsionali a partire dal 2024 e, infine, per il triennio 2025-2027, sulla base delle risultanze previste dal presente documento.

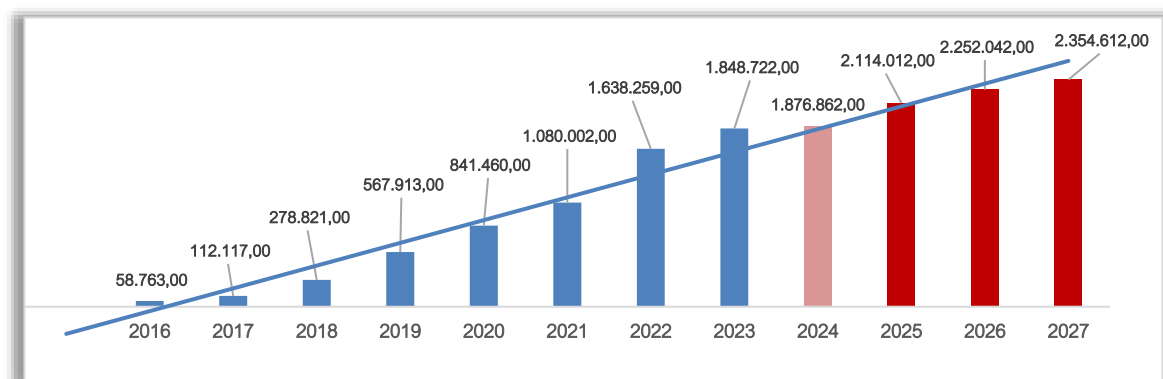


Figura 10 - Patrimonio netto 2016-2027 (euro)

La crescita, a partire dal 2016, del patrimonio netto della Fondazione contribuisce 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 2025-2027.

Tabella 16 - Valori chiave di bilancio 2025-2027 (euro)

VALORI CHIAVE	2025	2026	2027
EBIT	561.100	364.560	292.080
EBITDA	929.460	599.500	393.190

3 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 2024-2026, 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 linea 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^{xix} 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.

3.1 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"^{xx} 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^{xxi} ed 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.

In quanto ente strumentale della Regione Campania, IFEL rientra nel c.d. universo del Settore Pubblico Allargato. Tale contesto è caratterizzato da un flusso costante e continuo di informazioni che consente (e richiede) forme diverse di collaborazione e cooperazione a vari livelli decisionali e un continuo adattamento all'ambiente senza perdere di vista l'autonomia decisionale e operativa.

Sul piano decisionale, l'autonomia è espressa dalla visione degli organi statuari di indirizzo e controllo e dalle successive disposizioni attuative definite dalla Direzione Generale nell'ambito dei propri confini discrezionali.

Sul piano operativo, la competenza posseduta dai professionisti consente di gestire, anche in autonomia, le variazioni che si manifestano nelle attività di riferimento e, in certa misura, anche le relazioni con il committente e con i soggetti esterni, nel rispetto delle regole e delle procedure definite dal vertice strategico.

Su impulso della nuova governance e in coerenza con una rinnovata visione strategica della Fondazione, a partire dal 2023 IFEL Campania ha inteso avviare un'ampia riflessione sull'organizzazione del lavoro, con l'obiettivo di pervenire 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.

Da ciò discende l'assetto organizzativo, articolato in funzioni di supporto e gruppi di lavoro, in cui agli operatori professionisti è richiesto di svolgere le attività adattandosi ai modelli organizzativi del committente con una certa discrezionalità operativa nel rispetto degli indirizzi direzionali, con l'obiettivo di innescare un processo virtuoso di affiancamento on site orientato alla capacitazione amministrativa.

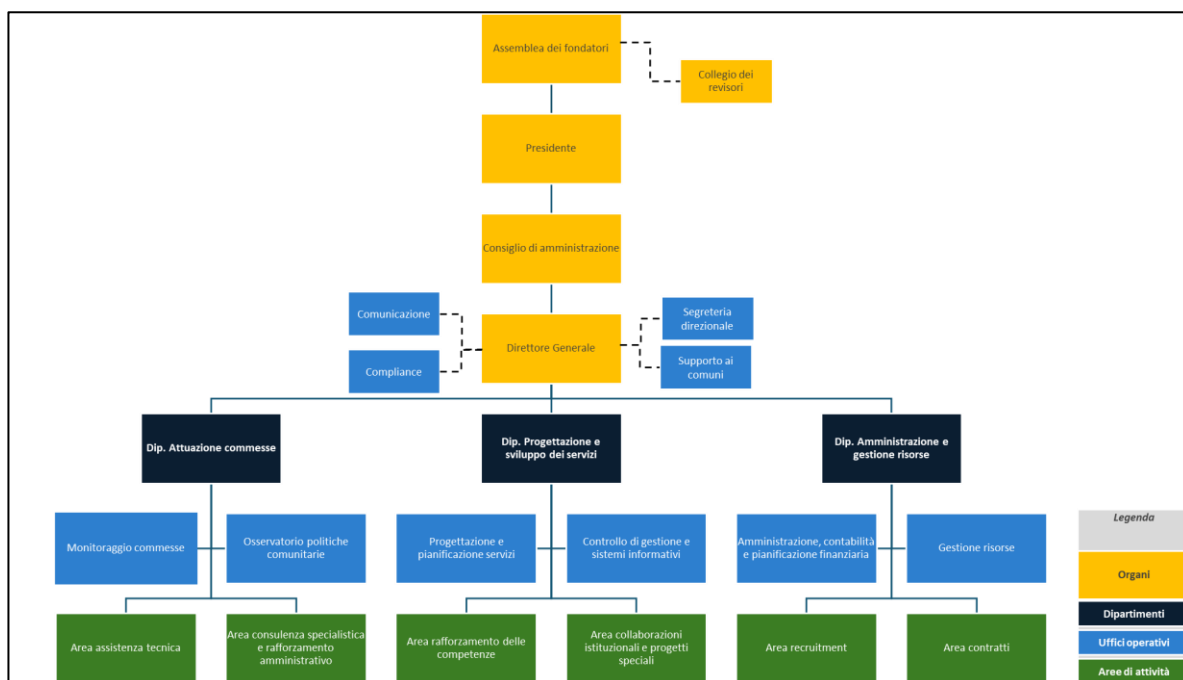


Figura 11 - Organigramma della Fondazione IFEL Campania

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 2024-2026

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

LIVELLO INQUADRAMENTO	DECLARATORIA
	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 2024 per profili personale a TI

LIVELLO	NR	COD	DESCRIZIONE	NR
DIRIGENTI	1	DIR	Direttore Generale	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
	12			12

3.2 Fabbisogno per il triennio 2025-2027

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 della Fondazione 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 salvaguardi 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.

La previsione che, nel periodo 2025-2027, la Fondazione debba dotarsi di un organico di almeno 46 unità assunte con contratto di lavoro a tempo indeterminato, rappresenta e conferma il fabbisogno consolidato nella precedente programmazione, che si ritiene possa trovare continuità nel triennio di riferimento.

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^{xxii} e tiene conto della valutazione di impatto sia in termini economici che di benessere organizzativo e di efficientamento delle attività interne condotta dalla Fondazione.

Negli ultimi anni, infatti, la Fondazione ha impresso un’evoluzione al proprio carattere gestionale passando da struttura deputata ad intervenire su criticità emergenti e con target di breve termine ad organismo strutturato, in grado di consolidare ed implementare processi gestionali, operativi e informativi. Fermo restando la coerenza strategica, legata al focus originario incentrato sull’impegno a sviluppare competenze flessibili e dinamiche in grado di analizzare ed affrontare rapidamente temi anche inediti e pertanto privi di *track record* operativi, la Fondazione ha interpretato il ruolo di struttura di supporto beneficiaria di un ampio ventaglio di esperienze, in una logica di costante accumulo di conoscenze e stratificazione delle competenze, da restituire alla Regione in termini di efficienza, efficacia ed economicità delle prestazioni.

Il modello organizzativo per progetti si è dimostrato sinora idoneo a rispondere alle molteplici esigenze della Regione Campania, consentendo di operare in modo snello e flessibile, riducendo nel corso degli anni l’incidenza dei costi di struttura sul budget complessivo. In questa ottica, il programma assunzionale costituisce una soluzione necessaria e non procrastinabile per formalizzare il consolidamento del capitale umano che ha consentito di ottenere i risultati che hanno portato alla conferma ed all’ampliamento dimensionale delle commesse e che, pertanto, costituiscono la pietra angolare su cui assicurare una perdurante e strutturale evoluzione organizzativa, anche con riguardo al potenziamento delle funzioni trasversali e dei *core-process* della Fondazione, caratterizzati da elevata specificità, particolare diversità di campi d’azione e di competenza e tempi non brevi di apprendimento.

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 Piano Triennale alloca 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.

Lo sviluppo dimensionale di questi ultimi anni, attestato dalla crescita consolidata del valore della produzione e del patrimonio netto, ha nel tempo sempre più evidenziato l'esigenza per la Fondazione IFEL Campania di attuare azioni di potenziamento organizzativo tramite la contrattualizzazione di personale con rapporto a tempo indeterminato, anche al fine di rafforzare le funzioni trasversali e migliorare l'efficacia del modello adottato. In tal ottica, pertanto, 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 garantire le funzioni strategiche e strutturali per supportare la crescita e il consolidamento dell'organizzazione nel medio periodo e 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 12/10/2020. 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.

La Fondazione IFEL Campania, attesa la persistenza, in coerenza con l'andamento delle attività affidate, dell'effettiva necessità del fabbisogno di personale volto a garantire il presidio delle funzioni strategico/strutturali aziendali, ha l'esigenza di dare piena attuazione al reclutamento di personale in coerenza con il piano assunzionale e la pianta organica adottati. In tale ottica, nel pieno rispetto dei principi di economicità, risultato, efficienza, parità di trattamento, imparzialità e trasparenza, la Fondazione intende avviare il programma assunzionale gradatamente, integrando le nuove unità programmate in un arco temporale atto a misurare efficacemente la funzionalità e l'economicità dell'intero processo e secondo priorità organizzative degli uffici. In tal senso, la Fondazione intende avvalersi delle procedure di

selezione già svolte (Avviso del 12/10/2020), procedendo all'assunzione in servizio per i soli candidati collocati nelle posizioni utili rispetto al numero dei posti programmati e avvalendosi, laddove se ne riscontrino esigenze, di procedure di mobilità da altri Enti e Società partecipate della Regione Campania, e/o di nuove procedure di selezione. Ove possibile, per le posizioni non previste in Avviso, si farà ricorso a progressioni verticali nel rispetto della normativa vigente e dell'art. 18 del Regolamento dell'organizzazione e del personale della Fondazione.

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, quindi, conto della precedente pianificazione dei fabbisogni 2024-2026 approvata con DGR 59/2024.

Tabella 19 - Personale TI da assumere nel triennio 2025-2027

LIVELLO	IN SERVIZIO	ASSUNZIONI PROGRAMMATE NEL TRIENNIO			
		2025	2026	2027	TOT
DIRIGENTE	1		1	2	4
QUADRO	5	1	3	1	10
IMPIEGATO DIRETTIVO I LIVELLO	4	3	4	2	13
IMPIEGATO II LIV		6	2	2	10
IMPIEGATO III LIV	2	7			9
TOTALE INCREMENTO ANNO		17	10	7	
TOTALE ORGANICO	12	29	39	46	46

Le assunzioni programmate per l'anno 2025 tengono conto anche delle procedure di progressione verticale che si attiveranno per le posizioni non previste in Avviso, la cui conclusione potrebbe avvenire già nel corso dell'anno 2024.

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 2025-2027. 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 2025-2027

COSTO DEL PERSONALE	2025	2026	2027
Dipendenti (B.1.1.a - B.2.1.a - B.6.4)	2.013.980,00	2.797.440,00	3.427.420,00
Collaborazioni professionali (B.1.1.b - B.2.1.b)	24.498.670,00	19.301.690,00	12.890.200,00
TOTALE	26.512.650,00	22.099.130,00	16.317.620,00

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 08/07/2008 – 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^{xxiii}.

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 2025-2027, con evidenza delle eventuali decontribuzioni e fiscalizzazioni previste allo stato attuale della normativa applicabile^{xxiv}.

Tabella 21 - Costo del personale dipendente nel triennio 2025-2027

LIVELLI	2025		2026		2027	
	NR	Importo	NR	Importo	NR	Importo
DIRIGENTI	1	185.200,00	2	337.640,00	4	642.520,00
QUADRI	6	568.500,00	9	842.940,00	10	934.410,00
IMPIEGATI/E DIRETTIVI I LIVELLO	7	492.910,00	11	738.610,00	13	861.360,00
IMPIEGATI/E II LIVELLO	6	332.640,00	8	443.520,00	10	554.400,00
IMPIEGATI/E III LIVELLO	9	434.730,00	9	434.730,00	9	434.730,00
TOTALE	29	2.013.980,00	39	2.797.440,00	46	3.427.420,00

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.

4 Alienazioni e acquisizioni di servizi, beni mobili e immobili di importo superiore a 60.000 euro

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 asset necessari allo svolgimento delle attività.

Al fine di efficientare ulteriormente i processi di programmazione di acquisizione di beni e servizi per la Fondazione, è stato redatto il *Programma degli acquisti di beni e servizi per le annualità 2024-2025-2026*, approvato dal CDA nel corso della seduta del 19/06/2024. Il programma riporta, per il triennio 2024-2026, gli acquisiti stimati di importo pari o superiore alla soglia prevista dalla vigente normativa, con indicazione di:

- il quadro delle risorse necessarie alle acquisizioni previste dal programma, articolate per annualità e fonte di finanziamento;
- elenco degli acquisti del programma con indicazione degli elementi essenziali per la loro individuazione.

Gli acquisiti indicati nel programma rappresentano, inoltre, il risultato di una aggregazione di fabbisogni di beni e servizi omogenei riconducibili ad un determinato centro di costo volto a limitare la polverizzazione delle forniture necessarie anche a valere sulle singole commesse. Il programma è inteso quale strumento dinamico di organizzazione e progettazione delle attività della Fondazione che prevede momenti di aggiornamento in funzione dell'esplicitarsi di nuovi e non prevedibili fabbisogni sulle attività attualmente in fase di realizzazione ma anche nel caso di nuove attività che potrebbero essere affidate alla Fondazione stessa.

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 sta completando il ricambio del proprio *"parco macchine"*, a seguito dell'aggiudicazione di una procedura di gara sopra soglia europea.

Per le attività di gestione e manutenzione delle sedi operative, la Fondazione IFEL Campania sta completando l'iter per l'individuazione di un operatore economico cui affidare il servizio di Global Service per gli uffici. La procedura, di durata triennale e per un importo a base d'asta di € 160.000,00, prevede sia la realizzazione dell'ordinario servizio di pulizie degli uffici sia la realizzazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria che dovessero rendersi necessari. La copertura dei costi necessari per l'acquisizione in parola è garantita dalla componente "Costi indiretti" generata dalle singole commesse affidate alla Fondazione, per effetto della rendicontazione delle attività. Si rappresenta, inoltre, che il bilancio previsionale della Fondazione già prevede l'iscrizione di tale posta.

Le ordinarie attività della Fondazione necessitano di poter avere sempre a disposizione materiale di cancelleria e beni di consumo collegati. Al fine di evitare un eccessivo proliferarsi di mini-procedure di affidamento, è stata valutata la possibilità di concludere un accordo quadro, della durata triennale, in grado di coprire le esigenze degli uffici. È stata predisposta in bozza tutta la documentazione necessaria per l'indizione della procedura ed è in fase di

completamento la puntuale definizione del fabbisogno, che determinerà la necessità di completare la documentazione predisposta. La copertura dei costi necessari per l'acquisizione in parola, stimata in circa € 250.000,00 (in fase di assestamento in funzione della puntuale definizione del fabbisogno), è garantita dalla componente "Costi diretti" prevista dalle singole commesse affidate alla Fondazione.

La linea di azione 1 della commessa CAMIST CUP B61I23000130006 contempla cinque sotto azioni orientate ad efficientare il monitoraggio dell'offerta formativa curriculare ed extracurriculare in Regione Campania, tra le quali l'implementazione del portale diritto allo studio, l'implementazione piattaforma di monitoraggio e del Portale Programma Scuola Viva e il Riutilizzo delle Piattaforme. Al fine di veicolare all'esterno le attività relative al Programma Scuola Viva portando al di fuori dei confini locali/territoriali - mediante mirate azioni di comunicazione e diffusione – i risultati più significativi, è stato predisposto un Piano di Comunicazione. È stata predisposta in bozza tutta la documentazione necessaria per l'indizione della procedura ed è in fase di completamento la puntuale definizione del fabbisogno, che determinerà la necessità di completare la documentazione predisposta. La copertura dei costi necessari per l'acquisizione in parola, stimata in circa € 278.500,00, è garantita dalla componente "Costi diretti" prevista dalla commessa CAMIST CUP B61I23000130006.

Nell'ambito dell'Accordo di Collaborazione DIGIT è prevista una procedura di Ingaggio di Poste Italiane S.P.A. per la attivazione, costituzione e gestione di 97 punti di facilitazione digitale distribuiti sul territorio della Regione Campania. Inoltre, a Poste Italiane S.p.A. sarà affidato il compito di alimentare i dati nella "piattaforma di facilitazione" messa a disposizione dal Dipartimento per quanto di loro competenza. La tematica relativa all'acquisizione di tale servizio è stata portata all'attenzione anche di ANAC, anche attraverso una informale audizione presso i propri uffici, per una valutazione sulla procedura di acquisto da attivare. Si è in attesa di un riscontro, in merito all'applicabilità della procedura prevista dall'art. 77 del Dlgs 36/2023 (Consultazioni preliminari di mercato). La copertura dei costi necessari per l'acquisizione in parola, stimata in € 3.600.000,00, è garantita dalla posta finanziaria prevista dall'Accordo di Collaborazione DIGIT.

Nell'ambito dell'Accordo di Collaborazione DIGIT è prevista un'attività di comunicazione/organizzazione eventi volte a promuovere la conoscenza dell'iniziativa ed il coinvolgimento del target cittadini da formare. Siti, webinar, seminari, canali social, piattaforme di CRM, materiale informativo ed altri strumenti di comunicazione nei punti di facilitazione (leaflet, vele, locandine, poster) da realizzare con risorse interne e/o in outsourcing. Per la campagna di comunicazione multicanale (che prevede l'utilizzo sia dei canali tradizionali che di quelli digitali) dovrà essere progettata l'identità visiva del progetto, in accordo con le linee guida di branding del Dipartimento Trasformazione digitale. Al fine di raggiungere la massima awareness dell'iniziativa sul territorio e di garantire un efficace coordinamento, sarà necessario che tutti i soggetti coinvolti condividano e diffondano sui propri canali i medesimi elementi distintivi della campagna di comunicazione (ad esempio, identità visiva, slogan, hashtag, video, canale Contact Center). La copertura dei costi necessari per l'acquisizione in parola, stimata in € 575.000,00, è garantita dalla posta finanziaria prevista dall'Accordo di Collaborazione DIGIT.

5 Acquisizione e/o dismissione di partecipazioni in altri organismi

Non sono previste nell'arco del triennio di riferimento acquisizione di partecipazioni in altri organismi, né allo stato sussistono partecipazioni da dismettere.

6 Operazioni finanziarie a medio e lungo termine e altre operazioni di finanza straordinaria

Al fine di rendere ancora più efficiente la gestione finanziaria della Fondazione, si prevede di effettuare operazioni di investimento finanziario a zero rischio per la liquidità eccedente gli impieghi finanziari programmati. In sostanza, la giacenza media di liquidità della Fondazione, come descritto nelle pagine precedenti, è storicamente superiore alle necessità finanziarie di breve periodo e, pertanto, tale eccedenza può essere utilizzata in operazioni finanziarie di breve periodo, ovviamente mirando esclusivamente a prodotti zero rischio, ciò determinerà proventi finanziari che gioveranno all'ente. In alternativa, si potrebbe mantenere cristallizzate sui conti correnti somme non diversamente utilizzabili nel breve periodo e, pertanto, non fruttifere. La tipologia di operazione finanziaria ipotizzabile potrebbe essere l'investimento in un "Fondo liquidità" (Time Deposit): si tratta di fondi comuni di investimento che non possono investire in azioni di Borsa, ma soltanto in titoli a breve e brevissimo termine e obbligazioni.

Per ciò che concerne le operazioni di M/L periodo si tratta dell'ipotesi di accensione di un mutuo bancario per l'eventuale ristrutturazione e/o adeguamento di un eventuale nuova sede amministrativa e operativa della Fondazione. La crescita delle attività e le commesse gestite dalla Fondazione ed il conseguenziale incremento delle risorse professionali necessarie, ha reso gli spazi operativi, attualmente disponibili, ridotti rispetto alle normali necessità lavorative. Pertanto, è in programma l'individuazione di una sede più adeguata e principalmente utile a mantenere la massima efficienza delle attività lavorative.

Nell'ottica del continuo efficientamento finanziario della Fondazione a valere sul triennio 2025-2027, nell'alveo della previsione di operazioni di investimento finanziario a rischio zero richiamate, si prevede l'istituzione di un Fondo fruttifero dedicato in cui far confluire il trattamento di fine rapporto (TFR) maturato ed i successivi incrementi annuali.

Nel dettaglio, si riepiloga il dato relativo al trattamento di fine rapporto desumibile dal bilancio consuntivo 2023, che rappresenta l'effettivo debito maturato verso i dipendenti in conformità di legge e dei contratti di lavoro vigenti, considerando ogni forma di remunerazione avente carattere continuativo. Il fondo corrisponde al totale delle singole indennità maturate a favore dei dipendenti alla data di chiusura del bilancio 2023, ed è pari a quanto si sarebbe dovuto corrispondere ai dipendenti nell'ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro in tale data.

Saldo al 31/12/2023	Saldo al 31/12/2022
193.902	143.925

Tale somma, maggiorata degli incrementi annuali, risulta vincolata per destinazione di bilancio: pertanto si ritiene opportuno destinarla ad un fondo fruttifero specifico, a latere rispetto alle disponibilità liquide della Fondazione, al fine di salvaguardare tali flussi dalle eventuali carenze di liquidità che si dovessero presentare, nonché con l'obiettivo di efficientare finanziariamente tali somme, mettendole al riparo dall'inflazione e generando interessi attivi, seppure di piccola entità in virtù del livello di rischio pari a zero.

Strategia

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

Figura 12 - Articolazione degli argomenti descritti nel capitolo "Strategia"

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, approvato nell'ultima redazione e con riferimento alla programmazione 2025-2027, con DGR 440 del 06/08/2024.

La programmazione strategica regionale per il triennio 2025-2027 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; giustizia; ordine pubblico e sicurezza; istruzione e diritto allo studio; tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali; politiche giovanili, sport e tempo libero; turismo; assetto del territorio ed edilizia abitativa; sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente; trasporti e diritto alla mobilità; soccorso civile; Diritti sociali, politiche sociali e famiglia; tutela della salute; sviluppo economico e competitività; politiche per il lavoro e la formazione professionale; agricoltura, politiche agroalimentari e pesca; energia e diversificazione delle fonti energetiche.

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/PROGRA MMA DEFRC 2025/2027	ACAMIR VII	AT 1591	ATF CARCERI	AT FEAMPA	AT PIGA	AT SMA	CAMIST2325	CAPIRE II	CBFSE	CBFESR2526	CBFESR5152	CPT OPEN	FCPI II	FESR2127BEN	FESR2127BIS	IFTS	MCPI	OMEL	PC-BEN	PC-EDISCO	PC-TRA	RAFCA	RFP III	RUNTS III	SIS V
01 - Servizi istituzionali, generali e di gestione																									
0101 - Organi istituzionali																									
0103 - Gestione economica, finanziaria, programmazione, provveditorato																									
0104 - Gestione delle entrate tributarie e servizi fiscali																									
0105 - Gestione dei beni demaniali e patrimoniali																									
0106 - Ufficio tecnico																									
0108 - Statistica e sistemi informativi																									
0110 - Risorse umane																									
0112 - Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione																									
04 - Istruzione e diritto allo studio																									
0402 - Altri ordini di istruzione non universitaria																									
0403 - Edilizia scolastica																									
0404 - Istruzione universitaria																									
0405 - Istruzione tecnica superiore																									
0408 - Politica regionale unitaria per l'istruzione e il diritto allo studio																									
05 - Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali																									
0501 - Valorizzazione dei beni di interesse storico																									
0502 - Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale																									
0503 - Politica regionale unitaria per la tutela dei beni e delle attività culturali																									
06 - Politiche giovanili, sport e tempo libero																									
0602 - Giovani																									
08 - Assetto del territorio ed edilizia abitativa																									
0801 - Urbanistica e assetto del territorio																									
0802 - Edilizia residenziale pubblica e locale e piani di edilizia economico-popolare																									
0803 - Politica regionale unitaria per l'assetto del territorio e l'edilizia abitativa																									
09 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente																									

MISSIONE/PROGRA MMA DEFRC 2025/2027	ACAMIR VII	AT 1591	ATF CARCERI	AT FEAMPA	AT PIGA	AT SMA	CAMIST2325	CAPIRE II	CBFSE	CBFESR2526	CBFESR5152	CPT OPEN	FCPI II	FESR2127BEN	FESR2127BIS	IFTS	MCPI	OMEL	PC-BEN	PC-EDISCO	PC-TRA	RAFCA	RFP III	RUNTS III	SIS V
0901 - Difesa del suolo																									
0902 - Tutela, valorizzazione e recupero ambientale																									
0903 - Rifiuti																									
0904 - Servizio idrico integrato																									
0906 - Tutela e valorizzazione delle risorse idriche																									
0908 - Qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento																									
0909 - Politica regionale unitaria per lo sviluppo sostenibile e la tutela del territorio e l'ambiente																									
10 - Trasporti e diritto alla mobilità																									
1001 - Trasporto ferroviario																									
1002 - Trasporto pubblico locale																									
1003 - Trasporto per vie d'acqua																									
1004 - Altre modalità di trasporto																									
1005 - Viabilità e infrastrutture stradali																									
11 - Soccorso Civile																									
1101 - Sistema di protezione civile																									
12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia																									
1201 - Interventi per l'infanzia e i minori e per asili nido																									
1204 - Interventi per i soggetti a rischio di esclusione sociale																									
1206 - Interventi per il diritto alla casa																									
1207 - Programmazione e governo della rete dei servizi sociosanitari e sociali																									
1210 - Politica regionale unitaria per i diritti sociali e la famiglia (solo per le Regioni)																									
13 - Tutela della salute																									
1301 - Servizio sanitario regionale - finanziamento ordinario corrente per la garanzia dei LEA																									
1302 - Servizio sanitario regionale - finanziamento aggiuntivo corrente per livelli di assistenza superiori																									
1305 - Servizio sanitario regionale - investimenti sanitari																									
1307 - Ulteriori spese in materia sanitaria																									

MISSIONE/PROGRA MMA DEFRC 2025/2027	ACAMIR VII	AT 1591	ATF CARCERI	AT FEAMPA	AT PIGA	AT SMA	CAMIST2325	CAPIRE II	CBFSE	CBFESR2526	CBFESR5152	CPT OPEN	FCPI II	FESR2127BEN	FESR2127BIS	IFTS	MCPI	OMEL	PC-BEN	PC-EDISCO	PC-TRA	RAFCA	RFP III	RUNTS III	SIS V
1308 - Politica regionale unitaria per la tutela della salute																									
14 - Sviluppo economico e competitività																									
1403 - Ricerca e innovazione																									
1405 - Politica regionale unitaria per lo sviluppo economico e la competitività																									
15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale																									
1503 - Sostegno all'occupazione																									
1504 - Politica regionale unitaria per il lavoro e la formazione professionale																									
16 - Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca																									
1601 - Sviluppo del settore agricolo e del sistema agroalimentare																									
1603 - Politica regionale unitaria per l'agricoltura, i sistemi agroalimentari, la caccia e la pesca																									

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).

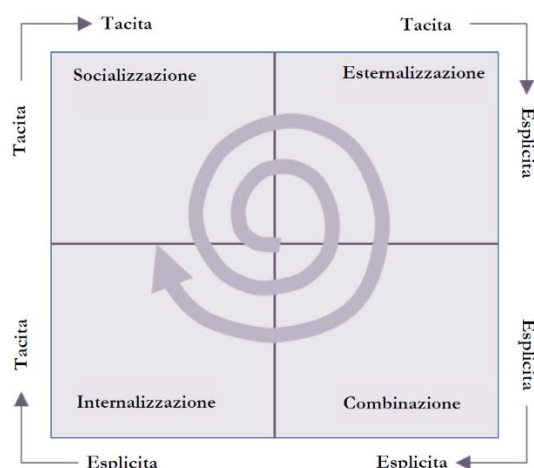


Figura 13 - Nonaka/Takeuchi, spirale della conoscenza

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 14 - Modalità di creazione e sviluppo della conoscenza IFEL Campania

3 Regolamenti operativi

IFEL Campania si dota di regolamenti interni^{xxv}, nel rispetto della normativa nazionale e regionale vigente, volti ad implementare l'efficienza e l'efficacia del proprio agire. Dal 2023 con la nuova Direzione Generale, la Fondazione ha dato nuovo impulso alla regolamentazione potenziando i processi interni, rafforzando inevitabilmente l'accountability della Fondazione. Le disposizioni introdotte disciplinano e migliorano l'organizzazione, il funzionamento e l'operatività della struttura contribuendo di fatto a promuovere la cultura della trasparenza e responsabilità all'interno della Fondazione.

4 Potenziamento dell'attività come Stazione Appaltante

IFEL Campania, lo scorso 29 giugno 2023, 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 può 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.

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.

Allo stato attuale, si segnalano i seguenti procedimenti attivati e in fase di attivazione, relativamente alle sole procedure soprasoglia comunitaria:

- Fornitura di apparecchiature informatiche (contratto stipulato in data 17/04/2024 per un valore di € 197.233,00);
- SERVIZIO DI GLOBAL SERVICE DA SVOLGERE NEGLI UFFICI DELLA FONDAZIONE IFEL CAMPANIA (gara aggiudicata in data 17/07/2024, contratto in fase di stipula per un valore di € 135.214,00);
- ACCORDO QUADRO PER LA FORNITURA DI ARTICOLI DI CANCELLERIA (gara pubblicata per un valore di € 268.636,15, termine ricezione offerte 07/10/2024);
- Servizio per l'attivazione di 97 punti di facilitazione digitale nell'ambito del progetto PNRR - Intervento: Missione 1 - Componente 1 - Asse 1 - Misura 1.7.2 "Rete dei servizi di facilitazione digitale" - Regione Campania (in fase di valutazione offerte, valore stimato € 3.498.360,66);
- AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI COMUNICAZIONE E PROGETTAZIONE - REALIZZAZIONE - IMPLEMENTAZIONE DEL PORTALE UNICO DIRITTO ALLO STUDIO E DELLA PIATTAFORMA PROGRAMMA SCUOLA VIVA (gara in fase di pubblicazione, per un valore stimato di € 212.000,00).

Per restare allineata 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.

5 Assistenza amministrativa ai Comuni campani

Le competenze e le esperienze in continua espansione, di cui può disporre la Fondazione, in uno con l'implementazione dei servizi di Stazione Appaltante, costituiscono una leva per i Comuni chiamati a svolgere le proprie attività istituzionali ed amministrative, in una condizione deficit strutturale di capitale umano.

In questo contesto, la Fondazione, potendo contare su un evoluto *background* continuamente arricchito da informazioni e dati raccolti sul campo e nell'ambito di specifiche attività di analisi e sui *follow up* della ciclica attività di programmazione, monitoraggio e controllo di investimenti pubblici, ha identificato un panel di servizi da offrire ai Comuni campani.

Il panel di servizi articolato in modo piramidale, parte dal 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 andranno formalizzate le proposte, 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 la 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*-, articolato su un percorso lineare, 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

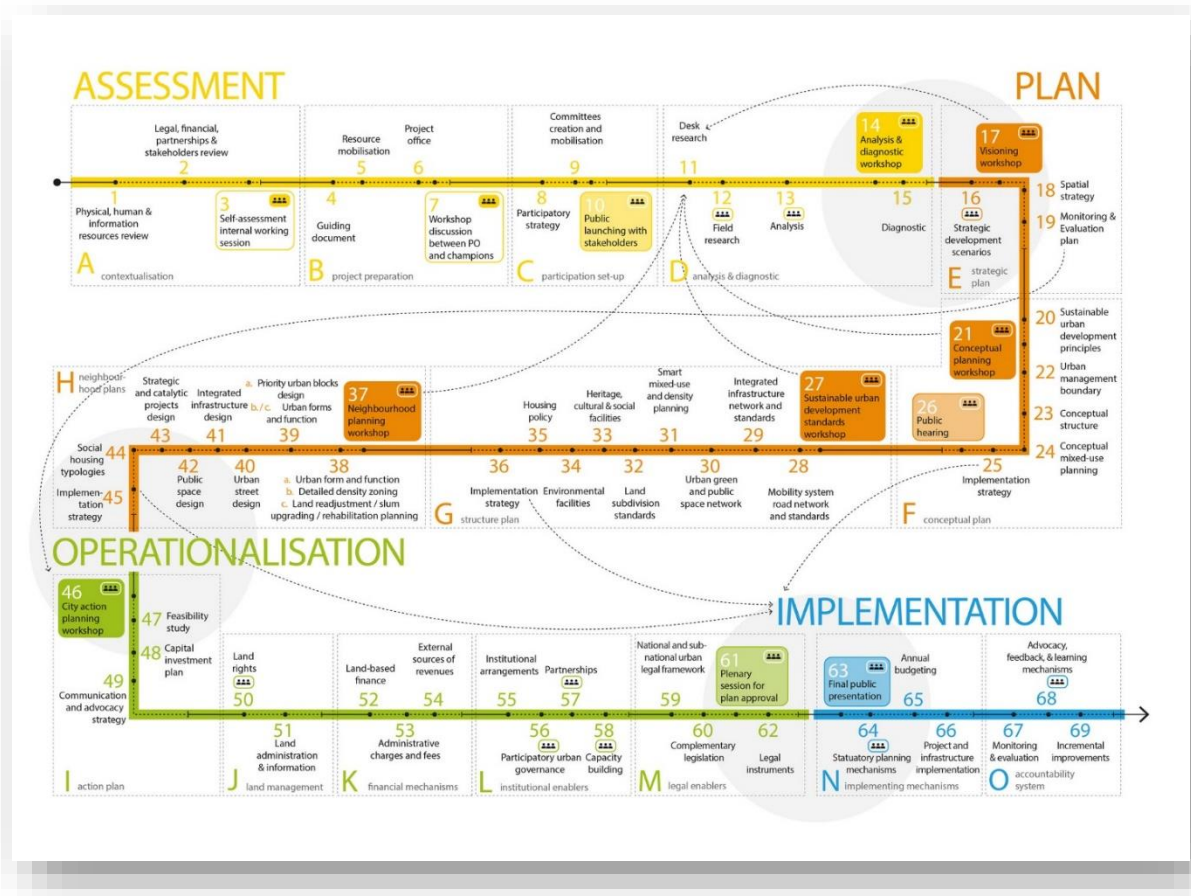


Figura 15 - Modello di pianificazione strategica definito da United Nations agency for human settlements and sustainable urban development

6 Progettazione e creazione di strumenti finanziari

La Fondazione dispone di una specifica conoscenza ed esperienza nella progettazione, creazione e impiego di strumenti finanziari.

Per quanto concerne l'attuazione dei programmi finanziati con fondi comunitari, IFEL Campania intende dar corso al monitoraggio delle valutazioni *ex ante*, le innovazioni e le applicazioni di strumenti finanziari adottati con i fondi comunitari.

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

- 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 leva agli investimenti pubblici;
- Promuove l'equità intergenerazionale, in base al quale trasformando contributi a titolo di *grant* in strumenti rotativi, si creano le condizioni affinché la Regione Campania possa disporre di risorse incrementali derivanti dal rientro degli impieghi effettuati a titolo di garanzia, *equity*, debito, quasi *equity*.

Su tema dell'ingegneria finanziaria, IFEL Campania intende allinearsi ai suggerimenti e le prassi promosse dalla BEI ed il Fei.

Fermo restando il costante aggiornamento su strumenti posti in essere da altre regioni europee, la Fondazione intende proseguire la propria attività di analisi, valutazione e progettazione anche di strumenti inediti, qualora gli stessi risultino funzionali ad esigenze emergenti o supportare obiettivi deliberati.

7 Bilancio di sostenibilità e supporto ad Agenda 2030

Il bilancio di sostenibilità è lo strumento di rendicontazione di carattere non finanziario ("RNF") che aziende, enti governativi o organizzazioni no-profit, redigono per comunicare le proprie iniziative e le *performance* generate in termini di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. La RNF indica, in particolare, le attività inerenti tematiche ESG, ovvero riguardanti fattori ambientali (Environmental), sociali (Social) e gestionali (Governance) su cui valutare i comportamenti e gli standard di sostenibilità di un'azienda, un ente governativo o un fondo di investimento.

Dal 31 luglio, con la pubblicazione dei Principi Europei di Rendicontazione di Sostenibilità ("ESRS") da parte della Commissione Europea, in linea con quanto previsto dalla direttiva 2013/34/UE^{xxvi}, modificata dalla direttiva (UE) 2022/2464^{xxvii}, è stato dato un ulteriore impulso alla definizione delle informazioni ed alla mappatura dei concetti che le imprese sono chiamate a divulgare.

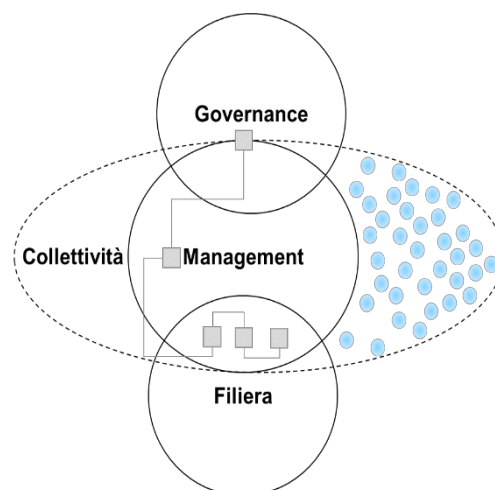
Gli ESRS forniscono un utile matrice ed indicano le metriche da adottare per la corretta rappresentazione delle informazioni salienti, riguardanti gli impatti, i rischi e le opportunità sostanziali riguardanti varie tipologie di imprese. Per *impatti*, si precisa nel documento, si intendono sia quelli di segno positivo che negativo, mentre in merito al periodo in cui si manifestano, si distinguono in: effettivi, potenziali o futuri. Tra i *rischi* e *opportunità*, vanno invece inquadrati gli eventi con potenziali effetti sulla sostenibilità, effetti riferibili alla dipendenza dalle risorse naturali, umane e sociali, individuati mediante processi di valutazione definiti *ad hoc*.

Le società partecipate da Enti pubblici, generano un ampio *range* di impatti e presentano rischi di varia natura, motivo per cui si ritiene vada fortemente accelerata l'introduzione del bilancio di sostenibilità, a prescindere dalle dimensioni e dalla tipologia di servizi erogati, essendo sufficiente lo status di partecipata, per rendere indifferibile l'adozione dei principi cardine e delle metodologie che ne caratterizzano la predisposizione della RNF.

I criteri ESG accompagnano da tempo la descrizione dei normali parametri economico finanziari, ampliando le informative agli investitori, i quali danno un peso crescente ai *rating* ESG sulla composizione dei propri portafogli. L'impulso alla finanza sostenibile proviene in gran parte dalla mutazione delle politiche di investimento, sempre più orientate a premiare le società dotate di una reale sensibilità ai temi ambientali e sociali. Facendo riferimento alle società nate con capitali pubblici e che erogano servizi con fondi provenienti dalla collettività, si ritiene oltremodo coerente considerare tali società, alla stregua di quelle quotate o partecipate da fondi di investimento, tra quelle chiamate a redigere la RNF.

Per bilancio di sostenibilità delle partecipate, si intende, è bene precisare, la rendicontazione delle *performance* basata su indicatori di impatto e di risultato diversi, rispetto a quelli oggetto di reportistica amministrativa, definita in base alla tipologia di risorse pubbliche impiegate.

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.



Per quanto riguarda la *governance* si ritiene fondamentale che gli uffici preposti al controllo delle partecipate pubbliche, monitorino lo stato di attuazione ed implementazione dei bilanci di sostenibilità, non solo delle società energivore, ma di tutte le partecipazioni che svolgono prestazioni che generano impatti positivi o negativi ovvero che presentano rischi rilevanti. Dal punto di vista del management e delle strutture organizzative delle partecipate, l'adozione di metriche appropriate, facilitata dalla recente approvazione dei principi di rendicontazione, si ritiene debba costituire un'iniziativa spontanea, destinata non solo a rispondere alle nuove prescrizioni normative, ma anche a fornire un quadro più ampio dei risultati ottenuti e consentire alla proprietà di esporre i benefici collettivi ottenuti mediante l'adozione di comportamenti virtuosi e la pianificazione di strategie mirate.

Un ulteriore *driver* alla produzione e qualificazione dei bilanci di sostenibilità può venire dagli attori operanti in filiera, i quali, sia nel rispetto della propria *mission*, sia perché indotti dalle dimensioni aziendali, da legittimi portatori di interesse sono titolati a stimolare la produzione di informazioni inerenti le *performance* ambientali, sociali ed economiche generate dalle aziende a capitale pubblico con cui interagiscono. Infine, ma non in ordine di importanza, si indica la collettività che beneficia dei servizi offerti dalle società partecipate che, in quanto tale, è pienamente autorizzata ad approfondire sia i risultati ottenuti in un'ottica di orientamento ai target di Agenda 2030 sia a conoscere le prospettive di miglioramento della qualità dei servizi, in modo da poter riscontrare le effettive evoluzioni.

Sebbene risulti evidente l'importanza del perseguimento di un percorso di sostenibilità per le imprese partecipate, riscontri empirici e bibliografici evidenziano un significativo ritardo in tal senso. Le metodologie di rappresentazione, previste dai principi ESRS, qualificano la divulgazione delle attività dell'impatto sociale, ambientale ed economico delle società pubbliche e costituiscono un'importante occasione di condivisione delle *performance* non finanziarie, in particolare di quelle realizzate da società che svolgono come *mission* attività a favore della collettività, sono state costituite con capitale pubblico e, generano ricavi, nella quasi totalità dei casi, attingendo alla spesa corrente degli enti che ne detengono la *governance*.

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. Altrettanto importante, in tale processo, è la implicita propensione al coinvolgimento delle parti interessate, attitudine che favorisce una maggiore partecipazione e permette di intercettare le esigenze latenti, contribuendo a sviluppare strategie mirate e programmi operativi più inclusivi.

Il bilancio di sostenibilità è, inoltre, uno degli strumenti funzionali all'allineamento agli obiettivi definiti dalle Nazioni Unite e tradotti in politiche e azioni riportate nell'Agenda del 2030. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e la Legge di bilancio 2023, avanzano, in tal senso, proposte finalizzate a facilitare la buona riuscita del processo di transizione ecologica, in linea con quanto stabilito dal piano RePowerEu. Nella redazione del rapporto, è emersa la necessità di una valutazione della coerenza "sistemica" delle varie azioni rispetto al conseguimento dei 17 SDGs, attività che non può ignorare il ruolo delle partecipate pubbliche. In Campania, in base all'ultima rilevazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze^{xxviii}, le società attive rientranti nel perimetro del Testo Unico delle Società Partecipate sono 203, un universo estremamente ampio, in grado di fornire un contributo decisivo al raggiungimento degli obiettivi generali ed al miglioramento delle condizioni ambientali, sociali e gestionali a livello territoriale e regionale.

La Fondazione IFEL Campania, anche grazie ad un progetto pluriennale portato avanti sul tema degli impatti sociali, sta promuovendo 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 da un riscontro puntuale degli SDGs^{xxix} di pertinenza rientranti negli obiettivi di Agenda 2030, 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.

TABELLA II.5 – SOCIETÀ DEL PERIMETRO TUSP – ANALISI PER REGIONE E STATO DI ATTIVITÀ. DATI 2020									
Regioni	Società attive		Società inattive		Società con procedura concorsuale		Società con procedura di liquidazione		Totali
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	
ABRUZZO	144	71,29%	5	2,48%	10	4,95%	43	21,29%	202
BASILICATA	35	61,40%	6	10,53%	2	3,51%	14	24,56%	57
CALABRIA	104	64,60%	13	8,07%	24	14,91%	20	12,42%	161
CAMPANIA	203	59,36%	16	4,68%	39	11,40%	84	24,56%	342
EMILIA-ROMAGNA	332	88,77%	6	1,60%	10	2,67%	26	6,95%	374
FRIULI-VENEZIA GIULIA	138	88,46%	1	0,64%	3	1,92%	14	8,97%	156
LAZIO	315	73,26%	21	4,88%	32	7,44%	62	14,42%	430
LIGURIA	131	71,20%	-	0,00%	10	5,43%	43	23,37%	184
LOMBARDIA	598	82,94%	15	2,08%	23	3,19%	85	11,79%	721
MARCHE	181	79,04%	4	1,75%	8	3,49%	36	15,72%	229
MOLISE	22	43,14%	1	1,96%	9	17,65%	19	37,25%	51
PIEMONTE	259	82,22%	6	1,90%	16	5,08%	34	10,79%	315
PUGLIA	209	74,38%	12	4,27%	18	6,41%	42	14,95%	281
SARDEGNA	88	63,77%	7	5,07%	10	7,25%	33	23,91%	138
SICILIA	170	58,02%	29	9,90%	23	7,85%	71	24,23%	293
TOSCANA	317	78,86%	6	1,49%	29	7,21%	50	12,44%	402
TRENTINO-ALTO ADIGE/SÜDTIROL	356	95,96%	8	2,16%	1	0,27%	6	1,62%	371
UMBRIA	82	71,30%	1	0,87%	11	9,57%	21	18,26%	115
VALLE D'AOSTA/VALLÉE D'AOSTE	55	91,67%	3	5,00%	1	1,67%	1	1,67%	60
VENETO	301	84,08%	6	1,68%	24	6,70%	27	7,54%	358
ESTERO	19	95,00%	-	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	20
Totale	4.059	77%	166	3%	303	6%	732	14%	5.260

Figura 16 - Analisi per Regione delle società del perimetro TUSP

8 Piano di formazione del personale 2025-2027

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 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 dal Piano 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.

Si è dato seguito operativo alla realizzazione del Piano attraverso l'individuazione di idonei percorsi formativi, la realizzazione di una procedura di acquisto di tali corsi e la somministrazione degli stessi al personale dipendente interessato. Con Determina n. 394 del 09/10/2023 si è proceduto all'Approvazione procedura di acquisto Corsi di formazione obbligatoria, al fine di garantire la correttezza delle attività svolte dalla Fondazione IFEL Campania, rafforzare le competenze individuali dei singoli, in linea con gli standard europei e internazionali, e potenziare strutturalmente la capacità amministrativa, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese. Si sono infine individuati gli operatori economici che hanno curato l'erogazione dei seguenti corsi che hanno portato al rilascio al personale coinvolto dei seguenti certificati e attestazioni:

- Certificato di Esperto in “Formazione obbligatoria Anticorruzione per dipendenti della Pubblica Amministrazione” (tenuto da Professional Academy - marchio Aidem Srl), della durata di 5 ore, con superamento dell'esame finale;
- Certificato di Esperto in “Informatica e digitalizzazione della Pubblica Amministrazione” (tenuto da Professional Academy - marchio Aidem Srl), della durata di 12 ore, con superamento dell'esame finale;
- Certificato di Esperto in “Il nuovo Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici: dall'utilizzo dei Social Media alla formazione obbligatoria in materia di etica pubblica” (tenuto da Professional Academy - marchio Aidem Srl), della durata di 3 ore, con superamento dell'esame finale;
- Attestato di partecipazione all'incontro formativo “Sistema Anticorruzione e obblighi di Trasparenza”;
- Attestato di partecipazione all'incontro formativo “iFEL Campania – Regolamento Europeo in materia di protezione dei Dati Personali 679/2016”.

In termini prospettici, si prevede di continuare la realizzazione delle attività formative previste dal Piano secondo le articolazioni previste (**Formazione Obbligatoria, Sviluppo del Capitale Umano - Competenze Strategiche e Aggiornamento Professionale**).

Si segnala inoltre che, coerentemente con gli orientamenti strategici della Fondazione, è in corso una ricognizione dei fabbisogni formativi e della correlata offerta di corsi di formazione per la specializzazione delle stazioni appaltanti, finalizzati a consentire il passaggio di livello della Fondazione e offrire in questo modo servizi sempre più ampi e qualificati agli stakeholder.

9 Innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione

9.1 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.

9.2 Dotazioni infrastrutturali e servizi informatici

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 23 - 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

TIPOLOGIA/ INFRASTRUTTURA	URL	UNITÀ OPERATIVA	TECNOLOGIA	SISTEMA OPERATIVO	SSL
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

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^{xxx}.

10 Attività editoriali e di comunicazione

10.1 Pubblicazioni

L'attività editoriale rappresenta un valore aggiunto nel perseguimento della mission della Fondazione. Le pubblicazioni, infatti, assumono un ruolo cardine nel potenziamento e diffusione dei risultati, anche intermedi, delle attività di supporto e rafforzamento che IFEL Campania fornisce alla Regione e agli Enti Locali, anche favorendo la condivisione con gli stakeholder delle migliori pratiche, delle metodologie innovative e dei risultati raggiunti, diventando una risorsa preziosa per tutti i soggetti interessati.

Le pubblicazioni, sia sotto forma cartacea che digitale tali da consentire diffusione capillare e accessibile, consente la ridefinizione accurata e sistematica dei contenuti connessi alle proprie attività istituzionali ed ovviamente anche quelle relative a tutte le attività di formazione e ricerca.

Tale attività di formazione e ricerca è condotta, sia in proprio che in partnership con università e dipartimenti universitari, e consiste in ricerche e sperimentazioni i cui risultati assumono forma di saggio, articolo, survey, report, dataset e monografia, pubblicate dalla Fondazione o da case editrici specializzate, e che sovente trovano spazio anche in riviste scientifiche di rilievo nazionale ed internazionale.

10.2 Poliorama

Si tratta di un magazine trimestrale gratuito diffuso prevalentemente on line, ma in circostanze ed eventi 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 di IFEL Campania.

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

Nell'anno 2024 è prevista la pubblicazione di quattro numeri della rivista e di 3 numeri speciali monotematici.

10.3 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.

La collana comprende le seguenti sezioni:

- 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, anche con il supporto di esempi di realizzazioni con cui confrontarsi;
- MONOGRAFIE, che propongono studi ed approfondimenti di temi di interesse sia nella definizione di scenari e contesti, sia di metodologie e modelli di approccio al miglioramento delle strategie e politiche per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche.

Inoltre, nell'ambito delle attività di supporto all'attuazione dei Programmi Comunitari a gestione concorrente, è stato 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, nell'ambito del nuovo ciclo di programmazione 2021-2027, risulta, in particolare, rivolta all'approfondimento di 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.

10.4 Sito Web

L'eventuale restyling grafico e reingegnerizzazione del portale potrà migliorarlo nelle funzionalità e nei contenuti, nonché nella 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, inoltre, 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 prodotti, siano essi intermedi o finali.

11 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 statuari 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 24 - Obiettivi da perseguire/indicatori quali/quantitativi

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET ANNUALE
1. Implementare ed aggiornare tempestivamente le pagine del Portale istituzionale	Relazione analitica periodica sul perseguimento dell'obiettivo	2
2. Tempestiva circolarizzazione delle situazioni debitorie e creditorie	% posizioni circolarizzate nel termine assegnato dall'Amministrazione Regionale	100%
3. Corretto sviluppo, monitoraggio e controllo degli interventi in materia di trasparenza, di accesso e di prevenzione della corruzione	Riscontri forniti in maniera adeguata e tempestiva / Riscontri richiesti dalla Regione	100%
4. Corretta esecuzione degli adempimenti previsti dalle convenzioni con gli Uffici committenti, con particolare riguardo alla completa e tempestiva rendicontazione.	nr. SAL presentati / nr. SAL previsti dalle convenzioni	≥80%
5. Contenimento delle spese di funzionamento e gestione rispetto all'anno precedente	Relazione analitica sull'andamento delle spese di funzionamento e gestione in ragione dei ricavi della Fondazione	1
6. Contribuire alle riflessioni sui temi che riguardano la politica di coesione, il federalismo, l'evoluzione dei processi della pubblica amministrazione.	n. Pubblicazioni (comprese quelle della rivista "Poliorama")	≥ 6
7. Erogare contributi diretti ed indiretti e patrocinii gratuiti per iniziative prive di scopo lucrativo, volte a conseguire le finalità, gli scopi e le attività statutarie	n. iniziative patrocinate	2

Controllo strategico e rafforzamento attività

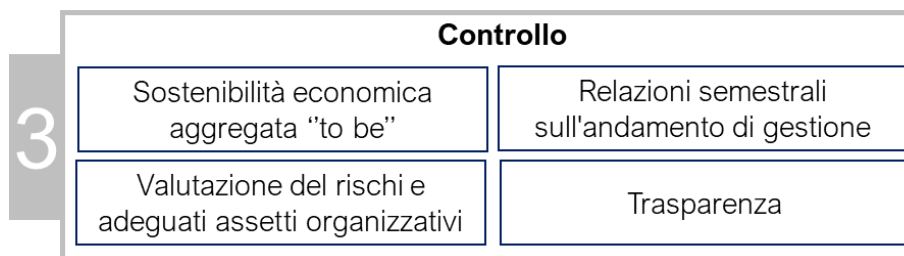


Figura 17 - Articolazione degli argomenti descritti nel capitolo "Controllo"

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 2021-2023, da euro 1.080.002 ad euro 1.848.723.

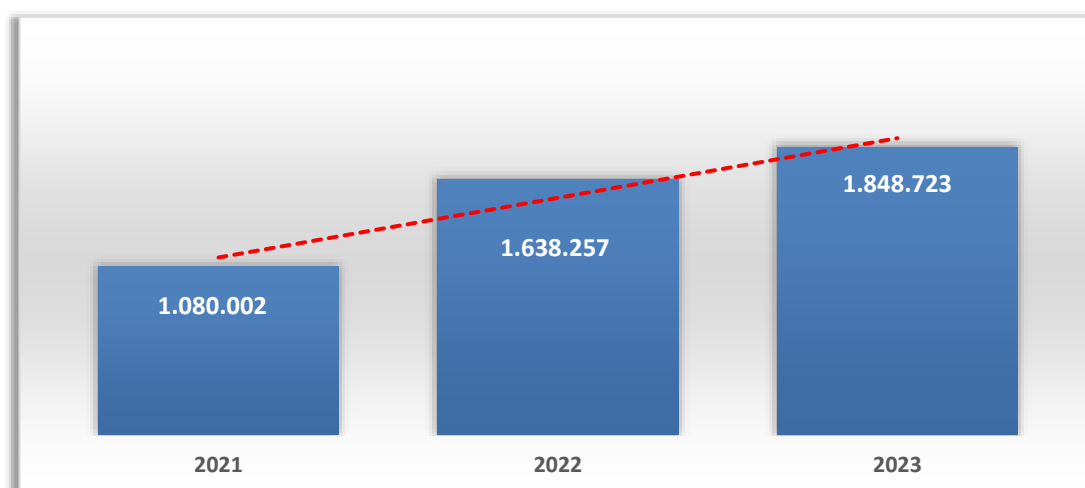


Figura 18 - Patrimonio netto IFEL Campania 2021-2023

Nel corso del 2023, IFEL Campania ha registrato un volume delle attività pari ad euro 11.312.721. Nella figura a seguire si dettaglia il volume delle attività registrato nelle pregresse annualità e nella successiva tabella, invece, si propone uno specifico confronto sul triennio 2021-2023.

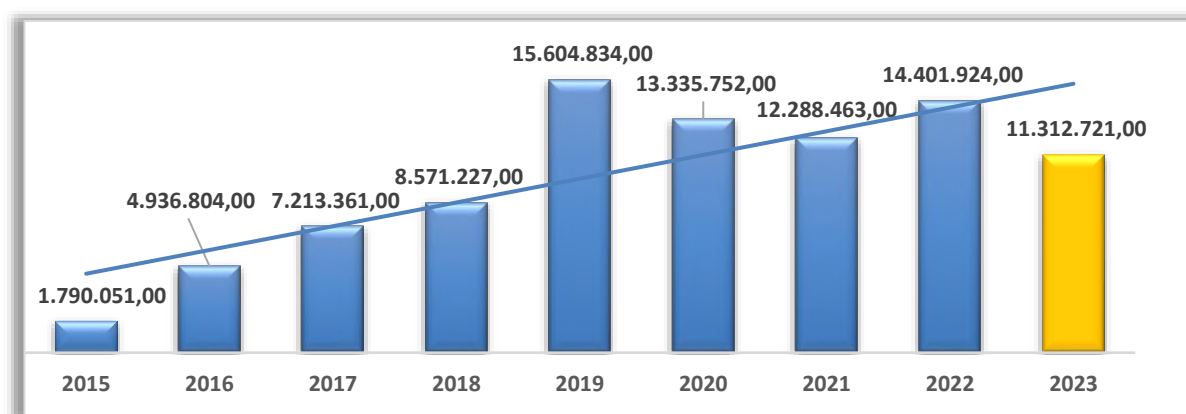


Figura 19 - Proventi, ricavi e contributi 2015-2023

Parametri	2021	2022	2023
Proventi, ricavi e contributi	12.288.463	14.401.924	11.312.721
Variazione in % su anno prec.		17,20%	-21,45%

I risultati raggiunti nel triennio 2021-2023 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*^{xxxix} 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*^{xxxix}, esso presenta risultati positivi, per le medesime ragioni espresse per l'*EBIT*.

Tabella 25 - Indicatori di bilancio 2020-2023

INDICI PRINCIPALI	2020	2021	2022	2023
<i>Equilibrio finanziario</i>	0,06	0,09	0,24	0,23
<i>Redditività e produttività dell'impresa</i>	0,07	0,09	0,30	0,12
<i>Solvibilità dell'impresa</i>	0,03	0,04	0,10	0,09
<i>Margine di struttura primario</i>	704.779	844.273	1.435.672	1.727.531
<i>Q del margine strutturale</i>	4,98	4,03	6,96	12,04
<i>Q di disponibilità</i>	1,05	1,08	1,25	1,23
<i>Margine di tesoreria</i>	1.041.762	1.177.831	1.962.882	2.296.717
<i>Acid test</i>	1,05	1,08	1,25	1,23
<i>ROE</i>	32,51%	22,08%	34,08%	11,38%
<i>ROS</i>	2,07%	1,99%	3,98%	1,91%
<i>ROI</i>	2,27%	2,78%	9,09%	3,49%
<i>ROA</i>	1,44%	1,56%	5,80%	1,78%
<i>Indice di indebitamento (leverage)</i>	22,52	14,17%	5,87%	8,83%
<i>Rotazione del capitale investito</i>	70,37%	80,30%	149,66%	95,63%
<i>Oneri finanziari su fatturato</i>	-0,17%	-0,16%	-0,02%	-0,10%

Il *margine di tesoreria*^{xxxix}, 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*^{xxxix}, ha registrato i seguenti valori:

Tabella 26 - Indice di liquidità 2020-2023

Indice	2020	2021	2022	2023
<i>Acid test</i> ^{xxxix}	1,05	1,08	1,25	1,23

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.

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 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 contraddistingue, 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 aziendale 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 uno 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 2025 -2027 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;
- Supporto alle attività dell'organismo di valutazione 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 del sistema di certificazione della parità di genere basato sulla prassi UNI/PdR 125:2022, finalizzato 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;

- Rendicontazione Sociale, come strumento di trasparenza, relazione, informazione e comunicazione volto a costruire un proficuo rapporto con gli stakeholder.

3.1 Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza

Il Codice della crisi di impresa, introdotto con il D.Lgs. 14/2019 e successivamente modificato dal D.Lgs 83/2022, impone agli operatori economici di compiere azioni idonee a rispettare determinati parametri e criteri di efficienza che certificano, in buona sostanza, lo stato di salute economico-finanziaria dell'ente. Le norme da qua non devono essere percepite alla stregua di un nuovo "onere" da subire, ma come occasione per monitorare ulteriormente, e migliorare, i propri assetti organizzativi interni.

Il Codice prevede un serie di misure per favorire l'emersione tempestiva della crisi d'impresa prima che si giunga ad una eventuale situazione di insolvenza conclamata. La segnalazione della situazione di difficoltà è affidata ad un doppio canale, oltre che all'attivazione autonoma da parte degli organi di governance: a) l'avvio può essere determinato dall'intervento degli organi di controllo interno e b) l'altro dai creditori istituzionali, INPS e Fisco.

Nel corso del 2024 la Fondazione ha proceduto all'acquisto di un software che consentisse di verificare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, la continuità aziendale e monitorare il risk management. La soluzione prescelta permette di generare anche un fascicolo al fine della Valutazione Economico Finanziaria (EBA), secondo le linee guida entrate in vigore il 30 giugno 2022, per mantenere i propri finanziamenti o per negoziarne di nuovi.

Si tratta di un'applicazione in Cloud finalizzata a valutare e misurare lo stato di salute e le prospettive dell'azienda, individuare la cura in caso di sintomi o accedere se necessario alla procedura di composizione negoziata. Nel software, inoltre, è presente una sezione dedicata alla Composizione negoziata della Crisi, comprensiva di Test e Lista di controllo introdotti dal D.L. 118/2021.

3.2 Controllo di Gestione

La Fondazione, su impulso e coordinamento della Direzione Generale, monitora periodicamente l'andamento dei ricavi delle commesse in portafoglio mediante riunioni con i diversi responsabili di commessa. Il controllo di gestione, così inteso, assicura il monitoraggio costante dell'avanzamento economico (in termini di costi e ricavi) delle commesse attive, rispetto alle previsioni formulate nel Bilancio di Previsione adottato dal Consiglio di Amministrazione ed approvato dall'Assemblea dei Fondatori ogni anno entro il 28 febbraio. In tale sede, inoltre, viene anche monitorato l'avanzamento finanziario delle commesse (in termini di entrate ed uscite di cassa prevedibili).

A valle delle riunioni convocate con i responsabili di commessa, nelle quali vengono analizzati i diversi punti¹ all'ordine del giorno, viene redatta una relazione conclusiva, riepilogativa dei principali elementi su cui porre particolare attenzione, emersi nei diversi colloqui, corredata da tre allegati²: l'avanzamento delle commesse previste nel Bilancio previsionale (All.1);

¹ L'oggetto delle riunioni attiene ai seguenti punti: 1) stato di presentazione dei SAL; 2) analisi trend finanziario e ricognizione stato incassi fatture presentate; 3) analisi scostamento impegni/budget 2024 per ogni singola commessa; 4) eventuale proposta di acquisto o risorse professionali da contrattualizzare; 5) varie ed eventuali; 6) modifiche alla progettazione.

² L'allegato 1 mette a confronto gli impegni assunti alla data dalla Fondazione (sia per i costi del personale e che per i costi diretti delle commesse) per ognuna delle commesse previste nel Bilancio di Previsione 2024, con dettaglio della percentuale di avanzamento e del residuo da impegnare

l'avanzamento degli impegni rispetto ai costi generali e il dettaglio dei costi indiretti maturati (All.2); il riepilogo delle fatture e note di debito emesse e la percentuale di incassi realizzata (All.3).

L'obiettivo del management è quello di assicurare il costante monitoraggio degli impegni contrattualmente vincolanti assunti dalla Fondazione fino alla fine dell'anno, sia per le attività di commessa (rendicontabili e rimborsabili), che per tutte le attività trasversali e istituzionali (non rendicontabili e non rimborsabili) che si tradurranno, con ragionevole probabilità, in costi e corrispondenti ricavi dell'anno.

3.3 Piano degli obiettivi

Un importante strumento di Governance introdotto dal 2023 è rappresentato dal Piano degli obiettivi della Fondazione che mira a misurare e migliorare l'efficienza e la trasparenza delle attività svolte dalla Fondazione per i servizi resi alla Regione Campania e agli stakeholder di riferimento.

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.

Il Piano, teso al raggiungimento di standard qualitativi ed economici elevati nelle attività svolte, definisce annualmente gli obiettivi assegnati, internamente dalla Fondazione tramite il Piano Triennale ed esternamente dalla Giunta regionale, e gli indicatori di performance fornendo una griglia di risultati attesi che permette di valutare l'efficacia dell'organizzazione nel raggiungimento dei risultati, nonché gli strumenti per valutare la performance operativa delle singole unità organizzative

Dal 2024 è stato introdotto anche la Risk Analysis, focalizzata su specifici aspetti legati alle attività di IFEL Campania, al fine di considerare le circostanze endogene, legate alla gestione diretta e indiretta delle attività della Fondazione, e le circostanze esogene, ovvero gli eventi che sfuggono al controllo diretto del management e consentire di presidiare tempestivamente - per i singoli obiettivi - le aree che potenzialmente possono rappresentare un vulnus rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

3.4 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 2024-2026 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.01.2024.

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

rispetto al budget approvato nel Bilancio previsionale 2024; l'allegato 2 mette a confronto gli impegni assunti alla data dalla Fondazione per tutte le voci di costo non direttamente imputabili alle commesse (costi generali) previste nel Bilancio di Previsione 2024, con dettaglio della percentuale di avanzamento e del residuo da impegnare rispetto al budget approvato nel Bilancio previsionale 2024; l'allegato 3 riepiloga le fatture e note di debito emesse dal 1° gennaio alla data di redazione del documento, con dettaglio degli incassi realizzati e ancora da realizzare.

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 2024/2026 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 2023.

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 2024/2026 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.

3.5 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^{xxxvi} - 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.

3.6 Certificazione di Qualità - ISO 9001

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 2024 è stato oggetto di ricertificazione, con l'emissione di un nuovo certificato valido fino al 2027.

3.7 Certificazione di Parità di Genere – UNI 125

L'obiettivo di ottenere la certificazione UNI PDR 125 si inserisce nell'intento della Fondazione di perseguire l'attuazione di una governance guidata ed orientata dai principi comunitari che, passa anche attraverso i percorsi di certificazione dei sistemi di gestione dei processi interi. Rappresenta, inoltre, un modello di leadership innovativa, per le Società in House in controllo pubblico, in quanto capace di coniugare una visione integrata dei processi istituzionali pubblicistici con le best practice delle norme ISO internazionali. Al fine di conseguire la certificazione in parola, si è realizzato un lavoro sinergico teso allo sviluppo ed al rafforzamento dei principali indicatori di gender equality.

La UNI PDR 125 riflette, pertanto, una crescita sostenibile della Fondazione come organizzazione che sostiene un cambiamento culturale, non solo formale, ma strutturato in azioni concrete e dirette al miglioramento di ogni singolo processo: dal recruitment alla carriera, dall'equità salariale alla genitorialità, dal work-life balance alla prevenzione degli abusi e delle molestie.



La Politica PdR, adottata dalla Fondazione, unitamente alle iniziative del Comitato Guida, tenderà a continuare il lavoro intrapreso, affinché sia possibile raggiungere l'obiettivo primario del sistema di gestione dalla norma UNI 125, ossia rendere IFEL Campania un'organizzazione dove valorizzare il patrimonio delle risorse umane nella loro unicità, in virtù di una valutazione meritocratica, senza alcuna forma di pregiudizio di genere.

L'attività di verifica è stata condotta dall'Organismo di Certificazione ANCCP Certification Agency che ha emesso la prima certificazione ad agosto del 2024.

3.8 Certificazione Anticorruzione – UNI ISO 37001

La Fondazione riceve l'emissione, per la prima volta, della Certificazione UNI ISO 37001 per il suo Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, a seguito dell'Audit condotto da ANNCP Certification Agency. La conformità ottenuta dimostra la solida volontà di puntare al miglioramento ed all'efficientamento delle strategie aziendali.

La norma ISO 37001 rappresenta lo standard internazionale delle best practice per i sistemi di gestione finalizzato alla riduzione dei rischi dei fenomeni di corruzione.

La certificazione, ottenuta all'esito di un percorso lungo, laborioso e sinergico tra tutte le aree della Fondazione, da quella amministrativa a quella contabile, appare ancor più sintomatica di una linea di gestione votata all'implementazione, non solo di modelli operativi virtuosi ed aderenti ai processi descritti dalla norma ISO 37001 ma un' incisiva misura attuativa di riduzione del rischio

corruttivo che costituisce un efficace investimento per creare cultura della legalità ed, in termini reputazionali, accrescere la fiducia da parte dei cittadini nell'impiego trasparente ed efficiente delle risorse pubbliche comunitarie.

Il risultato ottenuto orienta maggiormente l'azione della Fondazione verso l'adozione di processi veloci e trasparenti e soprattutto idonei a costituire un presidio operativo ed efficace alla lotta della corruzione anche in termini di tutela degli interessi economici della Comunità Europea.

La certificazione è stata ottenuta per la prima volta nel luglio del 2024.



3.9 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.

3.10 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 statuari.

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.

3.11 Codice di Comportamento

Il Codice di Comportamento rappresenta una delle principali misure tese a contrastare il fenomeno delle condotte di corruzione. Inoltre, incide sulla politica di parità di genere, vietando qualsiasi forma di discriminazione, nonché sull'applicazione del principio di trasparenza che, in un'ottica evolucionistica, è stato elevato ad una vera e propria forma di controllo della spesa pubblica e di utilizzo dei fondi comunitari del PNRR nel modello di Open Government che si sta via via affermando.

La Fondazione ha prestato grande attenzione non solo alla cura dell'aggiornamento del Codice ma anche alla sua diffusione, sia tra i dipendenti che tra i consulenti ed i collaboratori.

A seguito dell'utilizzo delle tecnologie informatiche, si è resa necessaria da parte del Legislatore, attuare una innovazione del suo contenuto, in particolare per l'evidente esigenza di predisporre misure di sicurezza e protezione delle informazioni e dei dati.

In aderenza a tali modifiche, introdotte dal DPR 81/2023, la Fondazione ha provveduto ad adeguare il contenuto del Codice in vigore.

Di conseguenza, attraverso il rispetto del contenuto del Codice, non si persegue più solo l'aspirazione ad avere dipendenti fedeli, integri e scevri da comportamenti a rischio di fenomeni corruttivi, ma anche in grado di recepire una nuova cultura della legalità che si inserisce nel contesto di transizione al digitale che i modelli di Governance stanno attraversando.

In particolare, si sono introdotte norme di comportamento per la gestione dell'account di posta istituzionale, dei social e tutte le comunicazioni tecnologiche che devono essere sempre finalizzate all'assolvimento delle esigenze lavorative ed i compiti istituzionali e mai per scopi personali, per nessun motivo devono mettere a rischio la reputazione dell'ente.

Parimenti è stata sottolineata nell'ultima versione adottata del Codice, l'importanza di evitare lo spreco di risorse che possano impattare sull'ambiente unitamente all'esigenza di porre la massima attenzione nel conferimento dei rifiuti per non invalidare il processo del riciclo. A sostegno di tale disposizione, è stata anche predisposta una circolare di supporto al corretto conferimento dei rifiuti nei contenitori posti all'interno degli uffici.

3.12 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.

Napoli, 30 settembre 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 Panfili

ⁱ Costituita nel 2006 dall'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI)

ⁱⁱ Con DGR n. 562/2015, la Giunta Regionale ha rilevato la necessità di introdurre modifiche statutarie tese a garantire armonia dispositiva nei contenuti statutari 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.

ⁱⁱⁱ 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).

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

^v 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 Panfilì 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.

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

^{viii} 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.

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

^x 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.

^{xi} Dato aggiornato al 23/09/2024.

^{xii} 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.

^{xiii} 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.

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

^{xv} 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.

^{xvi} 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.

^{xvii} 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.

^{xviii} 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.

^{xix} 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.

^{xx} 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).

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

^{xxii} Il fatturato per professional, tipico indicatore di produttività del settore, è pari a quasi 112 mila euro annui, in leggero calo rispetto all'anno precedente (-0,2%). Rimane ancora da recuperare in gran parte il calo del 3,4% registrato nel 2020. Nel corso del 2022 il calo nella produttività per professional ha toccato tutte le classi dimensionali ad eccezione delle medie società di consulenza che fanno registrare un aumento dell'1,1%. Rimane molto grande il divario del valore della produzione per professional tra le micro e le grandi società di consulenza: le prime si attestano in media poco al di sopra dei 61 mila euro, mentre le grandi società di consulenza superano i 163 mila euro di valore della produzione per professional. Le piccole società hanno valori comparabili a quelli delle micro (quasi 70 mila rispetto a 61 mila), mentre le medie società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (circa 119 mila euro). Le previsioni per il 2023 indicano un ulteriore lieve calo della produttività a livello Italia (-0,2%), pur a fronte di un suo aumento nel segmento delle grandi imprese (+0,3%). Le previsioni per il 2023 indicano un ulteriore lieve calo della produttività a livello Italia (-0,2%), pur a fronte di un suo aumento nel segmento delle grandi imprese (+0,3%).

OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA Rapporto annuale 2022 – 2023 In collaborazione con l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

^{xxiii} 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, Uiltuks-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

^{xxiv} 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.

^{xxv} Regolamento controlli a campione ai sensi dell'art. 52 c.2 D. Lgs 36/2023 (CDA del 21/02/2024). Regolamento per l'istituzione e la gestione dell'albo degli operatori economici (CDA del 26/09/2023); Regolamento per la concessione di patrocinii, contributi e donazioni (CDA del 19/05/2023); Regolamento per le spese di trasferta e rappresentanza (CDA del 21/02/2023); Regolamento del premio di produttività (CDA del 21/02/2023); Codice etico della Fondazione IFEL Campania (CDA del 26/01/2023); Regolamento dell'organizzazione e del personale (CDA del 26/01/2023); Regolamento contabilità armonizzata (CDA del 26/01/2023); Regolamento per il conferimento di incarichi esterni (CDA del 3/11/2022); di regolamento in materia di reclutamento del personale dipendente a tempo indeterminato e determinato (Assemblea dei Fondatori del 28/01/2019).

^{xxvi} Direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, recante modifica della direttiva 2006/43/CE del Parlamento europeo e del Consiglio e abrogazione delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE del Consiglio (GU L 182 del 29.6.2013, pag. 19)

^{xxvii} Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità (GU L 322 del 16.12.2022, pag. 15).

^{xxviii} Rapporto sulle partecipazioni delle Amministrazioni Pubbliche Dati 2020.

^{xxix} Sustainable Development Goals [THE 17 GOALS | Sustainable Development \(un.org\)](https://www.un.org/sustainabledevelopment/)

^{xxx} 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.

^{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} 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.