

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

2026 - 2028

Il piano delle attività previste per il triennio 2026-2028 presenta diverse innovazioni rispetto alle precedenti versioni. L'evoluzione del modello di erogazione dei servizi di assistenza, l'attenzione alla crescita del capitale umano e la spinta registrata dall'attività di ricerca e sviluppo, hanno rafforzato la configurazione competitiva della Fondazione, creando condizioni di contesto anno dopo anno più favorevoli.

Il piano 26-28, oltre a proiettare le performance economico-finanziarie e tracciare il corso di azioni prospettiche, illustra altresì i passi avanti compiuti dal management che si traducono in un sostanziale ripensamento dell'approccio degli organismi in-house a temi quali produttività, sostenibilità, innovazione.

IFEL Campania entra nel triennio 26-28 con un insieme di conoscenze acquisite, esperienze maturate e risultati certificati, dinamiche che si traducono in una struttura patrimoniale progressivamente più solida ed in indicatori di performance che ne certificano la piena continuità.

La sussistenza di un solido equilibrio economico-finanziario è il presupposto su cui è stato aggiornato il proprio modello operativo orientato alla erogazione di servizi di assistenza che affrontano tematiche più ampie e contenuti più complessi con processi evoluti.

Articolato nel rispetto delle strategie e degli indirizzi regionali definiti nel Documento di Economia e Finanza Regionale - DEFR, il documento formalizza la proposta di Piano Triennale delle Attività a scorrimento annuale di IFEL Campania, traccia le linee guida strategiche ed operative e costituisce il principale atto di programmazione di riferimento per le strategie della Fondazione

Il documento è distinto in tre sezioni in cui 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".

Le attività della Fondazione per il prossimo triennio, possono da un lato beneficiare del lavoro di rinnovamento avviato nel 2022, sotto l'impulso delle modifiche statutarie che hanno ridefinito il modello di governance, "adeguando gli organi della Fondazione agli scenari operativi in cui la medesima è chiamata ad operare", dall'altro richiedono un importante sforzo di adattamento alle nuove sfide lanciate dal dialogo non rinviabile con il ruolo dell'Intelligenze artificiale nella gestione dei processi amministrativi, via via più complessi, la necessità di comprendere, governare ed introdurre presidi di sicurezza informatica ed infine svolgere il proprio ruolo d'impulso sul tema della sostenibilità, affinché gli sforzi compiuti si traducano in miglioramento delle condizioni di benessere per tutti gli stakeholder coinvolti.

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 sottolineato, 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, il 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, è 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.

Avv. Annapaola Voto
Direttore Generale

Sommario

Sommario.....	4
Indice delle figure.....	7
Indice delle tabelle.....	8
Glossario.....	9
Riferimenti statutari, normativi e fonti	12
Abstract del piano.....	13
IFEL Campania, un'organizzazione basata sull'autoapprendimento e l'interscambio di competenze	14
Driver del Piano triennale	15
Linee guida del piano triennale	16
La Fondazione IFEL Campania	18
Key Performance Indicators (KPI).....	22
Programma delle attività e degli investimenti.....	32
Commesse <i>On going</i>	32
Commesse <i>Prospect</i>	36
Progetti a finanziamento diretto	38
Investimenti.....	39
Aree di sviluppo	39
Potenziamento dell'attività come Stazione Appaltante.....	39
Assistenza amministrativa ai Comuni campani	40
Progettazione e creazione di strumenti finanziari	42
La sostenibilità come principio guida e supporto alle partecipate ed ai Comuni	43
Sicurezza informatica e Cyber security	44
Introduzione dell'IA nella rendicontazione e nel monitoraggio.....	45
Coerenza con il DEFRC del programma	46
Piano economico finanziario triennale e correlato budget annuale.....	52
Piano economico finanziario	52
Budget ...	58
Dotazione risorse umane e piano occupazionale.....	67
Struttura organizzativa e dotazione organica.....	67
Potenziamento delle competenze interne e aree di sviluppo strategico	73
La creazione della conoscenza.....	74
Attivare e rendere operativa la spirale delle conoscenze: il modello IFEL Campania.....	75
Processi interni di assessment di competenze e professionalità.....	76
Fabbisogno per il triennio 2026-2028	76

Alienazioni e acquisizioni di servizi, beni mobili e immobili di importo superiore a 60.000 euro.....	88
Acquisizione e/o dismissione di partecipazioni in altri organismi.....	91
Operazioni finanziarie a medio e lungo termine e altre operazioni di finanza straordinaria	92
Innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione	94
Attività di implementazione di servizi digitali a favore della Regione Campania	94
Dotazioni infrastrutturali e servizi informatici.....	94
Attività di ricerca, formazione e divulgazione	96
Ricerca con finalità operative.....	96
Formazione e divulgazione	97
Pubblicazioni	98
Attività editoriali e di comunicazione	99
Poliorama	99
Collana “Codici e Contesti”	99
Sito Web	100
Obiettivi da perseguire e indicatori qualitativi e quantitativi	101
Stato di realizzazione degli obiettivi assegnati con DGR 706/2024 al 31/12/2025	103
OBIETTIVO 1 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Assicurare la reingegnerizzazione ed il tempestivo aggiornamento delle pagine del Portale per il miglioramento del servizio	104
OBIETTIVO 2 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Assicurare l’adesione alla Piattaforma “Monitoraggio Partecipate” e il caricamento dei dati richiesti.....	104
OBIETTIVO 3 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Garantire la verifica delle dichiarazioni in materia di inconferibilità e incompatibilità previste dal D.Lgs 39/2013 da acquisire all’atto del conferimento di incarichi di vertice mediante il caricamento degli accertamenti sull’applicativo S.I.S.T.A.	104
OBIETTIVO 4 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Assicurare la riduzione del rischio di responsabilità amministrativa derivante da comportamenti illeciti ai sensi della Legge n. 231/2001	105
OBIETTIVO 5 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Dare tempestiva attuazione agli “Indirizzi operativi di gestione” formulati dal Socio con DGR 623/2024.....	106
Controllo strategico dell’attività.....	107
Sostenibilità economica aggregata “to be”	107
Piano di valutazione dei rischi e adeguati assetti organizzativi	109
Strumenti di controllo	112
Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza.....	113
Controllo di Gestione	113
Piano degli obiettivi	114
Piano per la prevenzione della corruzione e trasparenza	114
Modello Gestionale 231	116
Certificazione di Qualità - ISO 9001	117
Certificazione di Parità di Genere – UNI 125	118
Certificazione Anticorruzione – UNI ISO 37001	119

Sicurezza sul lavoro	119
Privacy ...	120
Codice di Comportamento.....	121
Rating di legalità	122

Indice delle figure

Figura 1 – Driver evolutivi del piano triennale 2026-2028.....	15
Figura 2 – Articolazione della Mission dei Servizi e degli Ambiti di interesse della Fondazione.....	19
Figura 3 - Distribuzione livelli di expertise per le attività 2015-2024.....	23
Figura 4 - DG interessate dalle attività nel 2024	24
Figura 5 - Distribuzione livelli di expertise per le attività prestate nel 2024	25
Figura 6 - Distribuzione delle giornate di attività per il triennio 2022-2024	26
Figura 7 - Attività in corso nel biennio 2022-2024 – dettaglio per Area Tematica	27
Figura 8 – andamento presentazione SAL/distribuzione per mese – annualità 2024.....	28
Figura 9 - Valore delle spese rendicontate IVA esclusa anno 2024 – distribuzione per mese	28
Figura 10 - Disponibilità liquide periodo settembre 2024 – dicembre 2025	29
Figura 11 – Confronto nr SAL trasmessi/giorni medi per trasmissione periodo 2021-2025.....	31
Figura 12 - Modello di pianificazione strategica definito da United Nations agency for human settlements and sustainable urban development	42
Figura 13 - Proventi, ricavi e rimborsi 2015-2028 (euro)	65
Figura 14 - Patrimonio netto 2016-2028 (euro)	66
Figura 15 - Organigramma della Fondazione IFEL Campania	69
Figura 16 - Nonaka/Takeuchi, spirale della conoscenza.....	74
Figura 17 - Modalità di creazione e sviluppo della conoscenza IFEL Campania	75
Figura 18 - Patrimonio netto IFEL Campania 2021-2024.....	107
Figura 19 - Proventi, ricavi e rimborsi 2015-2024.....	107

Indice delle tabelle

Tabella 1 – KPI 2021/2024	22
Tabella 2 - Impegno di IFEL Campania in gg/uomo.....	23
Tabella 3 - Giornate attività 2022-2024	24
Tabella 4 - Giornate attività 2022-2024 distribuite in % per expertise	25
Tabella 5 – Parametri del cash flow	29
Tabella 6 - riepilogo affidamenti formalizzati	33
Tabella 7 – riepilogo affidamenti prospect (OTE inviate)	37
Tabella 8 - Corrispondenza delle attività IFEL Campania con il DEFRC.....	47
Tabella 9 - Proventi, Ricavi e rimborsi triennio 2026-2028.....	53
Tabella 10 - Spese, costi e oneri dell'attività triennio 2026-2028	55
Tabella 11 - Piano Triennale 2026-2028 - rapporto dipendenti/collaboratori professionali su ricavi da commessa.....	60
Tabella 12 - Piano Triennale 2025-2027 - rapporto dipendenti/collaboratori professionali su ricavi da commessa.....	60
Tabella 13 - Piano economico finanziario 2026-2028 Proventi, ricavi e rimborsi – riepilogo sintetico	64
Tabella 14 - Valori chiave di bilancio 2026-2028 (euro)	66
Tabella 15 - Livelli, declaratorie e Unità Organizzative di assegnazione del personale 2026-2028	72
Tabella 16 – Composizione dell’organigramma 2026 per profili personale a TI	73
Tabella 17 - Personale TI da assumere nel triennio 2026-2028.....	81
Tabella 18 - Costo del personale nel triennio 2026-2028	84
Tabella 19 - Costo del personale dipendente nel triennio 2026-2028.....	85
Tabella 20 - Elenco dei server IFEL Campania.....	95
Tabella 21 - Obiettivi da perseguire/indicatori quali/quantitativi	101
Tabella 22 – stato di attuazione degli obiettivi 2025 ex DGR 706/2024	103
Tabella 23 Indicatori/indici di bilancio 2020-2024.....	108
Tabella 24 - Indice di liquidità 2020-2024.....	109

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
CCII	Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza
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
PdA	Piano di Attività
PdL	Postazione di Lavoro
PNA	Piano Nazionale Anticorruzione
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
PO	Programma Operativo
POC	Programma Operativo Complementare
PON CAPCOE	Programma Operativo Nazionale Capacità per la Coesione
POR	Programma Operativo Regionale
PR	Programma Regionale
PRA	Piano di rafforzamento amministrativo della Regione Campania
PRiGA	Piano di Rigenerazione Amministrativa
PSR	Programma di Sviluppo Rurale
PTPCT	Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
RAAdG	Referente dell'Autorità di Gestione
RIS3	Research and Innovation Strategies for Smart Specialization
ROS	Responsabile Obiettivo Specifico
RPCT	Responsabili per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
RUP	Responsabile Unico del Procedimento
SaaS	Software as a Service
SIAR	Sistema Informativo dell'amministrazione regionale
SIF	Strumenti di ingegneria finanziaria
SILF	Sistema Informativo Istruzione, Lavoro e Formazione
SIS	Sistema Informativo Sociale
SMiVaP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
SOS	Struttura Organizzativa Stabile
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.

Abstract del piano

La finanza pubblica regionale vive una crescita sistematica della complessità e della domanda di trasparenza. IFEL Campania ha operato come dispositivo organizzativo capace di trasformare l'assistenza tecnica in capitale organizzativo: metodi, prassi e competenze maturate sul campo, quindi verificabili e trasferibili. Il rinnovato approccio per il prossimo triennio proposto dalla Fondazione è rendere i progetti complessi un'occasione di apprendimento, in cui ogni intervento produce valore condiviso con la Regione Campania e crea le condizioni per una continuità di lungo periodo basata su presupposti economico-finanziari, organizzativi e gestionali sempre più solidi ed evoluti.

Il Piano è 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.

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.

Gli strumenti di controllo *in itinere* per l'attività di monitoraggio da parte degli organi competenti sono riportati nell'allegato *strumenti di controlli*. 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.

IFEL Campania, un'organizzazione basata sull'autoapprendimento e l'interscambio di competenze

Il modello di crescita sostenibile basato sulla valorizzazione del capitale umano e l'interscambio delle competenze maturate grazie al costante autoapprendimento è un'attitudine che verrà oltremodo potenziata nel corso del prossimo triennio, adottando diagnosi basate sulle *delivery unit*, un maggior orientamento al problem solving e la consapevolezza che ogni progetto è un'occasione per maturare nuove e conoscenze e competenze trasferibili.

Per formalizzare questo processo, si ritiene opportuno prevedere un processo di *assessment*, inteso quale naturale evoluzione verso una gestione ordinaria di processi standardizzati divenuti, anno dopo anno, best practice. L'allungamento della durata e l'aumento del valore delle convenzioni creano le condizioni di lungo periodo ed i presupposti economico-finanziari per una crescita piramidale dell'organico e creano le condizioni per un salto di qualità nella messa a sistema delle esperienze maturate negli anni.

La valutazione delle competenze tecniche, gestionali e trasversali accumulate, garantisce la congruenza interna delle proposte progettuali e delle nuove offerte presentate e rende la strategia coerente con i fabbisogni programmati e le esigenze emergenti, non solo della Regione Campania, ma anche di tutti i potenziali destinatari delle attività *prospect* previste dalla Fondazione per il prossimo triennio.

Driver del Piano triennale

Le traiettorie del piano triennale muovono da un riposizionamento previsto lungo due assi: l'ampliamento orizzontale delle tematiche presidiate e la crescita verticale della complessità trattata e della specializzazione necessaria.

In questo quadro, la Fondazione intende evolvere la propria mission potenziando le attività seguendo tre vettori innovativi: capitale umano, innovazione dei processi e sicurezza informatica, assumendo obiettivi trasversali che rendono coerente e scalabile l'evoluzione organizzativa.

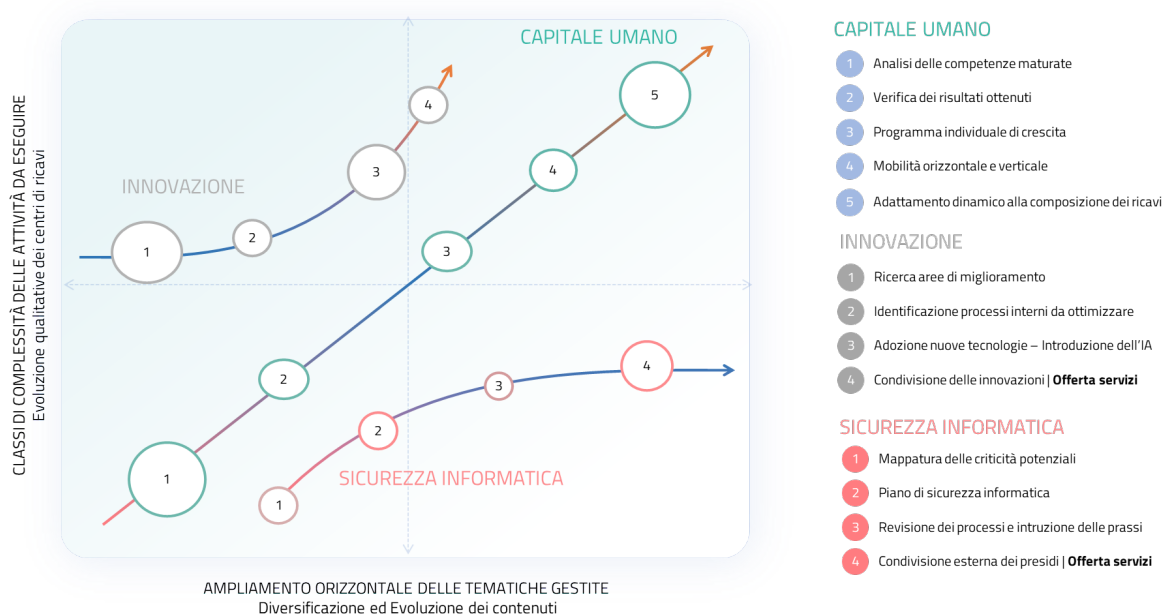


Figura 1 – Driver evolutivi del piano triennale 2026-2028.

Il primo obiettivo riguarda l'uniformità metodologica, poiché ogni nuova area di intervento viene inquadrata in un set di regole operative e modelli documentali condivisi, riducendo l'eterogeneità e accelerando l'onboarding, con conseguente efficientamento dei processi e riduzione del costo marginale per singola unità di *delivery*.

Ad essa si affianca la trasparenza, che assicura la tracciabilità dei flussi decisionali e di controllo mediante log e registri verificabili, garantendo accountability e verificabilità verso la committenza. Un terzo obiettivo è il governo del dato, che impone di gestire le informazioni secondo principi di qualità, metadattazione e interoperabilità, verificando ogni possibile integrazione con i sistemi regionali e favorendo il riuso di componenti informative già validate. Su questo punto, la Fondazione ha avviato un processo di check-up dei software di cui è proprietaria, creando una sorta di catalogo che non si limita a rappresentare i processi gestibili mediante il riuso, ma

indicando i margini customizzazione ed adattamento laterale, in sintonia con le norme in tema di riuso.

Il piano prevede, inoltre, che ogni miglioramento sia misurabile, con tempi di ciclo, qualità degli output, riduzione delle rilavorazioni, tasso di non conformità e livelli di servizio stabilmente rilevati in un cruscotto direzionale in corso di definizione.

La scalabilità viene perseguita standardizzando servizi presentati come processi, così che soluzioni sperimentate in pilota diventino prassi replicabili senza perdita di qualità. Tutto avviene con sicurezza e *privacy by design*: i requisiti cyber e la protezione dei dati, oggetto di specifica previsione in ambito organizzativo, passeranno da uno stato di verifica preliminare ed informativa ad un'incorporazione nativa nei nuovi processi, evitando che l'estensione orizzontale o l'aumento di complessità introducano vulnerabilità non presidiate.

Per essere sostenibile, la trasformazione pone come centrale, in linea con quanto eseguito negli scorsi anni, la valorizzazione del capitale umano attraverso formazione continua, comunità di pratica, affiancamenti mirati e percorsi di crescita che prevederanno altresì la mobilità interna e il trasferimento di conoscenza, rafforzando il benessere organizzativo e la capacità di gestire i picchi operativi con piani di continuità.

L'adozione selettiva dell'intelligenza artificiale nei processi documentali — estrazione, normalizzazione e pre-validazione — è guidata da criteri di etica, controllo umano e conformità regolatoria, producendo benefici tangibili su tempi e qualità senza spostare responsabilità dai ruoli di processo.

L'intero disegno rimane infine centrato sulla crescita del valore effettivo e percepito dalla Regione Campania e gli altri enti assistiti, per i quali chiarezza degli standard, affidabilità dei risultati e riduzione dei tempi di risposta rappresentano i benchmark di base per la misurazione dei risultati.

Linee guida del piano triennale

La varietà tematica e la maggiore durata media dei contratti in portafoglio hanno convertito interventi straordinari in processi tracciati e prassi riproducibili. Il risultato di questa evoluzione richiede un aggiornamento delle competenze a disposizione, in modo da prevenire il *mismatch* tra ruoli ed esperienze e rendere e strutturare i team di lavoro con il giusto equilibrio di *skill* di diagnosi rapida, competenze di progettazione, monitoraggio dei processi, controllo della qualità degli output, gestione e conservazione dei dati e *reporting*, valutazione impatti e gestione del rischio.

Il modello strategico proposto per il prossimo triennio, partendo dalla centralità del capitale umano, intende accelerare sulla crescita ed il consolidamento organizzativo mettendo a sistema

l'allargamento orizzontale delle materie gestite con una crescita verticale della profondità di analisi e gestione delle tematiche.

Nel vettore del capitale umano, indicato nella precedente Figura 1, l'intensità dell'azione prevede un focus orientato alla mappatura delle competenze e l'allineamento dei ruoli ai processi, fino a una piena istituzionalizzazione con percorsi di crescita codificati.

L'innovazione dei processi viene intesa come corso di azioni organizzato per assicurare il passaggio sempre più fluido ed efficiente delle informazioni, trasferite mediante processi controllati, tracciabili e scalabili, con un uso prospettico dell'intelligenza artificiale, mirato e responsabile e comunque sempre assistito dall'intervento umano.

Le sperimentazioni poste in essere sui progetti alla prima implementazione, vengono convertiti in servizi resi progressivamente omogenei e riusabili tra aree di attività diverse, facendo sì che ogni commessa in portafogli non sia solo un centro di ricavi, bensì un'*expertise* che accresce le chance di formalizzazione di commesse definite "prospect" ed un prerequisito per la candidatura a nuove iniziative aventi contenuti già affrontati. Per quanto riguarda la sicurezza informatica, le attività previste nel triennio passano da una sensibilizzazione di base e dal rafforzamento delle regole d'ingaggio fino a un'integrazione nativa della *cyber security* nelle procedure operative, con indicatori misurabili e programmi di miglioramento continuo a sostengono sia dell'allargamento delle attività sia dell'incremento della complessità.

La convergenza metodologica e l'adozione di set documentali comuni si traducono in una riduzione dei tempi di ciclo nelle fasi chiave, limitano le rilavorazioni e accrescono il tasso di "*first-time-right*", elevano la qualità dei dati e la loro tracciabilità, rendono scalabile la gestione dei picchi operativi, favoriscono l'allineamento interfunzionale con gli uffici regionali e, nel complesso, rafforzano la mitigazione dei rischi informativi.

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.

Mission

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

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

Ambiti di attività

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

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

La governance di IFEL 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, 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.

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^v, 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 ed adottando schemi disegnati 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 regionali, 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 (KPI)

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.

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 – KPI 2021/2024

PARAMETRI	2021	2022	2023	2024
Capitale sociale versato	55.000	55.000	55.000	55.000
Patrimonio netto	1.080.002	1.638.257	1.848.722	1.992.839
Proventi, ricavi e rimborsi	12.288.463	14.401.924	11.312.721	12.234.961
EBIT	424.084	875.035	410.197	293.776
EBITDA	620.471	1.191.989	521.695	356.275
Risultato d'esercizio	238.542	558.257	210.464	144.116
Attivo fisso	268.036	235.408	185.806	323.948
Attivo circolante	15.027.943	9.369.893	11.636.787	15.830.166
Passività correnti	13.888.871	7.457.576	9.407.682	13.564.712
Capitale di funzionamento	15.302.476	9.623.043	11.829.966	16.177.747
Cash Flow operativo	244.324	676.726	149.419	136.199

In termini di capacità operativa sprigionata negli anni, IFEL Campania dispone di una struttura 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 2015-2024.

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

Tabella 2 - Impegno di IFEL Campania in gg/uomo

EXPERTISE	2015	2016	2017	2018	2019 ^{vi}	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
EXPERT ^{vii}	102	2.018	2.898	3.218	12.481	6.022	7.332	10.205	13.464	7.458	65.198
SENIOR	700	10.667	14.275	15.685	25.356	19.777	19.988	20.503	20.129	17.817	164.897
JUNIOR	421	9.761	14.463	16.244	27.280	31.646	29.606	26.268	22.164	28.590	206.443
Totale	1.223	22.446	31.636	35.147	65.117	57.445	56.926	56.976	55.757	53.865	436.538

Come evidenziato nella tabella, il numero complessivo delle gg/uomo impegnate nell'ultimo triennio fa registrare un valore medio pari ad oltre 55mila gg/uomo annuali. Il grafico successivo illustra la distribuzione percentuale delle risorse impiegate nel periodo 2015 - 2024.

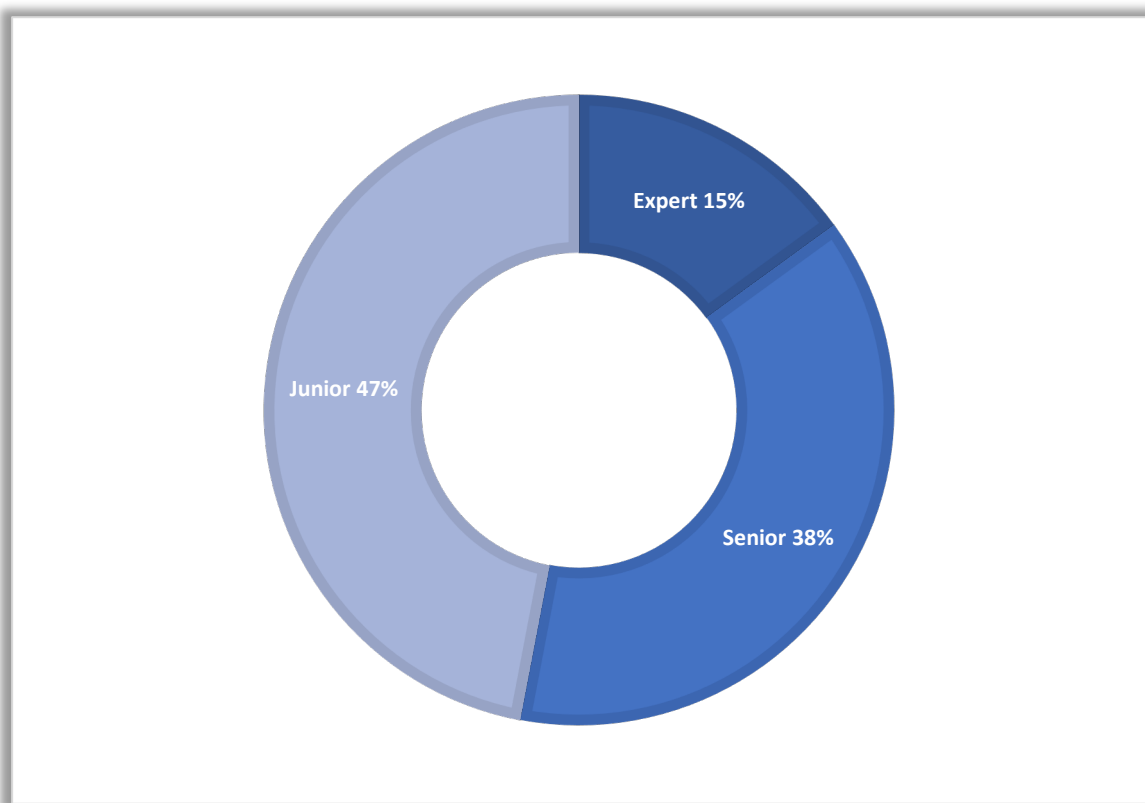


Figura 3 - Distribuzione livelli di expertise per le attività 2015-2024

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^{viii}.

Nel corso del 2024, 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.

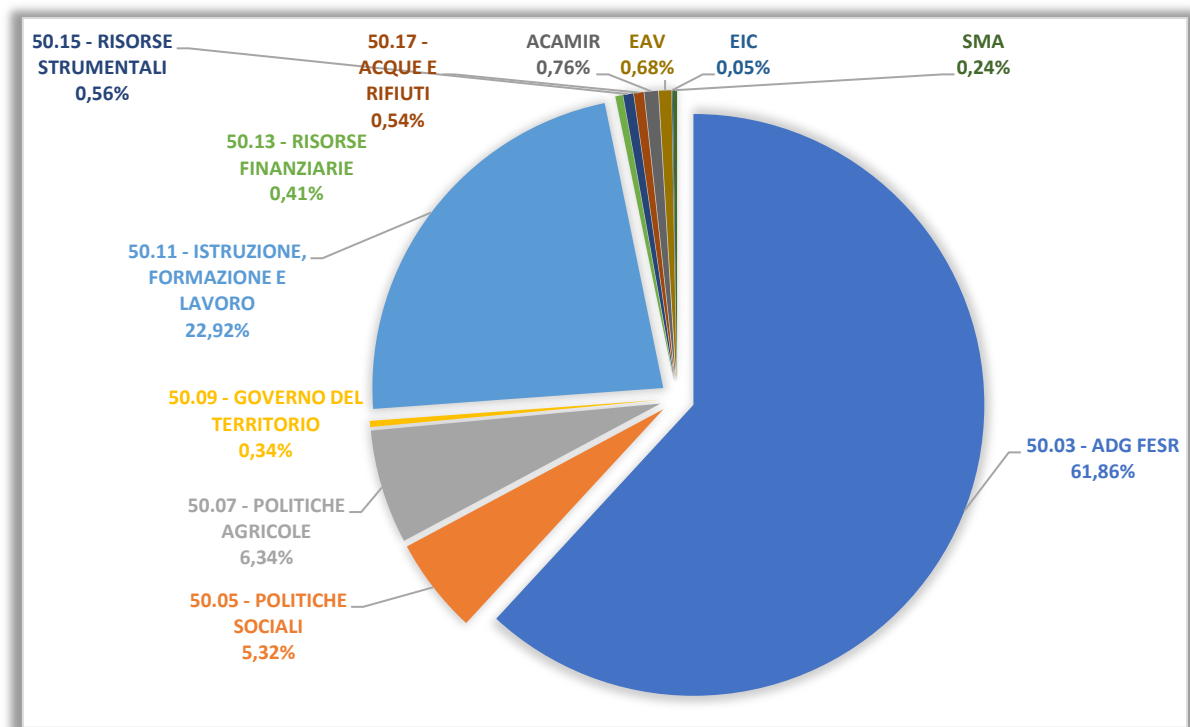


Figura 4 - DG interessate dalle attività nel 2024

Nel corso del 2024, 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 2022-2024

EXPERTISE	2022	2023	2024	TOTALE
Specialista	10.205	13.464	7.458	31.127
Senior	20.503	20.129	17.817	58.449
Junior	26.268	22.164	28.590	77.022
Totale complessivo	56.976	55.757	53.865	166.598

Come rappresentato nella tabella precedente, delle circa 166mila gg/uomo impegnate nel triennio 2022-2024, 53.865 sono state assicurate nel corso dell'anno 2024 mentre, nella tabella che segue, si riporta la distribuzione percentuale di attività erogata sulla base delle diverse expertise.

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

Tabella 4 - Giornate attività 2022-2024 distribuite in % per expertise

Livello	Distribuzione % expertise/anno		
	2022	2023	2024
Specialista	18%	24%	14%
Senior	36%	36%	33%
Junior	46%	40%	53%

Il grafico successivo illustra, invece, la distribuzione percentuale delle risorse impiegate - in termini di expertise - nel corso dell'annualità 2024.

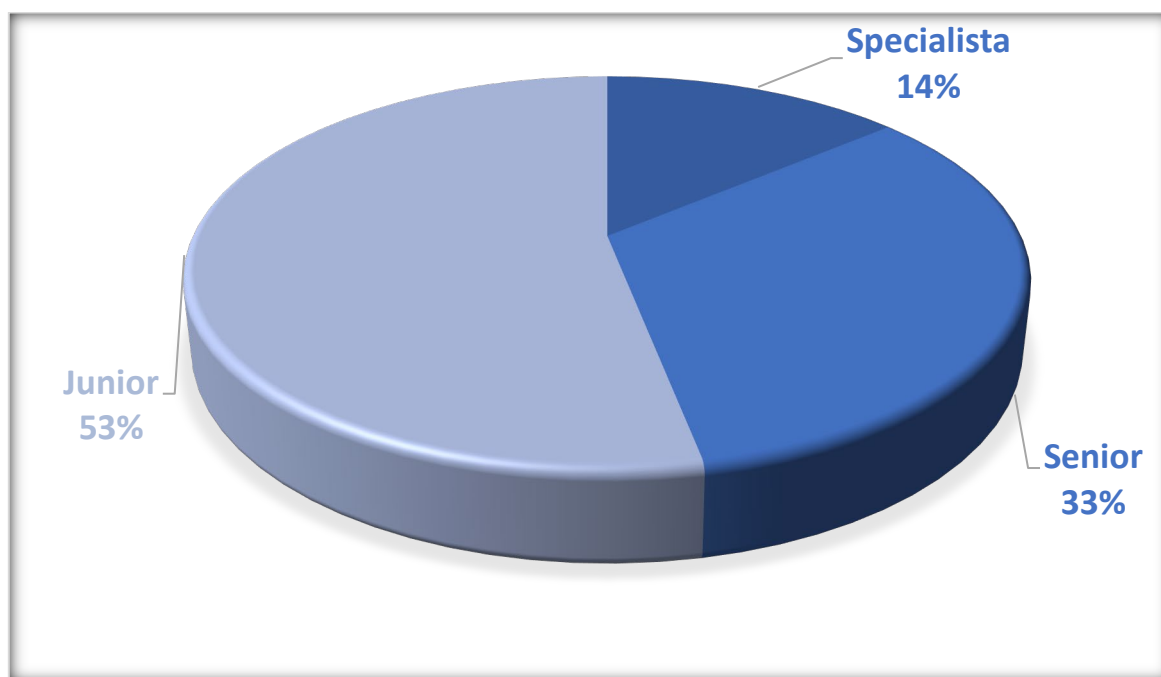


Figura 5 - Distribuzione livelli di expertise per le attività prestate nel 2024

Per quanto invece attiene l'andamento mensile delle giornate, è stato possibile stimare, rispetto al biennio precedente, un consolidamento del dato in termini di gg/uomo mese, per attestarsi mediamente sulle 4.488 gg/uomo erogate mensilmente.

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

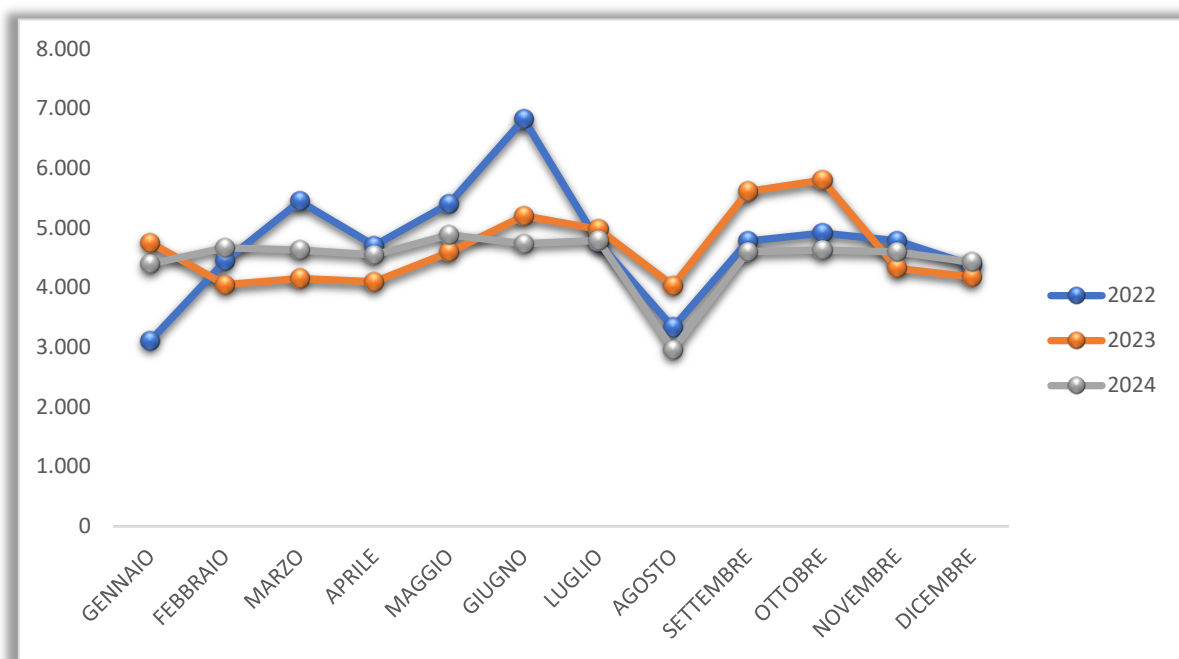


Figura 6 - Distribuzione delle giornate di attività per il triennio 2022-2024

A tal proposito, si sottolinea che le giornate prestate nel corso dell'anno confermano un trend positivo e del tutto in linea con quello caratterizzante il biennio precedente.

Ciò è particolarmente evidente dall'analisi del grafico che segue che, raggruppando per Area tematica gli affidamenti relativi al triennio 2022/2024, offre un confronto fra i relativi valori, restituendo così una panoramica globale delle attività realizzate e delle variazioni intervenute rispetto all'anno precedente.

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

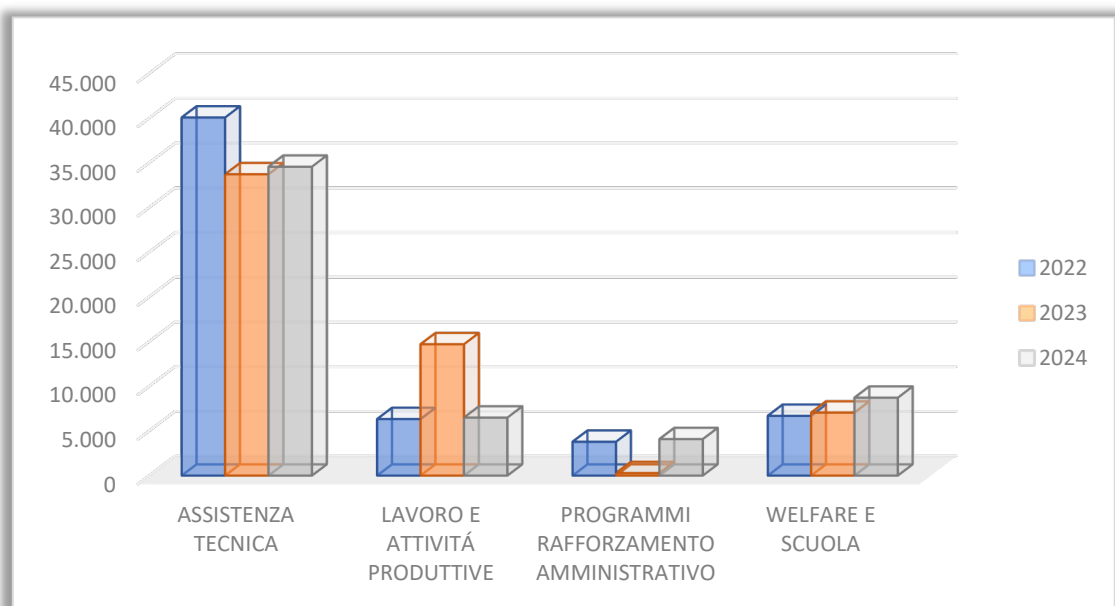


Figura 7 - Attività in corso nel biennio 2022-2024 – dettaglio per Area Tematica

Nel corso dell'anno 2024, IFEL Campania ha prodotto e trasmesso alle diverse Direzioni/Uffici regionali rendiconti di spesa per un valore complessivo di euro **12.309.127,16** (IVA esclusa), per attività realizzate nell'ambito di convenzioni sottoscritte nel corso dell'anno e/o a valere su annualità precedenti.

Di seguito, si propone l'andamento mensile dei SAL presentati nell'anno di riferimento.

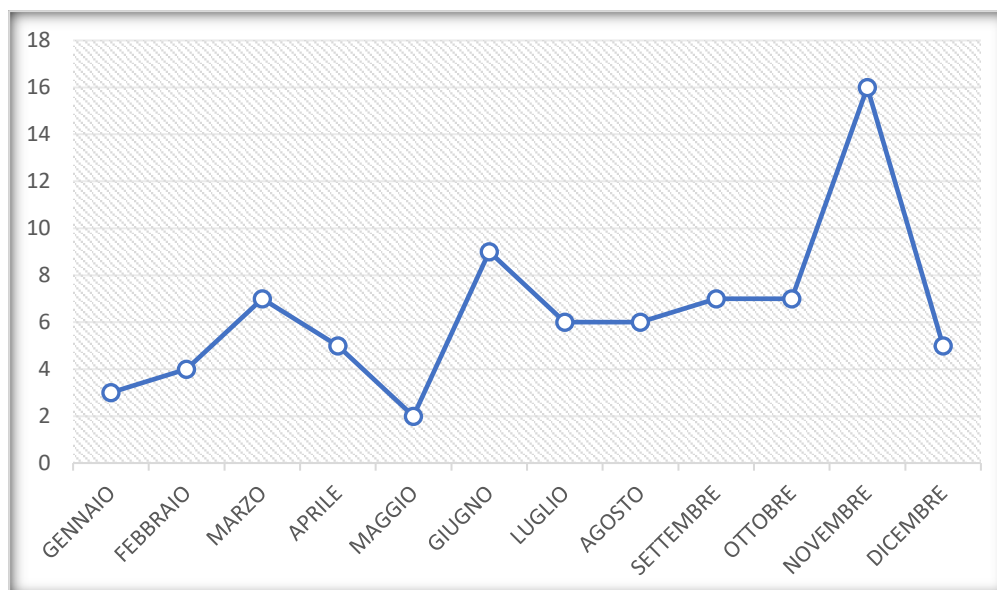


Figura 8 – andamento presentazione SAL/distribuzione per mese – annualità 2024

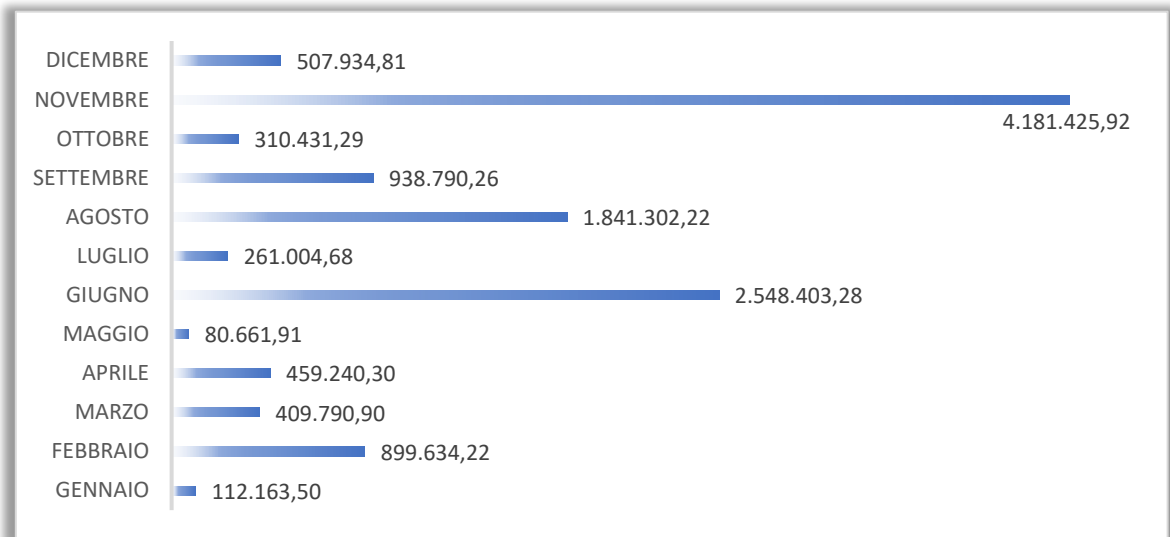


Figura 9 - Valore delle spese rendicontate IVA esclusa anno 2024 – distribuzione per mese

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.

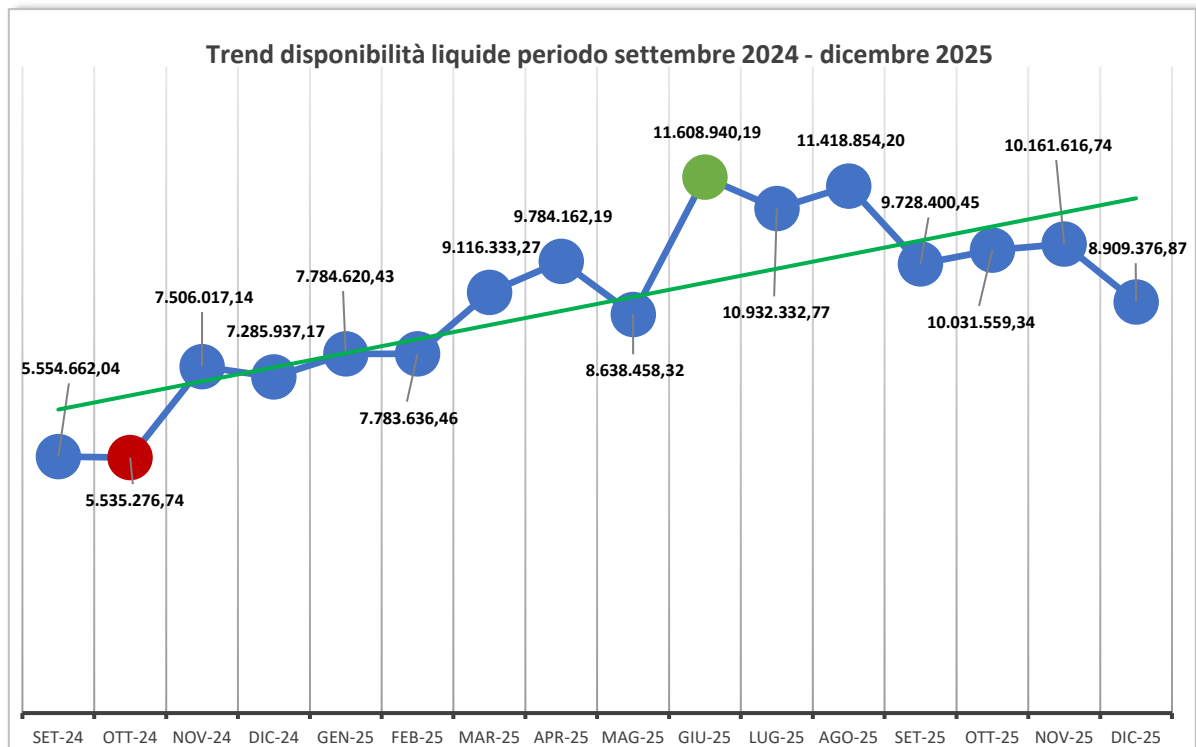


Figura 10 - Disponibilità liquide periodo settembre 2024 – dicembre 2025

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 98,52% dei ricavi della Fondazione (dati da Bilancio consuntivo 2024). 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 8 milioni di euro nel periodo preso in considerazione; il picco di liquidità è stato registrato nel mese di giugno 2025, pari ad euro 11.608.940,19, mentre il momento di maggior flessione coincide con il mese di ottobre 2024, con disponibilità pari ad euro 5.535.276,74.

Tabella 5 – Parametri del cash flow

MAX	MIN	MEDIA
11.608.940,19	5.535.276,74	> 8.000.000,00

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 2024, 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, in linea con quanto avviato nelle annualità precedenti. Ciò ha determinato, nel periodo 2020-2024, una significativa riduzione dei tempi medi di trasmissione dei SAL, passando da 266 giorni in media nel 2020 ai 106 nel 2024, testimonianza di un crescente e costante miglioramento nelle attività di rendicontazione, in raccordo con tutti gli uffici della Fondazione coinvolti a vario titolo.

Tale miglioramento interessa l'annualità 2025, il cui dato evidenzia un ulteriore efficientamento nei tempi di presentazione dei SAL.

Quanto detto è 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.

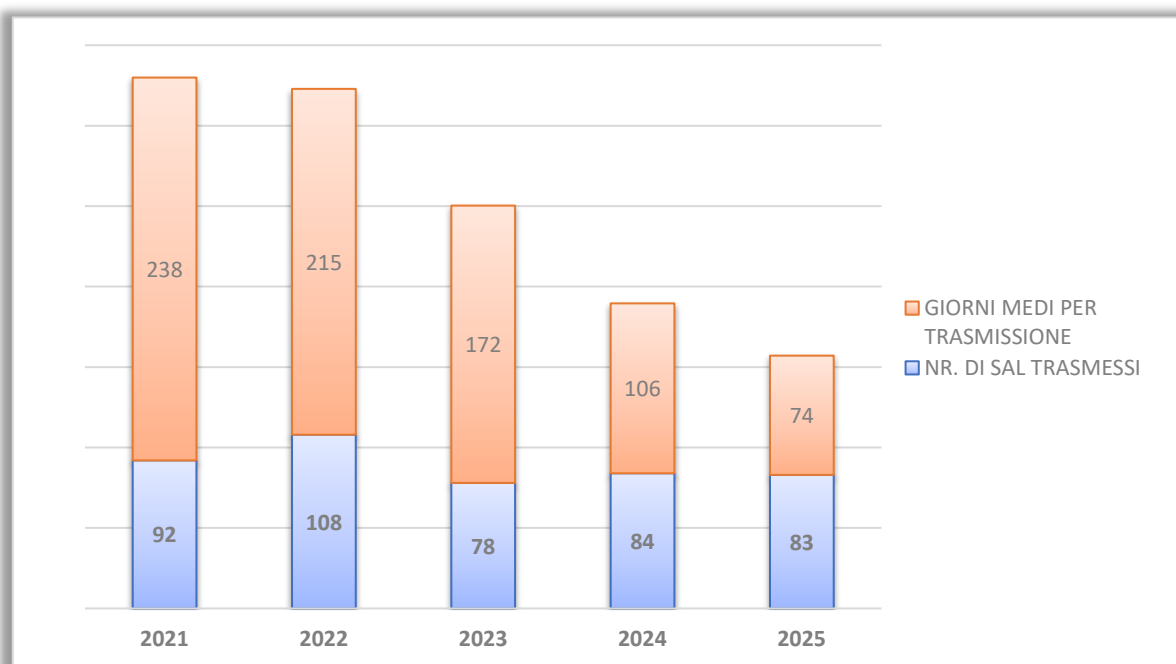


Figura 11 – Confronto nr SAL trasmessi/giorni medi per trasmissione periodo 2021-2025

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 attività 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 2026-2028.

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 Direzioni Generali e degli Uffici Speciali della Regione Campania.

Le attività di ricognizione hanno consentito di definire per il triennio 2026-2028, 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* – commesse avviate e in esecuzione;
- Commesse *Prospect* – attività oggetto di analisi e preventivazione al vaglio degli uffici competenti;
- Progetti a finanziamento diretto – rientrano in questa categoria i progetti presentati in risposta a specifici avvisi;
- Aree di sviluppo – attività che possono essere sviluppate in seguito all'adozione delle strategie di sviluppo coerenti con i *driver* indicati sopra.

Commesse *On going*

I volumi di attività attesi per il prossimo triennio sono correlati alle commesse *on going*, riportate nella tabella seguente. Per tali commesse è possibile considerare ragionevolmente attendibili i ricavi previsti nel corso degli anni del piano e riportati nelle sezioni dedicate agli aspetti finanziari.

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

Tabella 6 - riepilogo affidamenti formalizzati

Area	Ente committente	Commessa	Data contratto	Data conclusione	Riferimento
Assistenza Tecnica	203 00 00 – DG Risorse Strumentali	AT 1591 Ambiente Servizi di assistenza specialistica per la valorizzazione del patrimonio ambientale della Regione Campania	23/01/2025	31/12/2026	B31J25000070002
Assistenza Tecnica	203 00 00 – DG Risorse Strumentali	AT 1591 Patrimonio II Servizi di supporto legale, amministrativo e tecnico-operativo connessi al completamento delle attività di gestione del Patrimonio della Regione Campania	01/03/2025	28/02/2027	B21J25000000002
Assistenza Tecnica	203 00 00 – DG Risorse Strumentali	AT 1591 SAUIE Servizi di supporto alla gestione e amministrazione dei beni immobili della SAUIE S.r.l. società in liquidazione.	11/08/2025	10/02/2026	B21J25000400002
Assistenza Tecnica	207 01 03 - UOS - Pesca, acquacoltura, patrimonio faunistico e attività venatorie (DG Politiche Agricole, Alimentari e Forestali)	AT FEAMPA Servizio di assistenza tecnica per le 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.	24/05/2024	24/05/2030	B69I24000410009
Assistenza Tecnica	214 00 00 – DG Protezione civile e uffici territoriali del genio civile	AT RISCHIO SISMICO Servizi di supporto tecnico – amministrativo per la gestione dei contributi concessi ai Comuni della Campania, di cui al Fondo per la prevenzione del rischio sismico, ex art. 11 D.L. n. 39/09.	05/02/2026	04/02/2027	B61J25001030001
Assistenza Tecnica	301 00 00 – Ufficio Speciale per l'amministrazione digitale	ACAMIR ITS "Servizio di supporto e consulenza specialistica nel campo delle applicazioni ITS", nell'ambito dell'intervento "1b. Fornitura di "kit di bordo" per l'abilitazione tecnologica degli autobus"	24/12/2024	31/12/2027	B20I23000000006
Assistenza Tecnica	308 00 00 – Ufficio Speciale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Fesr).	FESR2127 Ben Servizio di assistenza tecnica PR FESR 2021/2027 Chiusura POR FESR 2014-2020 - Rafforzamento del supporto ai beneficiari	16/01/2024	21/04/2026	B21C23000820009

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

2026-2028

Area	Ente committente	Commessa	Data contratto	Data conclusione	Riferimento
Assistenza Tecnica	308 00 00 – Ufficio Speciale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Fesr).	FESR2127BIS Servizio di assistenza tecnica PR FESR 2021/2027 chiusura POR FESR 2014-2020	20/04/2023	19/04/2026	B21C23000610009
Assistenza Tecnica	Agenzia Campana Mobilità, Infrastrutture e Reti.	ACAMIR VIII Servizio di assistenza tecnica alle Unità dell'Agenzia per l'attuazione del piano di gestione del parco veicolare a valere sulle risorse regionali ex Decreto Dirigenziale n.115 del 29/08/2024 e n.65 del 27.05.2025.	13/11/2025	12/11/2026	CIG B905ECF151
Assistenza Tecnica	Comune di Maiori	AT MAIORI Servizi di assistenza tecnica e di supporto amministrativo e tecnico-operativo connessi alla realizzazione delle attività relative a progetti finanziati del Comune di Maiori.	27/03/2025	31/08/2026	CIG: B5CB7CFA51
Assistenza Tecnica	Film Commission Regione Campania	AT FILM CO Servizi di supporto amministrativo, gestionale e contabile connessi alle attività in essere della Fondazione Film Commission Regione Campania	23/05/2025	22/05/2026	
Collaborazioni istituzionali e progetti speciali	210 00 01 - UOS - Istruzione (DG Istruzione, Università, Ricerca e Innovazione)	ELISA II Progetto E.Lis.A Campania – Enjoy Lis Art Campania percorsi multimediali inclusivi sul patrimonio artistico e culturale della Campania accessibili per le persone sorde	30/10/2023	30/06/2025	
Collaborazioni istituzionali e progetti speciali	301 00 00 – Ufficio Speciale per l'amministrazione digitale	DIGIT Collaborazione per la realizzazione del progetto "RETE DEI SERVIZI DI FACILITAZIONE DIGITALE – REGIONE CAMPANIA"	16/01/2024	30/06/2026	G29I24000060006
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	202 01 01 - UOS - Predisposizione del documento economico finanziario regionale - Conti pubblici territoriali	CPT – OPEN 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	06/02/2025	30/09/2026	B61J24000110002
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	205.00.00 – DG Politiche sociali, Politiche giovanili e Sport	CBFSE Rafforzamento della governance dei servizi sociali e sociosanitari	04/07/2024	04/07/2027	B24F24000680009

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

2026-2028

Area	Ente committente	Commessa	Data contratto	Data conclusione	Riferimento
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	205.00.00 - DG Politiche sociali, Politiche giovanili e Sport	SIS V Realizzazione degli interventi Sistema Informativo Sociale.	29/05/2025	29/11/2026	B21C25000030001
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	206 00 00 - DG Lavoro e formazione professionale	AT IFTS Servizi di Assistenza Tecnica per l'ottimizzazione dei percorsi formativi IFTS nella Regione Campania: miglioramento dell'inserimento lavorativo e della pertinenza formativa.	11/04/2024	11/11/2026	B62B24000200009
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	206 00 00 - DG Lavoro e formazione professionale	MCPI Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'Impiego	27/08/2020	30/06/2027	B29B19000070002
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	210 00 01 - UOS - Istruzione (DG Istruzione, Università, Ricerca e Innovazione)	CAMIST2325 CAMIST – Campania Istruzione. Ampliamento e integrazione azioni della Cabina di Monitoraggio, del Programma Scuola Viva e dell'Osservatorio per le Politiche dell'Istruzione	24/01/2023	30/11/2026	B61I23000130006
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	213 00 00 - DG Difesa, Suolo, Ecosistema e Sostenibilità	SRSVS II Servizi specialistici per l'attuazione del Progetto "CAMPANIA 2030 - DALLA STRATEGIA AL PIANO D'AZIONE - Interventi per l'attuazione della SRSVS e per la territorializzazione degli obiettivi regionali di sviluppo sostenibile"	12/05/2025	30/03/2026	B21C24000080003
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	308 00 00 – Ufficio Speciale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Fesr).	CBFESR2526 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 e 2.6.CB).	15/11/2023	15/11/2026	B21C23000770009
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	308 00 00 – Ufficio Speciale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Fesr).	CBFESR5152 Attivazione delle azioni di capacità amministrativa per l'attuazione delle Strategie territoriali e delle Strategie per le aree interne (Azioni 5.1.CB e 5.2.CB)	15/11/2023	15/11/2026	B21C23000780009

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

Area	Ente committente	Commessa	Data contratto	Data conclusione	Riferimento
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	308 00 00 – Ufficio Speciale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Fesr).	PC BEN Programma Nazionale Capacità per la Coesione 2021-2027. Priorità 1 – Azione 1.1 Operazione 1.1.4 - Sostegno ai Progetti di rafforzamento amministrativo - PRigA. Intervento di "Rafforzamento capacità amministrativa a beneficio degli enti locali coinvolti nell'attuazione delle strategie territoriali (urbane, masterplan, aree interne)"	13/02/2025	13/05/2027	B21C24000050007
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	308 00 00 – Ufficio Speciale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Fesr).	PC EDISCO Servizi di Rafforzamento capacità amministrativa per l'attuazione del Piano regionale degli interventi di edilizia scolastica.	18/06/2025	30/06/2028	B21C24000070007
Rafforzamento delle competenze	206 03 00 – SET - Settore Formazione Professionale (D.G. Lavoro e Formazione professionale)	CAPIRE II Servizi di Assistenza Tecnica alle attività di "Potenziamento e rafforzamento del Sistema di Validazione e Certificazione delle Competenze (SVCC) in coerenza con le Politiche di sviluppo dei Servizi per il Lavoro e dell'Offerta formativa delineate nelle norme nazionali e regionali che definiscono l'intero quadro normativo" - "SVCC Campania - Fase II 2024/2027"	28/11/2024	28/06/2027	B62E24031170006

Commesse *Prospect*

Le commesse *prospect* sono rappresentate da quei servizi che rispondo a precisi fabbisogni dei committenti attraverso richieste di offerta e per i quali è stata già sviluppata, o è in via di elaborazione, una specifica offerta tecnica economica. Sono pertanto commesse per le quali è sufficientemente attendibile che nell'arco del periodo oggetto di programmazione si realizzino i ricavi riportati nelle successive sezioni dedicate agli aspetti finanziari. È evidente che, in quanto non ancora formalmente approvate, l'ammontare dei ricavi attesi e/o la loro distribuzione nell'arco delle annualità di programmazione potrà essere suscettibile di variazioni.

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

Tabella 7 – riepilogo affidamenti prospect (OTE inviate)

Area	Ente committente	Commessa	Riferimenti	Importo
Assistenza Tecnica	308 00 00 – Ufficio Speciale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Fesr).	AT FSC Supporto specialistico di assistenza tecnica in relazione agli interventi di cui agli allegati A3 e A5 dell'Accordo di Coesione	RdO: 0106069/2025 OTE: 452/2025	€ 8.115.334,00
Assistenza Tecnica	213 00 00 - DG Difesa, Suolo, Ecosistema e Sostenibilità	AT AREE PROTETTE Programmazione degli investimenti per la tutela e la gestione della biodiversità e lo sviluppo del sistema regionale delle aree naturali protette - Attuazione D.G.R. n. 765/2024	RdO: 0057922/2025 OTE: Nota IFEL del 17/03/2025	€ 279.724,00
Assistenza Tecnica	Agenzia Regionale Campania Turismo (ARETUR)	AT ARETUR Servizi di supporto tecnico amministrativo in relazione agli Interventi del "Programma di percorsi turistici di tipo culturale, naturalistico ed enogastronomico di portata nazionale ed internazionale (giugno 2025 – dicembre 2025)".	RdO: 515/2026 OTE: 106/2026	€ 89.205,50
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	308 00 00 – Ufficio Speciale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Fesr).	PN CAPCOE TRA Servizi di "rafforzamento della capacità amministrativa in materia di anticorruzione e trasparenza"	RdO: 0493545/2024 OTE: 60/2025	€ 819.671,50
Consulenza specialistica e rafforzamento amministrativo	205 00 00 - DG Politiche sociali, Politiche giovanili e Sport	CBFSE ST Supporto tecnico operativo alla sperimentazione del Servizio di Sociologia del territorio	D.D. 199/2025 Impegno risorse	€ 409.836,07
Assistenza Tecnica	308 00 00 – Ufficio Speciale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Fesr).	FESR 2630 Servizi di assistenza tecnica nelle aree di interventi PR FESR 2021/2027 e chiusura POR FESR 2014-2020, a supporto dell'Autorità di Gestione e delle altre Strutture regionali delegate, a presidio della funzione contabile ed al rafforzamento del supporto ai beneficiari	RdO: 0625753/2025 OTE: 88/2026	€ 26.347.989,44
Collaborazioni istituzionali e progetti speciali	Dipartimento per le politiche in favore delle persone con disabilità	ILASS Progetto per lo sviluppo di un servizio di Interpretariato LIS per l'Accesso ai Servizi della Sanità regionale	RdO: Nota del 26/05/2025 OTE: 08/07/2025	€ 418.558,00

In via prudentiale, rispetto alla precedente versione del Piano triennale, dall'elenco delle Commesse Prospect sono state espunte le commesse 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 e RFP III 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 in considerazione del mutato scenario operativo rispetto al periodo di presentazione delle OTE (rispettivamente dicembre 2023 e aprile 2024) che determina necessariamente una rivalutazione della sussistenza dei fabbisogni da parte della DG di riferimento.

Progetti a finanziamento diretto

IFEL Campania, già da tempo impegnata in progetti europei, ha presentato in qualità di leading partner la propria candidatura al programma ERASMUS+ con il progetto "YOU'RE IN" [2025-1-IT03-KA220-YOU-000354559 - Youths Revitalizing Internal Areas through their own Natural Resources]. Il Progetto è una iniziativa del valore di 400mila euro finanziato al 100% dal Programma europeo ERASMUS+ ed ha la durata di 36 mesi a partire dal 01/10/2025 fino al 30/09/2028. L'obiettivo principale del progetto YOU'RE IN è quello di trasformare i giovani delle aree svantaggiate — siano esse rurali, periferiche o fortemente degradate — in cittadini attivi, consapevoli e capaci di agire concretamente per la rigenerazione del proprio territorio. Attraverso un percorso di empowerment, il progetto mira a trasmettere competenze pratiche nella gestione ambientale, nella conservazione del paesaggio e nella sostenibilità delle risorse naturali, spostando l'energia della protesta ambientalista verso una partecipazione costruttiva e responsabile alla vita della comunità.

Lo scorso 18/09/2025 è stato acquisito al protocollo n. 1384/2025 della Fondazione l'Ammissione del progetto DIGITA FACILE CAMPANIA a valere sul bando Diritti al Punto, mediante il quale il Fondo per la Repubblica Digitale – Impresa Sociale ha invitato soggetti attuatori o sub-attuatori della misura M1C1 1.7.2 del PNRR a presentare proposte volte a realizzare attività di formazione digitale presso i Punti Digitale Facile, integrando in maniera efficace le attività già pianificate e attuate presso gli stessi, con l'obiettivo di concorrere al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento delle competenze digitali dei cittadini. Il progetto redatto e presentato da IFEL Campania ha ad oggetto la realizzazione di 12 iniziative di formazione e il coinvolgimento di 16 punti di facilitazione della "Rete dei servizi di facilitazione digitale – Regione Campania" (Progetto DIGIT - misura 1.7.2 PNRR) e di altre 8 scuole o enti per un totale di n. 288 corsi dalla durata di 3 ore cadauno da erogare in modalità ibrida. I target individuati sono: adolescenti; giovani; anziani delle aree interne della Campania. I temi oggetto della formazione sono tre: Lavoro e sviluppo produttivo; Sicurezza ed uso consapevole dei servizi digitali; Accesso ai servizi essenziali.

All'interno di tale voce ed in totale analogia con l'impostazione testé descritta, sono stati valorizzati i costi associati alla "Prosecuzione delle attività Misura 1.7.2 RETE DEI SERVIZI DI

FACILITAZIONE DIGITALE a valere sul Fondo Innovazione" - Nota US del 19/12/2025 prot. 026488
- Piano operativo prot. Dipartimento per la Transizione Digitale (DTD) 0006756-A-22/10/2025.

Investimenti

Per quanto riguarda gli investimenti, nel corso degli anni di piano, si ritiene che la Fondazione possa dar 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 e adeguamento di un asset.

Aree di sviluppo

Potenziamento dell'attività come Stazione Appaltante

Nell'ambito del complessivo percorso di potenziamento delle proprie attività, IFEL Campania ha dedicato particolari sforzi organizzativi e in termini di impegno di risorse umane per tutto ciò che concerne le attività quale Stazione Appaltante Qualificata. Da ciò ne è derivato il miglioramento del livello di qualificazione raggiunta, a seguito del completamento delle procedure definite da ANAC per l'aggiornamento dei punteggi acquisiti. IFEL Campania, infatti, si è qualificata a livello SF1, avendo conseguito il massimo livello di qualificazione previsto dal sistema delineato dal D.Lgs. 36/2023. Questo importante traguardo consente alla Fondazione di bandire e aggiudicare appalti di servizi e forniture senza limiti di importo, nonché appalti di lavori fino ad un massimo di € 500.000,00. Grazie a questa qualificazione, IFEL Campania è completamente autonoma nella gestione delle proprie esigenze e quelle relative alle commesse, senza dover dipendere da altri soggetti. Ciò le consente di condurre l'intera fase di affidamento ed esecuzione dei contratti, anche per conto di altri enti non qualificati, rafforzando così il proprio ruolo di soggetto di riferimento per il procurement pubblico sul territorio.

Il riconoscimento del livello SF1 – per la tipologia di requisiti richiesti e per la loro puntuale verifica – non solo apre nuovi scenari di collaborazione e di supporto a favore di altri operatori pubblici regionali, ma costituisce anche un elemento di qualificazione dell'intera organizzazione e una forma indiretta di certificazione dei processi interni.

La qualificazione rappresenta per IFEL Campania un'importante leva di crescita e di rafforzamento della propria capacità operativa: consente di pianificare in modo più efficiente gli acquisti, ottimizzare l'utilizzo delle risorse economiche e migliorare il coordinamento tra gli uffici. L'idoneità

accertata in termini di personale in organico, la presenza di una Struttura Organizzativa Stabile (SOS), trasparenza e competenza nella gestione delle procedure di gara confermano il salto di qualità compiuto dalla Fondazione, sia in termini di conoscenza normativa sia di applicazione delle misure di legalità e trasparenza.

Dal passaggio iniziale di qualificazione, avvenuto nel giugno 2023, fino al conseguimento dell'attuale livello SF1, sono state avviate e concluse oltre 50 procedure di affidamento, per un valore complessivo superiore a 4 milioni di euro, incluse procedure finanziate con fondi PNRR.

Un risultato particolarmente significativo è che tutte le procedure sopra soglia sono state aggiudicate nei tempi strettamente previsti dal Codice dei Contratti, garantendo così efficienza, rapidità e piena conformità alla normativa. Questo dato testimonia in modo concreto la capacità operativa e la solidità organizzativa raggiunta dalla Fondazione.

Dal punto di vista strategico, la qualificazione SF1 consente a IFEL Campania di consolidare il proprio ruolo di soggetto di riferimento per la gestione di appalti pubblici nel territorio, di investire in formazione e sviluppo delle competenze interne e di sperimentare modelli di procurement sempre più innovativi. Tale percorso apre anche la strada alla partecipazione a progetti complessi e a partenariati istituzionali, con l'obiettivo di generare interventi ad alto impatto per lo sviluppo locale e regionale.

Infine, a conferma della sua funzione di supporto al sistema pubblico regionale, IFEL Campania ha stipulato un accordo di collaborazione con Interporto Campano S.p.A. per attività di committenza ausiliaria e di supporto tecnico-specialistico, rafforzando ulteriormente la propria capacità di rispondere in maniera efficace e tempestiva alle esigenze del territorio.

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 di 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 l'identificazione di strategie di consolidamento, riconfigurazione o sviluppo.

I principi su cui 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 l'identificazione del panel dei servizi da proporre, verrà considerato, tra gli altri, il modello identificato da UN-Habitat - *United Nations agency for human settlements and sustainable urban development*-, 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

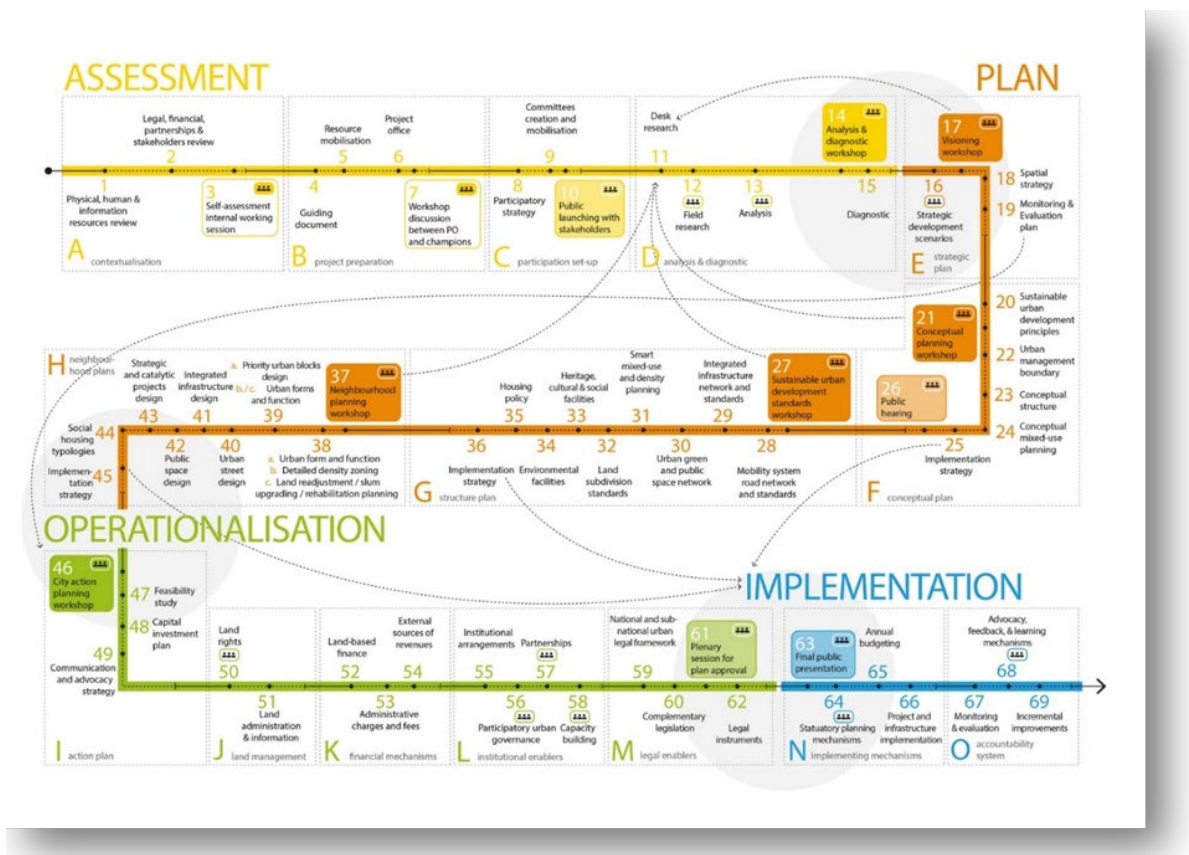


Figura 12 - Modello di pianificazione strategica definito da United Nations agency for human settlements and sustainable urban development

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, in quanto:

- induce una crescita della leva professionale chiamata a confrontarsi con tematiche progressivamente più specialistiche e con impatti di medio-lungo termine;
- consente di attrarre capitali incrementali da investitori pubblici e privati, accrescendo la portata degli impieghi e creando una 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.

Sul tema dell'ingegneria finanziaria, IFEL Campania intende allinearsi ai suggerimenti e alle 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.

La sostenibilità come principio guida e supporto alle partecipate ed ai Comuni

Nel corso del 2025, la Fondazione IFEL Campania ha predisposto il primo bilancio di sostenibilità, svolgendo una prima analisi sulle modalità di analisi, redazione e controllo delle performance. La pubblicazione è stata prevista per accrescere il livello di trasparenza e accountability verso gli stakeholder in genere e la Regione Campania in particolare, redatto su base volontaria è stato impostato impiegando come riferimento l'ESRS VSME ED, opportunamente adattato.

Il perimetro riguarda l'anno 2024, ma va interpretato come baseline per il miglioramento continuo. La metodologia include materialità (impatto + finanziaria), modulistica ESRS "Base" e "PAT" (Politiche, Azioni, Target), coinvolgendo le aree interne e stakeholder chiave (Regione, IFEL ANCI, Comuni, università, fornitori strategici), con l'obiettivo di allineare commesse e impatti con i requisiti ESRS, stabilendo indicatori e priorità di raccolta dati partendo dalla Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD (Direttiva (UE) 2022/2464).

A seguito di questa interessante esperienza, a cui si darà seguito, si prevede di accompagnare Comuni e partecipate lungo un percorso in quattro tappe:

1. diagnosi e materialità: mappatura SDG rilevanti, stakeholder engagement leggero, perimetro dati e rischi;
2. architettura informativa: definizione di KPI e fonti, procedure di raccolta e controllo qualità, integrazione con sistemi contabili/gestionali;
3. redazione e assurance-readiness: predisposizione di relazione secondo ESRS/GRI, con governance dei dati, tracciabilità e prontuario documentale per eventuale assurance; (4) messa a sistema: cruscotti direzionali, allineamento con DUP/PEG e strumenti di programmazione, formazione del personale e riuso di modelli e componenti informative fra enti.

L'approccio privilegia standard riutilizzabili, coerenza con Agenda 2030 e strumenti pratici per la continuità nel tempo (template, checklist, librerie indicatori), massimizzando le sinergie tra Comune, partecipate e territorio.

Per i Comuni, in particolare, la relazione di sostenibilità (volontaria ma raccomandabile) offre vantaggi concreti: innanzitutto crea trasparenza integrata su politiche, progetti e risultati, favorendo la partecipazione dei cittadini e il dialogo con imprese e Terzo settore; consente di allineare programmazione e rendicontazione (DUP, PEG, Relazione al Rendiconto) a SDG e target locali, rendendo tracciabile il contributo agli obiettivi nazionali ed europei; migliora la gestione dei rischi (climatici, sociali, di fornitura) e la prioritizzazione degli investimenti; abilita un miglior accesso a bandi e finanza orientata alla sostenibilità; rafforza il governo delle partecipate, attraverso obiettivi condivisi e indicatori omogenei; infine, abilita sinergie intercomunali grazie a indicatori comparabili e riuso di template, con effetti di efficienza. In pratica, il Comune passa da una rendicontazione "a silos" a una narrazione misurabile dei risultati di medio periodo, collegando Piani, progetti e servizi a impatti verificabili.

Sicurezza informatica e Cyber security

Nel nuovo quadro regolatorio, l'Italia ha recepito la direttiva NIS2 con il D.Lgs. 138/2024 (in vigore dal 16 ottobre 2024), che estende platea e obblighi di cybersicurezza a soggetti pubblici e partecipati classificati come "essenziali" o "importanti", imponendo registrazione presso l'Agenzia per la cybersicurezza nazionale ("ACN"), gestione del rischio, misure tecniche/organizzative proporzionate, notifica tempestiva degli incidenti e responsabilizzazione del vertice.

Tali obblighi si innestano su presidi già vigenti per la PA (art. 51 CAD su sicurezza e disponibilità dei dati) e, per gli ambiti critici, sul Perimetro di sicurezza nazionale cibernetica (DL 105/2019 conv. L. 133/2019) con regole e verifiche rafforzate. ACN ha inoltre fissato finestre di registrazione e adempimenti operativi per gli enti ricompresi nel perimetro NIS2.

In questo contesto, il mercato della cyber nella PA campana è atteso in crescita nel triennio, trainato da compliance NIS2/Perimetro, consolidamento dei data center/servizi cloud pubblici e fabbisogni di continuità operativa per fondi UE e servizi territoriali, gli enti dovranno prioritariamente dotarsi di governance e policy di sicurezza, effettuare valutazioni del rischio e piani di trattamento, SOC/monitoraggio H24 con capacità di incident response e threat intelligence, gestione vulnerabilità/patching e pen test, backup/DR testati, security awareness periodica, oltre a canali e procedure di segnalazione conformi.

In tale prospettiva IFEL Campania intende sviluppare specifiche competenze interne adeguate innanzitutto a mantenere la propria compliance alle direttive in materia di sicurezza e, in una prospettiva di sviluppo, per proporsi in logica sussidiaria e a supporto della Regione Campania e degli enti locali come polo di competenze per servizi "compliance & capability building".

Introduzione dell'IA nella rendicontazione e nel monitoraggio

Analogamente, anche la sperimentazione di strumenti di intelligenza artificiale prevista per il prossimo triennio è progettata in coerenza con i requisiti regolatori dei fondi e dei Sistemi di Gestione e Controllo, assumendo che l'automazione debba rafforzare e non sostituire i presidi di conformità e tracciabilità.

Il percorso previsto muove da una fase di disegno e governance in cui vengono selezionati pochi casi d'uso a basso rischio ma ad alta densità documentale, vengono individuati i responsabili, definiti i criteri di qualità, istituiti i registri dei modelli e pianificati audit e valutazioni d'impatto quando richieste.

Una volta progettato il modello, si prevede di dar corso ad una fase di sperimentazione controllata in cui pipeline di estrazione e controllo lavorano sempre con supervisione umana obbligatoria, mentre tempi di ciclo, tassi di non conformità, quota di prime lavorazioni corrette e qualità dei dati sono misurati con regolarità e i componenti informativi vengono riutilizzati.

Coerenza con il DEFRC del programma

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 2026-2028, con DGR 513 del 28/07/2025.

La programmazione strategica regionale per il triennio 2026-2028 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, le aree di macro-obiettivi e gli obiettivi strategici proposti nel DEFRC.

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

Tabella 8 - Corrispondenza delle attività IFEL Campania con il DEFRC

MISSIONE/PROGRAMMA DEFRC 2026/2028	AT 1591 AMB	AT 1591 II	AT 1591 SAUIE	AT FEAMPA	AT RISCHIO SISMICO	AT FSC	AT AREE PROTETTE	CAMIST2325	CAPIRE II	CBFESR2526	CBFESR5152	CBFSE	FESR2127BEN	FESR2127BIS	IFTS	PN CAPCOE BEN	PN CAPCOE EDISCO	PN CAPCOE TRA	SIS V	SRSVS II
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																				
0108 - Statistica e sistemi informativi																				
0110 - Risorse umane																				
0112 - Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione (solo per le Regioni)																				
03 - Ordine pubblico e sicurezza																				
0301 - Polizia locale e amministrativa																				
0302 - Sistema integrato di sicurezza urbana																				
04 - Istruzione e diritto allo studio																				
0402 - Altri ordini di istruzione non universitaria																				
0403 - Edilizia scolastica (solo per le Regioni)																				
0404 - Istruzione universitaria																				
0405 - Istruzione tecnica superiore																				



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

MISSIONE/PROGRAMMA DEFRC 2026/2028	AT 1591 AMB	AT 1591 II	AT 1591 SAUIE	AT FEAMPA	AT RISCHIO SISMICO	AT FSC	AT AREE PROTETTE	CAMIST2325	CAPIRE II	CBFESR2526	CBFESR5152	CBFSE	FESR2127BEN	FESR2127BIS	IFTS	PN CAPCOE BEN	PN CAPCOE EDISCO	PN CAPCOE TRA	SIS V	SRSVS II
0407 - Diritto allo studio																				
0408 - Politica regionale unitaria per l'istruzione e il diritto allo studio (solo per le Regioni)																				
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 (solo per le Regioni)																				
06 - Politiche giovanili, sport e tempo libero																				
0602 - Giovani																				
0603 - Politica regionale unitaria per i giovani, lo sport e il tempo libero (solo per le Regioni)																				
07 - Turismo																				
0701 - Sviluppo e la valorizzazione del turismo																				
08 - Assetto del territorio ed edilizia abitativa																				
0801 - Urbanistica e assetto del territorio																				
0803 - Politica regionale unitaria per l'assetto del territorio e l'edilizia abitativa (solo per le Regioni)																				
09 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente																				
0901 - Difesa del suolo																				



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

MISSIONE/PROGRAMMA DEFRC 2026/2028	AT 1591 AMB	AT 1591 II	AT 1591 SAUIE	AT FEAMPA	AT RISCHIO SISMICO	AT FSC	AT AREE PROTETTE	CAMIST2325	CAPIRE II	CBFESR2526	CBFESR5152	CBFSE	FESR2127BEN	FESR2127BIS	IFTS	PN CAPCOE BEN	PN CAPCOE EDISCO	PN CAPCOE TRA	SIS V	SRSVS II
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 (solo per le Regioni)																				
10 - Trasporti e diritto alla mobilità																				
1001 - Trasporto ferroviario																				
1002 - Trasporto pubblico locale																				
1004 - Altre modalità di trasporto																				
1005 - Viabilità e infrastrutture stradali																				
1006 - Politica regionale unitaria per i trasporti e il diritto alla mobilità (solo per le Regioni)																				
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																				
1202 - Interventi per la disabilità																				



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

MISSIONE/PROGRAMMA DEFRC 2026/2028	AT 1591 AMB	AT 1591 II	AT 1591 SAUIE	AT FEAMPA	AT RISCHIO SISMICO	AT FSC	AT AREE PROTETTE	CAMIST2325	CAPIRE II	CBFESR2526	CBFESR5152	CBFSE	FESR2127BEN	FESR2127BIS	IFTS	PN CAPCOE BEN	PN CAPCOE EDISCO	PN CAPCOE TRA	SIS V	SRSVS II
1204 - Interventi per i soggetti a rischio di esclusione sociale																				
1206 - Interventi per il diritto alla casa																				
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																				
1308 - Politica regionale unitaria per la tutela della salute (solo per le Regioni)																				
14 - Sviluppo economico e competitività																				
1401 - Industria, PMI e Artigianato																				
1403 - Ricerca e innovazione																				
1405 - Politica regionale unitaria per lo sviluppo economico e la competitività (solo per le Regioni)																				
15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale																				
1501 - Servizi per lo sviluppo del mercato del lavoro																				
1503 - Sostegno all'occupazione																				



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

MISSIONE/PROGRAMMA DEFRC 2026/2028	AT 1591 AMB	AT 1591 II	AT 1591 SAUIE	AT FEAMPA	AT RISCHIO SISMICO	AT FSC	AT AREE PROTETTE	CAMIST2325	CAPIRE II	CBFESR2526	CBFESR5152	CBFSE	FESR2127BEN	FESR2127BIS	IFTS	PN CAPCOE BEN	PN CAPCOE EDISCO	PN CAPCOE TRA	SIS V	SRSVS II
1504 - Politica regionale unitaria per il lavoro e la formazione professionale (solo per le Regioni)																				
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 (solo per le Regioni)																				
17 - Energia e diversificazione delle fonti energetiche																				
1702 - Politica regionale unitaria per l'energia e la diversificazione delle fonti energetiche (solo per le Regioni)																				
18 - Relazioni con le altre autonomie territoriali e locali																				
1801 - Relazioni finanziarie con le altre autonomie territoriali																				



Piano economico finanziario triennale e correlato budget annuale

Piano economico finanziario

Il Piano economico finanziario per il triennio 2026-2028 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)^{ix}.

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^x.

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^{xi}

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

Tabella 9 - Proventi, Ricavi e rimborsi triennio 2026-2028

A - PROVENTI, RICAVI E RIMBORSI	2026	2027	2028
A.1 Rimborsi			
A.1.1 Rimborsi da fondatore IFEL	0,00	0,00	0,00
A.1.2 Altri rimborsi pubblici	556.900,00	85.500,00	27.810,00
A.1.3 Rimborsi per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023	2.817.370,00	0,00	0,00
A.1 Rimborsi Totale	3.374.270,00	85.500,00	27.810,00
A.2 Proventi			
A.2.1 Ricavi da commesse			
ASSISTENZA TECNICA			
ACAMIR ITS CUP B20I230000000006	164.890,00	164.890,00	0,00
ACAMIR VIII CIG B905ECF151	366.630,00	0,00	0,00
AT 1591 AMB CUP B31J25000070002	57.380,00	0,00	0,00
AT 1591 II CUP B21J250000000002	69.350,00	11.560,00	0,00
AT 1591 SAUIE CUP B21J250004000002	21.230,00	0,00	0,00
AT AREE PROTETTE PROT. 57922/2025	40.170,00	80.340,00	40.170,00
AT ARETUR PROT. 106/2026	52.470,00	36.730,00	0,00
AT FEAMPA CUP B69I24000410009	449.800,00	449.800,00	449.800,00
AT FILM CO PROT. 193/2025 ^{xii}	65.740,00	0,00	0,00
AT FSC PROT. 452/2025	737.760,00	1.770.620,00	1.770.620,00
AT MAIORI CIG B5CB7CFA51	38.680,00	0,00	0,00
AT RISCHIO SISMICO CUP B61J25001030001	20.490,00	61.470,00	

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

2026-2028

A - PROVENTI, RICAVI E RIMBORSI	2026	2027	2028
FESR2127BEN CUP B21C23000820009	526.170,00	0,00	0,00
FESR2127BIS CUP B21C23000610009	2.745.980,00	0,00	0,00
FESR2630 PROT. 88/2026	4.687.540,00	7.031.310,00	7.031.310,00
SRSVS II CUP B21C24000080003	91.100,00	0,00	0,00
ASSISTENZA TECNICA Totale	10.135.380,00	9.606.720,00	9.291.900,00
CONSULENZA SPECIALISTICA E RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO			
CAMIST2325 CUP B61I23000130006	2.120.130,00	0,00	0,00
CAPIRE II CUP B62E24031170006	638.620,00	319.310,00	0,00
CBFESR2526 CUP B21C23000770009	735.430,00	0,00	0,00
CBFESR2526 CUP B21C23000770009 II TRIENNIO	123.570,00	988.580,00	988.580,00
CBFESR5152 CUP B21C23000780009	532.030,00	0,00	0,00
CBFESR5152 CUP B21C23000780009 II TRIENNIO	125.790,00	1.006.300,00	1.006.300,00
CBFSE CUP B24F24000680009	956.280,00	0,00	0,00
CBFSE ST DD 199/2025	273.220,00	136.610,00	0,00
CPT OPEN CUP B61J24000110002	66.020,00	0,00	0,00
IFTS CUP B62B24000200009	494.420,00	0,00	0,00
MCPI CUP B29B19000070002	835.710,00	417.850,00	0,00
PN CAPCOE BEN CUP B21C24000050007	2.560.180,00	3.532.930,00	0,00
PN CAPCOE EDISCO CUP B21C24000070007	878.820,00	1.569.900,00	1.304.270,00
PN CAPCOE TRA PROT. 60/2025	461.070,00	358.610,00	0,00
SIS V CUP B21C25000030001	222.030,00	0,00	0,00
CONSULENZA SPECIALISTICA E RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO Totale	11.023.320,00	8.330.090,00	3.299.150,00
<i>A.2.1 Ricavi da commesse Totale</i>	<i>21.158.700,00</i>	<i>17.936.810,00</i>	<i>12.591.050,00</i>
A.2 Proventi Totale	21.158.700,00	17.936.810,00	12.591.050,00
A.3 Altri ricavi e proventi			
A.3.1 Interessi attivi	24.360,00	24.360,00	24.360,00
A.3.2 Ricavi da Stazione Appaltante	25.000,00	45.000,00	60.000,00
A.3 Altri ricavi e proventi Totale	49.360,00	69.360,00	84.360,00
A - PROVENTI, RICAVI E RIMBORSI Totale	24.582.330,00	18.091.670,00	12.703.220,00



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

2026-2028

Tabella 10 - Spese, costi e oneri dell'attività triennio 2026-2028

B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ	2026	2027	2028
B.1 Costi diretti delle commesse			
B.1.1 Personale			
B.1.1.a Dipendenti			
DIRIGENTI	114.430,00	427.950,00	501.960,00
QUADRI	439.340,00	730.800,00	755.000,00
IMPIEGATI/E DIRETTIVI I LIVELLO	443.010,00	683.270,00	792.770,00
IMPIEGATI/E CONCETTO II LIVELLO	294.390,00	542.580,00	612.780,00
IMPIEGATI/E D'ORDINE III LIVELLO	269.020,00	409.190,00	493.720,00
B.1.1.a Dipendenti Totale	1.560.190,00	2.793.790,00	3.156.230,00
B.1.1.b Collaborazioni professionali	15.027.070,00	12.114.520,00	7.548.840,00
B.1.1 Personale Totale	16.587.260,00	14.908.310,00	10.705.070,00
B.1.2 Altri Costi diretti delle commesse	1.782.630,00	920.710,00	280.190,00
B.1.3 Altri Costi relativi a rimborsi ricevuti	543.670,00	131.960,00	27.820,00
B.1.4 Costi relativi a rimborsi per cooperazione ex art. 7, co. 4 Digs 36/2023	2.817.380,00	0,00	0,00
B.1 Costi diretti delle commesse Totale	21.730.940,00	15.960.980,00	11.013.080,00
B.2 Spese generali			
B.2.1 Personale			
B.2.1.a Dipendenti			
DIRIGENTI	39.950,00	87.060,00	44.730,00
QUADRI	92.020,00	41.620,00	18.540,00
IMPIEGATI/E DIRETTIVI I LIVELLO	72.260,00	67.590,00	27.080,00
IMPIEGATI/E CONCETTO II LIVELLO	84.140,00	92.340,00	23.120,00
IMPIEGATI/E D'ORDINE III LIVELLO	33.710,00	34.550,00	0,00
B.2.1.a Dipendenti Totale	322.080,00	323.160,00	113.470,00
B.2.1.b Collaborazioni professionali	5.000,00	5.000,00	5.000,00
B.2.1.c Altri costi relativi al personale			
A) Indennità temporanee di funzione	140.120,00	81.410,00	57.160,00
B) Retribuzioni accessorie - performance organizzative	51.620,00	37.990,00	26.680,00
C) Retribuzioni accessorie - performance individuali	63.910,00	47.040,00	33.030,00
D) Welfare aziendale	27.040,00	19.900,00	13.970,00
E) Buoni pasto	58.800,00	73.920,00	77.280,00
B.2.1.c Altri costi relativi al personale Totale	341.490,00	260.260,00	208.120,00
B.2.1 Personale Totale	668.570,00	588.420,00	326.590,00
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	145.000,00	95.000,00	65.000,00
B.2.2 Spese per immobili e godimento beni di terzi Totale	346.000,00	296.000,00	266.000,00
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	12.000,00	10.000,00

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

2026-2028

B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ	2026	2027	2028
B.2.3.b Spese di viaggio e trasferta	20.000,00	12.000,00	5.000,00
B.2.3.c Cancelleria e materiale consumo ufficio	30.000,00	12.500,00	8.000,00
B.2.3.d Spese varie	20.000,00	15.000,00	10.000,00
<i>B.2.3 Altre spese generali Totale</i>	<i>115.000,00</i>	<i>51.500,00</i>	<i>33.000,00</i>
B.2.4 Costi sostenuti per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023			
B.2.4.a Dipendenti	60.170,00		
B.2.4.b Collaborazioni professionali	17.140,00		
<i>B.2.4 Costi sostenuti per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023 Totale</i>	<i>77.310,00</i>		
B.2.5 Costi per mantenimento qualificazione Stazione Appaltante			
B.2.5.a Dipendenti	139.640,00	139.760,00	145.730,00
B.2.5.b Servizi esterni	15.000,00	15.000,00	15.000,00
<i>B.2.5 Costi per mantenimento qualificazione Stazione Appaltante Totale</i>	<i>154.640,00</i>	<i>154.760,00</i>	<i>160.730,00</i>
B.2 Spese generali Totale	1.361.520,00	1.090.680,00	786.320,00
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	60.000,00	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	26.770,00	35.970,00	42.430,00
B.3.1.d Spese amministrative (notarili, registrazioni e bolli)	15.000,00	8.000,00	6.500,00
<i>B.3.1 Servizi di consulenza amm.va, fiscale, legale e del lavoro Totale</i>	<i>132.310,00</i>	<i>112.470,00</i>	<i>107.930,00</i>
B.3.2 Spese bancarie e assicurative			
B.3.2.a Servizi assicurativi	19.500,00	21.500,00	22.000,00
B.3.2.b Commissioni e spese bancarie	75.000,00	50.000,00	45.000,00
<i>B.3.2 Spese bancarie e assicurative Totale</i>	<i>94.500,00</i>	<i>71.500,00</i>	<i>67.000,00</i>
B.3.3 Servizi e adempimenti obbligatori per legge			
B.3.3.a Sicurezza del lavoro (L. 626/94 e s.m.i)	5.000,00	5.000,00	5.000,00
B.3.3.b Certificazioni Sistema gestione ISO 9001, UNI PDR 125, 37001	15.000,00	15.000,00	15.000,00
B.3.3.c Spese mantenimento Sistema di compliance	15.500,00	15.500,00	15.500,00
B.3.3.d Organismo di Vigilanza	18.720,00	18.720,00	18.720,00
<i>B.3.3 Servizi e adempimenti obbligatori per legge Totale</i>	<i>54.220,00</i>	<i>54.220,00</i>	<i>54.220,00</i>
B.3 Spese amministrative Totale	281.030,00	238.190,00	229.150,00
B.4 Manutenzione, canoni e utenze			
B.4.1 Spese telefoniche, energetiche e telematiche	95.000,00	97.000,00	101.000,00
B.4.2 Servizi e canoni	67.020,00	45.000,00	30.200,00
B.4.3 Servizi informatici e di supporto	125.840,00	108.890,00	89.290,00
B.4 Manutenzione, canoni e utenze Totale	287.860,00	250.890,00	220.490,00
B.5 Sviluppo, ricerca, comunicazione ed altre spese immateriali			

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

2026-2028

B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ	2026	2027	2028
B.5.1 Sviluppo, ricerca e programmi speciali			
B.5.1.a Progettazione, studi e ricerche	85.000,00	30.000,00	30.000,00
B.5.1.b Programmi Speciali Rafforzamento amministrativo	15.000,00	2.000,00	0,00
<i>B.5.1 Sviluppo, ricerca e programmi speciali Totale</i>	<i>100.000,00</i>	<i>32.000,00</i>	<i>30.000,00</i>
B.5.2 Formazione, eventi e seminari			
B.5.2.a Concessione borse di studio	20.000,00	10.000,00	5.000,00
B.5.2.b Organizzazione/partecipazione eventi/workshop	35.000,00	18.000,00	15.000,00
B.5.2.c Attività di formazione	55.000,00	30.000,00	25.000,00
B.5.2.d Stage e tirocini	5.000,00	0,00	0,00
<i>B.5.2 Formazione, eventi e seminari Totale</i>	<i>115.000,00</i>	<i>58.000,00</i>	<i>45.000,00</i>
B.5.3 Attività editoriali e di comunicazione			
B.5.3.a Realizzazioni editoriali e distribuzione	30.500,00	13.000,00	12.000,00
B.5.3.b Collaborazioni ex Legge 233/2012	5.000,00	0,00	0,00
<i>B.5.3 Attività editoriali e di comunicazione Totale</i>	<i>35.500,00</i>	<i>13.000,00</i>	<i>12.000,00</i>
B.5 Sviluppo, ricerca, comunicazione ed altre spese immateriali Totale	250.500,00	103.000,00	87.000,00
B.6 Organi			
B.6.1 Presidente CdA	25.000,00	25.000,00	25.000,00
B.6.2 Componenti CdA	24.000,00	24.000,00	24.000,00
B.6.3 Collegio dei revisori	40.000,00	34.000,00	33.000,00
B.6.4 Direttore generale	28.360,00	19.450,00	0,00
B.6.5 Altre spese relative agli organi	12.500,00	7.500,00	7.500,00
B.6 Organi Totale	129.860,00	109.950,00	89.500,00
B.7 Ammortamenti			
B.7.1 Ammortamenti beni materiali	80.000,00	80.000,00	70.000,00
B.7.2 Ammortamenti e migliorie su beni di proprietà regionale	0,00	0,00	0,00
B.7.3 Ammortamenti e migliorie su beni di terzi	15.000,00	15.000,00	3.500,00
B.7.4 Ammortamenti Immateriali Programmi di Sviluppo	0,00	0,00	0,00
B.7 Ammortamenti Totale	95.000,00	95.000,00	73.500,00
B.8 Accantonamenti a fondi			
B.8.1 Accantonamenti a fondo riserva	19.670,00	0,00	0,00
B.8.2 Accantonamenti a fondo rischi e oneri	36.870,00	0,00	0,00
B.8 Accantonamenti a fondi Totale	56.540,00	0,00	0,00
B.9 Oneri fiscali			
B.9 Oneri fiscali	169.550,00	173.150,00	168.620,00
B.9 Oneri fiscali Totale	169.550,00	173.150,00	168.620,00
B - SPESE, COSTI E ONERI DELL'ATTIVITÀ Totale	24.362.800,00	18.021.840,00	12.667.660,00

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.

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

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

Nella voce A.1.3 Rimborsi 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 tiene altresì conto dei ricavi da commesse, stimati per le competenze prevedibili nell'arco del triennio di riferimento, comprensivi delle previsioni delle commesse non ancora contrattualizzate alla data, e dagli altri ricavi.

Per quanto attiene la parte dei costi, il budget triennale 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, come già rappresentato, 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 providing*.

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 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, si conferma l'impostazione della Fondazione orientata a contenere i costi attraverso l'efficientamento dei processi organizzativi ed il miglioramento continuo.

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).

Vengono inoltre allocate idonee risorse 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*^{xiii} 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^{xiv}.

Di seguito si propone un confronto, fra il Piano Triennale 2026-2028 ed il precedente Piano 2025-2027, relativamente alla composizione, in termini percentuali, delle voci associate alle risorse professionali (dipendenti e collaboratori professionali) in raffronto con i prevedibili ricavi da commessa.

Tabella 11 - Piano Triennale 2026-2028 - rapporto dipendenti/collaboratori professionali su ricavi da commessa

PIANO TRIENNALE 2026-2028	2026	2027	2028
Dipendenti (B.1.1.a - B.2.1.a - B.2.4.a - B.2.5.a - B.6.4)	2.184.940,00	3.294.090,00	3.431.450,00 ^{xv}
<i>Numero dipendenti</i>	35	44	46
<i>% dipendenti su ricavi da commessa</i>	10%	18%	27%
Collaborazioni professionali (B.1.1.b - B.2.1.b - B.2.4.b - B.3.1.a - B.3.1.b - B.3.1.c - B.3.3.a - B.3.3.b)	16.932.760,00	12.262.630,00	7.684.290,00
<i>% collaborazioni professionali su ricavi da commessa</i>	80%	68%	61%
A.2.1 Ricavi da commesse Totale	21.158.700,00	17.936.810,00	12.591.050,00

Tabella 12 - Piano Triennale 2025-2027 - rapporto dipendenti/collaboratori professionali su ricavi da commessa

PIANO TRIENNALE 2025-2027	2025	2026	2027
Dipendenti (B.1.1.a - B.2.1.a - B.2.4.a - B.2.5.a - B.6.4)	2.013.980,00	2.797.440,00	3.427.420,00
<i>Numero dipendenti</i>	29	39	46
<i>% dipendenti su ricavi da commessa</i>	7%	11%	19%
Collaborazioni professionali (B.1.1.b - B.2.1.b - B.2.4.b - B.3.1.a - B.3.1.b - B.3.1.c - B.3.3.a - B.3.3.b)	24.684.020,00	19.448.540,00	13.034.010,00
<i>% collaborazioni professionali su ricavi da commessa</i>	80%	77%	71%
A.2.1 Ricavi da commesse Totale	30.925.550,00	25.381.520,00	18.308.010,00

Dalla comparazione delle due tabelle riferite ai due Piani Triennali (PT2527 e PT2628), è possibile verificare come nel PT2527, rispetto al successivo PT2628, fosse stato previsto un più graduato inserimento in pianta organica di unità di personale, con un massimo a regime che resta comunque invariato in entrambi i piani (46 unità totali). Nell'ottica dell'incremento della complessità organizzativa registrata nel corso dell'ultimo anno per effetto della diversificazione del panel delle attività in portafoglio, anche al fine di garantire gli adeguati assetti amministrativi previsti dal D.Lgs. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) e ss.mm.ii, si ritiene auspicabile un consolidamento della pianta organica, rispetto alla precedente pianificazione, pur ad invarianza del numero massimo di risorse a regime.

Più in generale, sempre nell'ambito dell'analisi dei valori relativi alle collaborazioni professionali, nel PT2628, rispetto al precedente PT2527, si registra un calo progressivo del peso percentuale sui ricavi da commessa prevedibili nel triennio di riferimento, cui fa seguito una maggiore incidenza del

costo del personale interno da immettere in pianta organica. Tale scenario consente una valorizzazione delle competenze ed il rafforzamento dell'ente, pur sempre nel rispetto del rigoroso contenimento dei costi e del mantenimento dell'equilibrio finanziario, garantendo altresì un maggior effort nell'esecuzione delle attività da parte del personale dipendente, in favore di un minor ricorso alle collaborazioni esterne.

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 2026/2028, 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. Nel corso del 2025 con nota prot.: 451/2025 si è provveduto nuovamente a richiedere la disponibilità di un immobile regionale, la cui richiesta ad oggi non ha ricevuto riscontro.

Inoltre, in ragione dell'ottenimento della qualifica di Stazione appaltante, sono stati appostati specifici costi necessari al mantenimento della qualificazione.

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 anche gli interessi connessi ad eventuali 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, è stata appostata una specifica voce previsionale che atteneva ad un'ipotesi di anticipazione tramite APC (apertura di credito transitoria).

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^{xvi}.

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 manifestazione 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 il consolidamento della compliance: la sicurezza del lavoro (L. 81/08 e ss.mm.ii.), aggiornamenti annuali del Sistema gestione qualità (ISO 9000), che nel corso del 2025 è stato oggetto di verifica periodica, 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'implementazione dell'Organismo di Vigilanza (O.d.V.). Sono state altresì valorizzate le 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, sono incluse borse di studio destinate a giovani laureati.

La Fondazione, in aggiunta a quanto fin qui delineato, intende procedere con l'implementazione della rivista Poliorama^{xvii} 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 13 - Piano economico finanziario 2026-2028 Proventi, ricavi e rimborsi – riepilogo sintetico

A - PROVENTI, RICAVI E RIMBORSI	2026	2027	2028
A.1 Rimborsi			
A.1.1 Rimborsi da fondatore IFEL	-	-	-
A.1.2 Altri rimborsi pubblici	556.900,00	85.500,00	27.810,00
A.1.3 Rimborsi per cooperazione ex art. 7, co. 4 Dlgs 36/2023	2.817.370,00	-	-
A.1 Rimborsi Totale	3.374.270,00	85.500,00	27.810,00
A.2 Proventi	21.158.700,00	17.936.810,00	12.591.050,00
A.3 Altri ricavi e proventi			
A.3.1 Interessi attivi	24.360,00	24.360,00	24.360,00
A.3.2 Ricavi da Stazione Appaltante	25.000,00	45.000,00	60.000,00
A.3 Altri ricavi e proventi Totale	49.360,00	69.360,00	84.360,00
A - PROVENTI, RICAVI E RIMBORSI Totale	24.582.330,00	18.091.670,00	12.703.220,00

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 2016-2024 e previsionali per le annualità 2025 (Bilancio di previsione 2025 approvato dall'Assemblea dei Fondatori nella seduta del 11 marzo 2025) e per il periodo oggetto della presente programmazione.

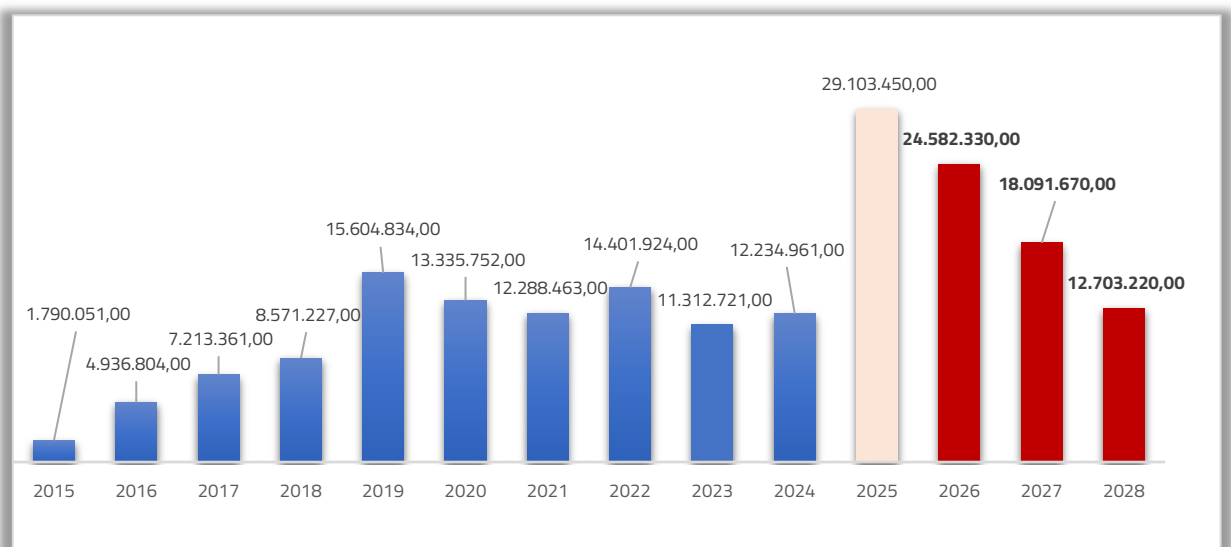


Figura 13 - Proventi, ricavi e rimborsi 2015-2028 (euro)

Il valore complessivo dei proventi, ricavi e rimborsi previsti a partire dal 2025 (Bilancio di previsione 2025) e per il triennio 2026-2028 mostra, in confronto con i valori rilevati alle annualità precedenti, un sostanziale consolidamento delle attività della Fondazione.

Per quanto invece attiene il patrimonio netto, si riportano i dati di bilancio dall'annualità 2016 all'annualità 2024, in uno con il dato estratto dal bilancio previsionale per l'anno 2025 e, infine, per il triennio 2026-2028, delle risultanze previste dal presente documento.

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

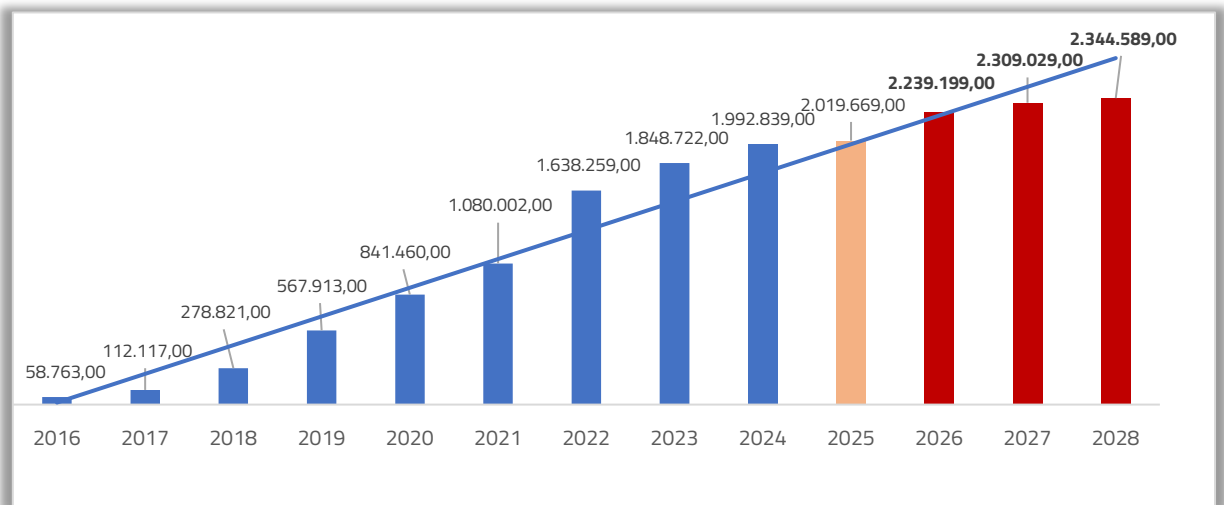


Figura 14 - Patrimonio netto 2016-2028 (euro)

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 2026-2028.

Tabella 14 - Valori chiave di bilancio 2026-2028 (euro)

VALORI CHIAVE	2026	2027	2028
EBIT	464.080	292.980	249.180
EBITDA	615.620	387.980	322.680

Dotazione risorse umane e piano occupazionale

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 all'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 2025-2027, 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^{xviii} 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.

Struttura organizzativa e dotazione organica

Su impulso della governance e in coerenza con una rinnovata visione strategica della Fondazione, già 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 consentisse 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,

L'attenzione posta ai driver di innovazione e sviluppo, determinano l'adozione di una struttura organizzativa *funzionale per progetti* che consente di governare in modo esplicito la dimensione strategica «innovazione». La struttura per progetti, basata sull'aggregazione di risorse, competenze e logiche in più unità organizzative, è adeguata alla gestione di attività che devono essere realizzate in un arco temporale definito, in un contesto ad elevata complessità.

Tali attività sono normalmente organizzate in 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).

Pertanto, la struttura funzionale che sovrintende alle operazioni garantisce la continuità, la corretta gestione amministrativa e il presidio degli indirizzi operativi, mentre i gruppi di lavoro assicurano il corretto svolgimento in un ambito di autonomia delle scelte operative

L'individuazione delle aree di attività ha lo scopo di facilitare l'esecuzione di operazioni omogenee per contenuto e per ambito di intervento, anche attraverso la condivisione di informazioni e conoscenze.

Al vertice della struttura organizzativa, il Direttore ha le funzioni di esecuzione delle direttive e degli indirizzi del Consiglio di Amministrazione. Sul piano decisionale, l'autonomia è espressa dalla visione degli organi statutari di indirizzo e controllo e dalle successive disposizioni attuative definite dalla Direzione Generale nell'ambito dei propri confini discrezionali.

Sul piano operativo, la competenza dei 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.

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.

I driver di sviluppo individuati mettono in risalto l'esigenza di dotarsi di una specifica funzione dedicata alla sicurezza informatica che, pertanto, assume un ruolo strategico nelle funzioni dedicate alla compliance della Fondazione, in coerenza con la strategia nazionale e con gli obblighi

derivanti dalla regolamentazione europea. In questo senso, l'obiettivo della funzione di Cybersecurity e gestione IT, nell'ambito della compliance, è portare tutta l'organizzazione a un livello minimo di igiene digitale e consapevolezza, con regole chiare sulla gestione delle identità e degli accessi, sulla classificazione dei dati e sull'uso sicuro degli strumenti collaborativi.

L'evoluzione del contesto di riferimento e dei driver di sviluppo che la Fondazione intende perseguire, impongono anche l'adozione di uno specifico settore legale, indipendente dalle funzioni direttive e in collegamento diretto con le funzioni di indirizzo, espressamente dedicato a svolgere attività giuridico-legale di elevata complessità, anche con funzioni di rappresentanza e difesa in giudizio della Fondazione; a curare la redazione di atti e pareri legali, e supportare uffici e dipartimenti nella gestione dei procedimenti amministrativi e di eventuali contenziosi.

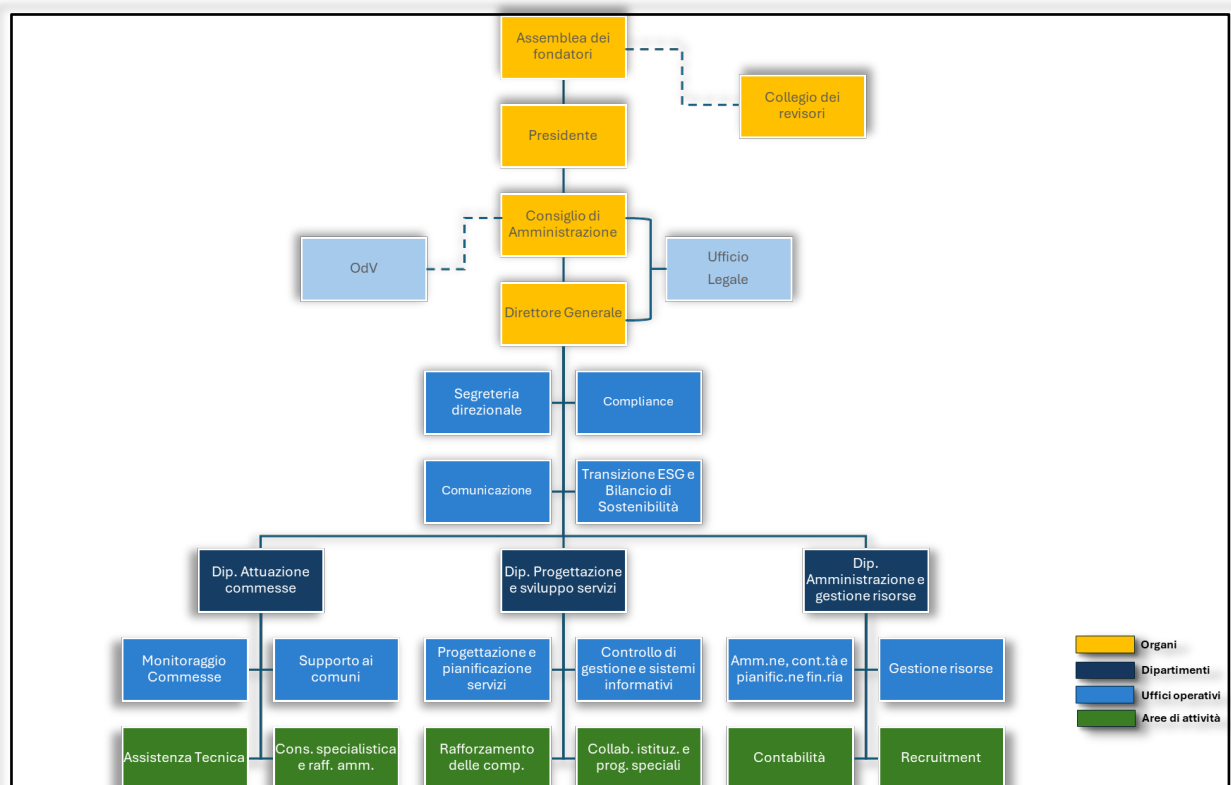


Figura 15 - Organigramma della Fondazione IFEL Campania

La variazione intervenuta nell'organigramma sopra riportato tiene conto di quanto segue.

1. Unità Operativa Transizione ESG e Bilancio di Sostenibilità:

La costituzione della nuova UO è coerente con l'obiettivo della Fondazione di attivare un'ulteriore area di sviluppo dedicata alla sostenibilità come principio guida e supporto alla Regione Campania, agli enti locali e alle partecipate. A partire

dall'esperienza maturata con la predisposizione della relazione di Sostenibilità allegata al Bilancio della Fondazione (perimetro 2024), impostato come baseline per il miglioramento continuo, l'Unità Operativa assume la responsabilità di strutturare e rendere scalabile un modello metodologico riutilizzabile, basato su standard europei (ESRS/GRI), logiche di materialità integrata e allineamento agli SDGs e di dare seguito all'esperienza prevedendo di accompagnare la Regione Campania, gli enti locali e le partecipate lungo un percorso in quattro tappe: diagnosi e materialità: mappatura SDG rilevanti, stakeholder engagement leggero, perimetro dati e rischi; architettura informativa: definizione di KPI e fonti, procedure di raccolta e controllo qualità, integrazione con sistemi contabili/gestionali; redazione e assurance-readiness: predisposizione di relazione secondo ESRS/GRI, con governance dei dati, tracciabilità e prontuario documentale per eventuale assurance; messa a sistema: cruscotti direzionali, allineamento con DUP/PEG e strumenti di programmazione, formazione del personale e riuso di modelli e componenti informative fra enti.

La creazione di una specifica area di responsabilità è ritenuta necessaria a creare le condizioni organizzative per poter correttamente disegnare e gestire i processi discendenti dall'attivazione di servizi rivolti verso l'interno (bilancio di sostenibilità) che all'esterno (offerta di servizi da erogare ad enti terzi).

Attualmente la responsabilità della UO è ad interim in capo al Direttore Generale. L'area operativa è composta da dipendenti della Fondazione che hanno di recente acquisito il titolo di Sustainability Manager che, oltre che a collaborare alla definizione del bilancio di sostenibilità interno, partecipano alla progettazione del servizio da offrire all'esterno. La costituzione di tale area non rileva ai fini del costo del personale.

2. Ufficio legale

L'istituzione di un ufficio legale all'interno rappresenta un elemento di fondamentale importanza per garantire la correttezza, la trasparenza e l'efficacia dell'azione amministrativa. In un contesto caratterizzato da una crescente complessità normativa, soprattutto in materia di appalti pubblici, contratti, gestione dei servizi e tutela dei dati, la presenza di una struttura interna specializzata in ambito giuridico consente di assicurare un costante supporto legale alle diverse aree operative dell'ente.

L'ufficio legale interno rafforza la capacità di governance dell'ente, favorendo un approccio integrato tra gli aspetti tecnici, amministrativi e giuridici, essenziale per la gestione di progetti complessi finanziati con fondi europei, PNRR e risorse regionali.



Tale struttura rappresenta anche un presidio di legalità e trasparenza, capace di vigilare sul corretto svolgimento delle procedure e di promuovere la cultura della conformità normativa all'interno dell'organizzazione e supportare i legali esterni in sede giudiziale e stragiudiziale, nonché fornire ogni supporto utile a tutela degli esclusivi interessi dell'ente.

La presenza dell'ufficio legale rappresenta un elemento strategico che consolida il percorso di compliance, efficienza e credibilità avviato dalla Fondazione, rafforzandone il ruolo di strumento operativo della Regione Campania al servizio dell'interesse pubblico.

L'UO, la cui responsabilità è attualmente ad interim in capo al Direttore Generale, mette a sistema e integra le professionalità interne alla Fondazione con apporti professionali esterni relativamente a tematiche specifiche e verticalizzate su specifiche materie. Oltre alla responsabilità in capo al direttore, pertanto, l'area operativa è composta da dipendenti della Fondazione con profilo tecnico-legale specializzati in materie specifiche (rapporti di lavoro; appalti pubblici; gestione degli organi; compliance) che, in relazione a specifiche esigenze, possono interfacciarsi con professionalità esterne. Si tenga presente che l'ufficio legale ha di fatto ampliato le competenze rispetto all'"area contratti" precedentemente inserito in organigramma in relazione al Dipartimento amministrazione e gestione risorse. La costituzione di tale area non rileva ai fini del costo del personale.

3. Cybersecurity

In un contesto in cui la digitalizzazione dei servizi pubblici rappresenta un pilastro fondamentale per l'efficienza e la trasparenza amministrativa, l'inserimento di un ufficio dedicato alla cybersecurity assume un ruolo strategico e imprescindibile. La crescente interconnessione delle infrastrutture digitali regionali, e il ruolo che spesso ricopre IFEL Campania anche alla gestione di servizi digitali per conto della Regione Campania, rendono indispensabile una struttura specializzata capace di prevenire, monitorare e mitigare i rischi legati alla sicurezza informatica.

L'ufficio di cybersecurity garantisce la protezione delle informazioni e l'aderenza alle normative nazionali ed europee in materia di protezione dei dati e sicurezza delle reti, come il GDPR e la Direttiva NIS2. Si consideri l'altissimo livello di informazioni e dati sensibili che la Fondazione gestisce in ragione delle sue attività di recruitment e che attualmente non è garantito da un adeguato sistema di protezione informatica.

Attualmente l'UO definisce esclusivamente l'ambito funzionale la cui responsabilità non è stata ancora individuata. Come riportato in tabella più sopra, per il 2026 è prevista l'assunzione di un impiegato II livello (ISI) Sicurezza Informatica.

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

Tabella 15 - Livelli, declaratorie e Unità Organizzative di assegnazione del personale 2026-2028

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

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

Tabella 16 – Composizione dell'organigramma 2026 per profili personale a TI

LIVELLO	NR	COD	DESCRIZIONE	NR
DIRIGENTI	1	DIR	Direttore Generale	1
QUADRI	5	QGR	Funzionario/a Ufficio Gestione Risorse	1
		QAM	Funzionario/a direttivo amministrativo	1
		QAS	Funzionario/a direttivo area servizi	1
		QAT	Funzionario/a tecnico assistenza tecnica	2
IMPIEGATO I LIV	5	IDAT	Capo servizio tecnico AT	3
		IDAGS	Impiegato Affari Generali e Segreteria	1
		IDAM	Impiegato Amministrazione e Contabilità	1
IMPIEGATO III LIV	6	IOS	Addetto ai servizi	6
TOTALE	17			17

Potenziamento delle competenze interne e aree di sviluppo strategico

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 attivate 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).

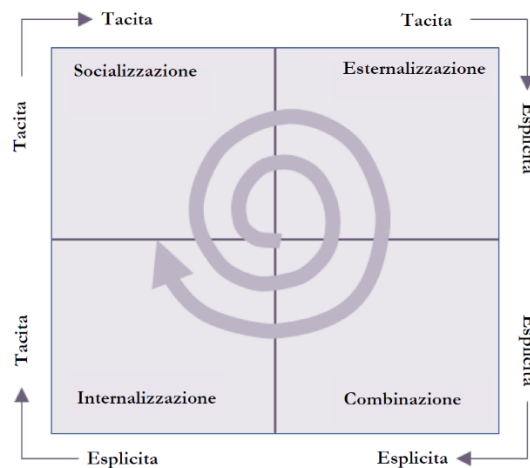


Figura 16 - Nonaka/Takeuchi, spirale della conoscenza

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.
- **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.
- **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.
- **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 17 - Modalità di creazione e sviluppo della conoscenza IFEL Campania

La programmazione e la prevedibilità del comportamento transitano non solo o non più per la definizione di standard di comportamento, bensì sono prodotte dall'individuazione e dalla realizzazione di standard di competenze: le competenze standardizzate portano ai comportamenti desiderati e a elevate performance dell'organizzazione, garantendo governabilità e adattamento alla variabilità. Tali standard si formano sia all'interno dell'organizzazione, sia all'esterno della struttura, nei centri di sviluppo delle conoscenze, nelle business school e nelle università. Il potere del professionista risiede nelle competenze possedute e non nella posizione ricoperta. Gestisce, pertanto, le variazioni che si manifestano nelle sue attività, i confini dell'organizzazione e le relazioni con i soggetti esterni, riducendo ai minimi termini il ruolo operativo attribuibile al vertice strategico. In questo modo si crea una struttura piuttosto decentrata, in cui agli operatori professionisti – formati e indottrinati – è attribuito un considerevole controllo sul proprio lavoro, tanto da consentire loro di operare in modo relativamente autonomo.

Processi interni di assessment di competenze e professionalità

In questo contesto l'individuazione di strategie e modelli di empowerment in grado di valorizzare le competenze acquisite nell'esecuzione delle attività rappresenta il valore primario di sviluppo della Fondazione, un patrimonio non solo da non disperdere ma da mettere a valore e rendere disponibile all'interno dell'organizzazione e a supporto della Regione.

In tal senso rappresenta un elemento di sviluppo strategico garantire processi di assessment interno delle competenze tali da favorire processi di crescita professionale e consolidamento della rete professionale che rappresenta l'architrave della struttura organizzativa della Fondazione.

L'impianto metodologico si allinea a riferimenti nazionali ampiamente riconosciuti. Il Framework delle competenze del personale non dirigenziale promosso dalla Funzione Pubblica e dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione offre rubriche di competenze trasversali utili per selezione, sviluppo e valutazione.

Il Syllabus "Competenze digitali per la PA" definisce undici competenze in cinque aree e tre livelli di padronanza, costituendo la base comune per la crescita digitale e trovando riscontro nel Piano Triennale per l'Informatica.

Per i profili ICT specialistici risulta appropriato l'European e Competence Framework, standard CEN che classifica le competenze su cinque aree e cinque livelli, favorendo la definizione di famiglie professionali e percorsi di carriera. Infine, le linee guida sul ciclo della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica valorizzano l'integrazione tra valutazione individuale e obiettivi, rendendo naturale l'aggancio dell'assessment al sistema di pianificazione e controllo.

Il processo di assessment consente di assicurare la naturale evoluzione verso una gestione ordinaria di processi standardizzati divenuti, anno dopo anno, best practice. L'allungamento della durata e l'aumento del valore delle convenzioni creano le condizioni di lungo periodo ed i presupposti economico-finanziari per una crescita piramidale dell'organico e spingono ad un salto di qualità nella messa a sistema delle esperienze maturate negli anni. Ciò anche nella prospettiva di consolidare e sviluppare le professionalità che assicurano lo sviluppo operativo dei servizi consulenziali.

Fabbisogno per il triennio 2026-2028

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.

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 2026-2028, 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^{xix} 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 Campania 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 tale 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 sono state approvate dalla Fondazione e la loro validità è fino a giugno 2026.

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 completare il programma assunzionale, 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 all'indizione di specifiche procedure di selezione 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 vigenti 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 2025-2027 approvata con DGR 706/2024.

A tal riguardo, con riferimento alle prescrizioni previste dalla DGR 706/2024 di approvazione del Piano Triennale 2025-2027, si rappresenta quanto segue:

- il CdA della Fondazione IFEL Campania, in data 30/09/2024, ha approvato le graduatorie finali di cui all'Avviso del 2020, demandando al Direttore Generale tutti gli atti connessi e conseguenti in attuazione degli adempimenti regolamentari e normativi vigenti, nonché l'assunzione in servizio, subordinatamente alla positiva verifica, effettuata mediante specifico provvedimento, di persistenza dell'effettiva necessità della risorsa o delle risorse individuate per i candidati che, sulla base dell'attribuzione dei punteggi di valutazione dell'apposita Commissione, sono collocati in posizione utile;
- con nota prot. n. 1754/2024 del 23/10/2024 è stata comunicata all'Ufficio Speciale Enti e Società Partecipate, Vigilanza e Controllo della Regione Campania l'intenzione della Fondazione IFEL Campania - nel pieno rispetto dei principi di economicità, risultato, efficienza, parità di trattamento, imparzialità e trasparenza – di avviare il programma di assunzione gradatamente, integrando le nuove unità in un arco temporale atto a misurare efficacemente la funzionalità e l'economicità dell'intero processo e secondo priorità organizzative degli uffici, avvalendosi, a seguito dell'approvazione delle graduatorie, delle procedure di selezione già svolte (Avviso del 12/10/2020) e procedendo all'assunzione in servizio per i soli candidati collocati nelle posizioni utili rispetto al numero dei posti programmati e compatibilmente alla copertura finanziaria;
- con nota di riscontro PG 506127 del 25/10/2024, l'Ufficio Speciale Enti e Società Partecipate, Vigilanza e Controllo della Regione Campania ha invitato la Fondazione a procedere all'assunzione in servizio, coerentemente con le disposizioni previste nell'Avviso, dei soli candidati vincitori, richiamando l'attenzione al rispetto di quanto formulato dalla Giunta regionale al punto 1.2 della succitata delibera n. 59/2024 in ordine al "*riequilibrio dei costi di produzione, attraverso una riduzione delle spese per servizi in ragione dell'aumento del costo per il personale, comunque nell'ottica di un tendenziale contenimento dei suddetti costi*", rinviando:

- alla Fondazione le valutazioni preliminari sulla coerenza dei profili professionali attualmente mancanti con quelli ricercati attraverso la procedura selettiva espletata nel 2020 e la verifica della validità della relativa graduatoria;
- a successive determinazioni da parte del Socio la questione delle ulteriori posizioni vacanti non coperte dalle procedure selettive già avviate;
- la Fondazione con nota prot. n. 1926 del 27/11/2024 ha evidenziato, al citato Ufficio Speciale regionale, la validità delle procedure di cui all'avviso indetto nel 2020 e delle relative graduatorie approvate confermando che il programma assunzionale procederà gradatamente in ragione dell'evoluzione dei fabbisogni programmatori della Fondazione e delle essenziali esigenze operative e organizzative rilevate, secondo gli orientamenti formulati in un'ottica di costante concertazione con l'Ufficio regionale, prevedendo al contempo un riequilibrio dei costi di produzione, attraverso una riduzione delle spese "per servizi" in ragione dell'aumento del costo "per il personale".

Tabella 17 - Personale TI da assumere nel triennio 2026-2028

LIVELLO	IN SERVIZIO	ASSUNZIONI PROGRAMMATE NEL TRIENNIO			
		2026	2027	2028	TOT
DIRIGENTE	1 ^{xx}	1	2		4
QUADRO	5	3	1		9
IMPIEGATO DIRETTIVO I LIVELLO	5	4	2	1	12
IMPIEGATO II LIV		9	2		11
IMPIEGATO III LIV	6	1	2	1	10
TOTALE INCREMENTO ANNO		18	9	2	
TOTALE ORGANICO	17	35	44	46	46

Le assunzioni programmate per l'anno 2026 tengono conto, oltre che del citato completamento della procedura di selezione avviato nel 2020, anche di:

- completamento della procedura di assunzione per un soggetto appartenente alle categorie protette, da inquadrare nel III livello, avendo la Fondazione superato il limite, previsto dalla normativa, delle 15 unità. A tal proposito, si rappresenta che la Fondazione è in attesa di ricevere riscontro in merito da parte del collocamento mirato, avendo avviato, nei termini previsti dalla normativa vigente, tutte le procedure previste;
- fabbisogno emergente relativamente all'individuazione di una figura professionale cui affidare, anche in termini di responsabilità diretta come previsto dalla normativa vigente, il tema della sicurezza informatica (per il quale è prevista l'individuazione di una figura professionale da inquadrare nel II livello);

- specifiche procedure da indire per quanto riguarda le figure Dirigenziali cui affidare la responsabilità dei Dipartimenti della Fondazione. A titolo meramente precauzionale, anche con riferimento alla necessità di garantire gli equilibri di bilancio, nell'anno 2026 è stata prevista l'assunzione in servizio di una sola figura professionale di tale fattispecie. Al riguardo si specifica che la Fondazione intende valutare, sulla scorta dell'andamento della gestione finanziaria e del portafoglio delle commesse attive, la possibilità di poter incrementare tale numero, in considerazione della molteplicità di attività che è chiamata a realizzare e che, allo stato, confluiscono tutte in un unico punto decisionale, ovvero il Direttore Generale.

Con riferimento al costo del personale dipendente, si ritiene opportuno fornire una precisazione puntuale, finalizzata a definire correttamente il perimetro di riferimento e a contestualizzare le previsioni formulate per l'esercizio 2026.

L'attuale configurazione della pianta organica prevede la presenza di un'unica figura dirigenziale in servizio: il Direttore Generale. In assenza di ulteriori dirigenti, al Direttore Generale compete la supervisione integrale delle funzioni dirigenziali afferenti ai tre Dipartimenti previsti dall'organigramma – Dipartimento Attuazione Commesse, Dipartimento Progettazione e Sviluppo Servizi e Dipartimento Amministrazione e Gestione Risorse (cfr. Piano Triennale 2026 2028) – nonché la gestione di ulteriori ambiti di responsabilità strategica e gestionale.

Tale assetto organizzativo, seppur funzionale nell'immediato, non risulta ottimale in relazione alla complessità e al volume delle attività attualmente raggiunti. La concentrazione delle responsabilità dirigenziali in capo a un'unica figura limita la distribuzione equa dei ruoli strategici e delle responsabilità operative. Sul piano economico, questa configurazione comporta un significativo contenimento della spesa per il personale, poiché non sono presenti ulteriori dirigenti da includere nel costo aziendale. Il risparmio strutturale derivante incide in modo rilevante sull'equilibrio complessivo del costo del lavoro, costituendo un elemento qualificante dell'attuale politica di razionalizzazione della spesa. Una stima indicativa del risparmio generato dall'attuale configurazione, scelta contingente e provvisoria in attesa della definizione delle procedure per nuove assunzioni dirigenziali, si attesta in oltre 100.000 euro annui nell'ipotesi di progressione verticale e oltre 350.000 euro annui in caso di nuove assunzioni.

Parallelamente, negli ultimi esercizi, il volume delle attività della Fondazione ha evidenziato una crescita costante e strutturata. Tale dinamica è confermata anche nelle previsioni per il 2026, in considerazione dell'aumento stimato dei ricavi da commesse rispetto all'esercizio precedente. La decisione di mantenere invariato, allo stato, il numero delle posizioni dirigenziali – nonostante l'incremento delle attività e la crescente complessità gestionale – risponde a una logica di prudenza e contenimento della spesa, coerente con l'esigenza di salvaguardare gli equilibri economico-finanziari nel breve periodo.

Tuttavia, alla luce dell'evoluzione organizzativa e delle programmazioni previste nei Piani Triennali a scorrimento annuale, al fine di assicurare e garantire gli adeguati assetti amministrativi previsti dal D.Lgs. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) e ss.mm.ii, appare non più differibile l'avvio di un percorso graduale di rafforzamento della pianta organica, con particolare riferimento ai profili ad alta specializzazione e di livello dirigenziale. In tale prospettiva, si prevede, a partire dall'esercizio 2026, l'avvio di un primo inserimento dirigenziale, in coerenza con il progressivo ampliamento delle attività, con la necessità di assicurare un adeguato presidio organizzativo, gestionale e strategico ed in piena aderenza con quanto rappresentato dall'Ufficio Speciale controlli con la richiamata nota prot. PG/2024/0506127: *"[...] Si invita, pertanto, la Fondazione a procedere all'assunzione in servizio, coerentemente con le disposizioni previste nell'Avviso, dei soli candidati vincitori, richiamando l'attenzione al rispetto di quanto formulato dalla Giunta regionale al punto 1.2 della succitata delibera n. 59/2024 in ordine al "riequilibrio dei costi di produzione, attraverso una riduzione delle spese per servizi in ragione dell'aumento del costo per il personale, comunque nell'ottica di un tendenziale contenimento dei suddetti costi". [...]"*.

Questo percorso consentirà di coniugare, in una logica di sostenibilità e gradualità, l'attuale contenimento della spesa per il personale con l'esigenza di adeguare la struttura organizzativa ai crescenti livelli di complessità, garantendo nel medio periodo un assetto più equilibrato e resiliente, fondato sul rafforzamento dei livelli più elevati di responsabilità e specializzazione.

Il contenimento del costo del personale si realizza, inoltre, mediante il ricorso all'internalizzazione (insourcing) di attività che, in via ordinaria, comporterebbero l'affidamento a consulenti esterni (outsourcing), con conseguente aggravio di spesa.

L'espletamento di tali funzioni da parte del personale interno genera ulteriori economie e valorizza le competenze presenti in organico. Rientrano, a titolo meramente esemplificativo, le seguenti attività:

- Prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT);
- GDPR e protezione dei dati personali;
- Compliance.

Si propone, di seguito, una tabella di comparazione del costo delle risorse professionali presente nel Bilancio Previsionale 2026, con i dati del Bilancio Previsionale 2025 (nelle more dell'approvazione del Bilancio consuntivo 2025, che avverrà entro il 30 giugno 2026, come da scadenza statutariamente prevista).

Tali valori sono rapportati, in termini di incidenza percentuale, alla variazione del volume delle attività prevedibile nei rispettivi documenti di programmazione.

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 2026-2028. 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 18 - Costo del personale nel triennio 2026-2028

COSTO DEL PERSONALE	2026	2027	2028
Dipendenti (B.1.1.a - B.2.1.a - B.2.4.a - B.2.5.a - B.6.4)	2.184.940,00	3.294.090,00	3.431.450,00
Collaborazioni professionali (B.1.1.b - B.1.3.b - B.1.4.a - B.2.1.b - B.2.4.b - B.3.1.a - B.3.1.b - B.3.1.c - B.3.3.a - B.3.3.b)	16.932.760,00	12.262.630,00	7.684.290,00
TOTALE	19.117.700,00	15.556.720,00	11.115.740,00

La tabella sopra riportata tiene conto di tutte le collaborazioni previste nel corso del triennio, tenuto conto non solo delle collaborazioni professionali strettamente correlate all'erogazione delle attività a valere sulle commesse in portafoglio (che si avvalgono di prestatori d'opera professionale), quanto di tutti quegli apporti consulenziali a supporto dell'ente (spese per consulenza fiscale, del lavoro, legale, etc.), strettamente necessari al suo regolare funzionamento.

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^{xxi}.

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 2026-2028, con evidenza delle eventuali decontribuzioni e fiscalizzazioni previste allo stato attuale della normativa applicabile^{xxii}.

Tabella 19 - Costo del personale dipendente nel triennio 2026-2028

LIVELLI	2026		2027		2028	
	NR	Importo	NR	Importo	NR	Importo
DIRIGENTI	2	294.290,00	4	629.750,00	4	645.960,00
QUADRI	8	651.030,00	9	828.060,00	9	829.250,00
IMPIEGATI/E DIRETTIVI I LIVELLO	9	538.250,00	11	757.620,00	12	826.620,00
IMPIEGATI/E CONCETTO II LIVELLO	9	378.530,00	11	634.920,00	11	635.900,00
IMPIEGATI/E D'ORDINE III LIVELLO	7	322.840,00	9	443.740,00	10	493.720,00
Totale	35	2.184.940,00	44	3.294.090,00	46	3.431.450,00

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.

Infine, si rappresenta che In merito alle assunzioni effettuate con riferimento alla procedura di selezione del 2020, i dati forniti a pag. 10 della relazione analitica DGR 623/2024 (trasmessa con nota prot. 272/2025) non hanno subito variazioni. Pertanto, si conferma che le assunzioni effettuate sono le seguenti:

- 1 risorsa afferente al I Livello per il profilo IDAM;
- 1 risorsa afferente al I Livello per il profilo IDAGS;
- 4 risorse afferenti al III Livello per il profilo IOS.

La procedura di selezione del 2020 prevedeva i seguenti profili:

LIVELLO	COD.	PROFILO	TOTALE
Quadro	<i>QAT</i>	Funzionario/a tecnico assistenza tecnica	3
I livello	<i>IDAT</i>	Capo servizio tecnico assistenza tecnica	2
	<i>IDAM</i>	Impiegato/a contabile amministrativo	1
	<i>IDAGS</i>	Impiegato/a AAGG e segreteria	2
	<i>ID</i>	Impiegato/a	1
II livello	<i>ICAM</i>	Addetto/a ai servizi - impiegato contabile amministrativo	2
	<i>ICCQ</i>	Addetto/a ai servizi - Specialista controllo qualità	1
	<i>ICS</i>	Addetto/a ai servizi - segretario/a di direzione	2
	<i>ICSAT</i>	Addetto/a ai servizi - impiegato specializzato servizi AT	5
III livello	<i>IOS</i>	Addetto/a ai servizi	7
Totale			26

Nella seduta del CdA del 30/09/2024 è stato deliberato, in ragione del permanere di tutte le richiamate esigenze assunzionali da soddisfare tenendo conto dell'equilibrio economico-

finanziario della Fondazione e delle essenziali esigenze operative e organizzative rilevate, di procedere attingendo dalle graduatorie approvate di cui all'Avviso del 2020 all'assunzione in servizio a tempo pieno e indeterminato per n. 10 risorse totali, così suddivise:

- 1 risorsa afferente al I Livello per il profilo IDAM;
- 1 risorsa afferente al I Livello per il profilo IDAGS;
- 1 risorsa afferente al II Livello per il profilo ICAM;
- 7 risorse afferenti al III Livello per il profilo IOS.

Pertanto, è stato avviato il relativo iter che si è concluso con la sottoscrizione, in data 17/04/2025, di n. 6 contratti di lavoro a tempo indeterminato per le seguenti figure professionali:

- 1 risorsa afferente al I Livello per il profilo IDAM;
- 1 risorsa afferente al I Livello per il profilo IDAGS;
- 4 risorse afferenti al III Livello per il profilo IOS.

Alla luce della richiesta effettuata, si riporta un prospetto sintetico nel quale sono inseriti i posti previsti dalla procedura di selezione del 2020 per ogni profilo, il numero delle assunzioni effettuate e il numero delle assunzioni programmate per il 2026 (in coerenza con quanto già riportato nel Piano Triennale):

LIVELLO	COD	DESCRIZIONE	NR POSTI PREVISTI	ASSUNZIONI EFFETTUATE	ASSUNZIONI PROGRAMMATE 2026
DIRIGENTI	DIR	Dirigente	0	0	1
QUADRI	QAT	Funzionario/a tecnico assistenza tecnica	3	0	3
IMPIEGATI I LIV	IDAT	Capo servizio tecnico AT	2	0	2
	IDAGS	Impiegato/a AAGG e segreteria	2	1	1
	IDAM	Impiegato/a contabile amministrativo	1	1	0
	ID	Impiegato/a	1	0	1
IMPIEGATI II LIV	ICAM	Impiegato/a contabile amministrativo	2	0	0
	ICCQ	Specialista controllo qualità	1	0	1
	ICS	Segretario/a di direzione	2	0	2
	ICSAT	Impiegato specializzato servizi AT	5	0	5
	ISI	Sicurezza Informatica	0	0	1
IMPIEGATO III LIV	IOS	Addetto/a ai servizi	7	4	1
TOTALE			26	6	18

Le assunzioni programmate per l'anno 2026 tengono conto, oltre che del completamento della procedura di selezione avviato nel 2020, anche di:

- completamento della procedura di assunzione per un soggetto appartenente alle categorie protette, da inquadrare nel III livello, avendo la Fondazione superato il limite, previsto dalla normativa, delle 15 unità. A tal proposito, si rappresenta che la Fondazione è in attesa di ricevere riscontro in merito da parte del collocamento mirato, avendo avviato, nei termini previsti dalla normativa vigente, tutte le procedure previste;
- fabbisogno emergente relativamente all'individuazione di una figura professionale cui affidare, anche in termini di responsabilità diretta come previsto dalla normativa vigente, il tema di sicurezza informatica (per il quale è prevista l'individuazione di una figura professionale da inquadrare nel II livello);
- specifiche procedure da indire per quanto riguarda le figure Dirigenziali cui affidare la responsabilità dei Dipartimenti della Fondazione. A titolo meramente precauzionale, anche con riferimento alla necessità di garantire gli equilibri di bilancio, nell'anno 2026 è stata prevista l'assunzione in servizio di una sola figura professionale di tale fattispecie. Si segnala che la Fondazione, in ragione dell'andamento della gestione finanziaria e del portafoglio delle commesse attive, è chiamata a realizzare molteplici attività, di carattere amministrativo-contabile, che, allo stato, confluiscono tutte in un unico punto decisionale, ovvero il Direttore Generale.

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

Nel corso degli ultimi anni, a seguito della progressiva articolazione delle attività istituzionali e di servizio svolte da IFEL Campania, sono emerse nuove esigenze di adeguamento funzionale, strutturale e logistico, alle quali la Fondazione – nel rispetto delle pianificazioni e delle programmazioni adottate, nonché dei vincoli di bilancio – ha fornito risposte tempestive attraverso l'acquisizione di servizi e di dotazioni indispensabili allo svolgimento delle attività. Al fine di rendere più efficiente la programmazione degli approvvigionamenti, IFEL Campania predispone il Programma degli acquisti di beni e servizi per le annualità 2026–2028. Tale Programma riporta, per il triennio considerato, le acquisizioni stimate di importo pari o superiore alle soglie previste dalla normativa vigente, corredate dall'indicazione delle risorse necessarie, articolate per annualità e fonte di finanziamento, nonché dall'elenco degli acquisti con i relativi elementi essenziali di identificazione. Le acquisizioni programmate rappresentano inoltre il risultato di un processo di aggregazione dei fabbisogni di beni e servizi omogenei, riconducibili a specifici centri di costo, finalizzato a limitare la frammentazione delle forniture e a garantire una gestione più efficiente delle singole commesse.

Il Programma si configura come strumento dinamico di organizzazione e progettazione delle attività della Fondazione, destinato ad essere periodicamente aggiornato in ragione dell'emersione di fabbisogni nuovi o non prevedibili, connessi sia alle attività già in corso sia all'eventuale avvio di nuove iniziative. I fabbisogni individuati non assumono pertanto carattere statico, ma presentano natura flessibile e suscettibile di adattamento, così da assicurare una costante corrispondenza con l'evoluzione del contesto operativo e normativo. Essi potranno essere rimodulati, ove necessario, per garantire il pieno allineamento con nuove commesse istituzionali, sviluppi tecnologici o mutamenti organizzativi, inclusi l'ampliamento e la riorganizzazione delle sedi operative. Tale impostazione, coordinata in una prospettiva triennale, è finalizzata ad assicurare continuità operativa, efficienza organizzativa e adeguatezza tecnologica, consentendo alla Fondazione di mantenere una capacità programmatica efficace e coerente con gli obiettivi strategici e con la sostenibilità economico-finanziaria.

Alla luce del progressivo incremento della dotazione organica e del numero di consulenti esterni, si evidenzia altresì la necessità di prevedere ulteriori sedi operative, idonee ad accogliere l'espansione delle attività istituzionali e progettuali. La crescita delle risorse umane, interne ed esterne, comporta infatti un fabbisogno logistico più articolato, che richiede spazi adeguati non solo per le postazioni lavorative, ma anche per attività di riunione, formazione e archiviazione documentale.

Per la stima dei costi relativi alle **Locazioni (B.2.2.a)** 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 e ss.mm.ii.). A tal riguardo, in ultimo con nota prot.: 451 del 27/03/2025, è stata richiesta la disponibilità di un immobile regionale ad uso ufficio, allo stato mai riscontrata, così da poter abbattere le spese connesse alle locazioni delle sedi attualmente in uso.

Nel solco delle esigenze manifestate in termini di dotazioni di sedi o, ancora meglio, di un'unica sede direzionale/amministrativa, oltre alla valutazione testé richiamata di soluzioni locative, si ritiene strategico avviare un percorso di analisi volto a identificare l'opportunità di acquisire direttamente nuove unità immobiliari, anche mediante processi di acquisto, così da garantire maggiore stabilità, economicità e continuità gestionale nel medio-lungo periodo. L'eventuale acquisizione di immobili di proprietà consentirebbe infatti di ridurre i costi locativi, valorizzare il patrimonio immobiliare della Fondazione e disporre di spazi personalizzati in funzione delle esigenze istituzionali. Tale ipotesi sarebbe coerente con la solidità economico-finanziaria raggiunta dalla Fondazione IFEL Campania^{xxiii}, che consentirebbe altresì la patrimonializzazione di asset immobiliari, previa autorizzazione dei Fondatori e fermo restando le necessarie verifiche di carattere amministrativo, finanziario e contabile.

Si prevede, nel corso del I semestre 2026, di dar compiuto avvio ad un'attività di analisi finalizzata alla razionalizzazione delle sedi e ad una loro implementazione in termini di spazi disponibili, anche attraverso analisi di mercato volte all'acquisto. Per quanto attiene la copertura finanziaria relativamente a quest'ultima ipotesi, si rappresenta che nel piano economico-finanziario, per ciascuna annualità, sono appostate spese per immobili e godimento beni di terzi (nelle quali rientrano locazioni, manutenzioni e conduzione locali, etc.) la cui eliminazione a seguito di acquisto renderebbe disponibili fonti finanziarie tali da supportare efficacemente l'ipotesi di acquisizione di un immobile a titolo di sede.

Contestualmente, sarà oggetto di attenta valutazione l'eventuale dismissione o riallocazione di sedi non più rispondenti ai criteri di funzionalità, efficienza ed economicità, con l'obiettivo di razionalizzare l'utilizzo degli immobili e ottimizzare l'allocazione delle risorse. Tale processo terrà conto di parametri oggettivi quali localizzazione, accessibilità, fruibilità per personale e stakeholder esterni, nonché conformità alle normative vigenti in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro. L'ampliamento del numero di sedi, unitamente alla razionalizzazione di quelle esistenti, rappresenta una scelta strategica volta a sostenere la crescita della Fondazione, garantendo efficienza operativa, adeguate condizioni lavorative e un'immagine istituzionale coerente con la rilevanza del ruolo svolto a livello regionale.

Per quanto attiene alle alienazioni e alle acquisizioni di servizi, beni mobili e immobili, la Fondazione proseguirà nell'implementazione delle dotazioni necessarie a garantire la piena funzionalità delle sedi operative, con interventi di adeguamento e manutenzione realizzati tramite specifici servizi di

Global Service, nonché con investimenti in infrastrutture tecnologiche – hardware, software, servizi cloud e sistemi di networking – funzionali sia allo svolgimento delle commesse affidate sia all'adeguamento del sistema di gestione aziendale. Ulteriori fabbisogni riguardano l'acquisizione di licenze software originali, la stipula di accordi quadro per la fornitura di materiali di consumo, di cancelleria e l'aggiornamento periodico delle attrezzature informatiche. L'insieme di tali interventi, programmato su base triennale, è destinato a garantire continuità operativa, sostenibilità economico-finanziaria e adeguatezza tecnologica e organizzativa della Fondazione.

Le suddette esigenze, in quanto riconducibili ai fabbisogni strutturali e funzionali della Fondazione, saranno oggetto di puntuale valutazione ed eventuale rimodulazione in relazione alle specifiche attività progettuali, alle richieste dei committenti e agli obblighi convenzionali derivanti, al fine di assicurare un costante allineamento tra la programmazione triennale, le esigenze operative e gli adempimenti contrattuali.

Acquisizione e/o dismissione di partecipazioni in altri organismi

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

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, determinando proventi finanziari che gioverebbero all'ente. In alternativa, si potrebbero 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 2026-2028, 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, oltre che dei successivi incrementi annuali.

Nel dettaglio, si riepiloga il dato relativo al trattamento di fine rapporto desumibile dal bilancio consuntivo 2024, 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 2024, ed è pari a quanto si sarebbe dovuto corrispondere ai dipendenti nell'ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro in tale data.

Saldo al 31/12/2024	Saldo al 31/12/2023
230.471	193.902

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.

Innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione

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.

In particolare, sono state sviluppate piattaforme informatiche funzionali a diversi programmi, quali a titolo esemplificativo: 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, la gestione delle richieste di borse di studio destinate agli studenti delle scuole superiori di secondo grado.

I servizi digitali di informazione e condivisione della documentazione, finalizzati a 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, sviluppati negli anni passati e per i quali la Fondazione detiene la gestione dei dati, costituiranno uno dei set informativi sui quali verranno adottate tutte le misure in tema di sicurezza e protezione dei dati informatici.

La Fondazione intende costruire un catalogo che, oltre a rappresentare i processi gestibili mediante riuso, esplicita i margini di customizzazione e di adattamento laterale, in piena aderenza al quadro normativo sul riuso.

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 20 - Elenco dei server IFEL Campania

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

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^{xxiv}.

Attività di ricerca, formazione e divulgazione

Ricerca con finalità operative

In applicazione dell'art.3, c. 2, lett c) dello Statuto della Fondazione, gli obiettivi specifici pertinenti alle attività di ricerca, studi e formazione della Fondazione verranno attuati nell'ambito di un rinnovato approccio orientato alla selezione degli argomenti, alla promozione di pubblicazioni e ricerche strettamente funzionali alla qualificazione dei servizi, alla crescita personale e professionale del capitale umano ed alla concreta correlazione ai centri di ricavi.

Fermo restando le tematiche di interesse, che restano perimetrare su argomenti quali 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. Inoltre, in ragione dell'impatto delle nuove tecnologie abilitanti e dell'IA nella gestione dei processi e di supporto alle decisioni, le attività di approfondimento saranno riprogrammate prediligendo la creazione di task organizzative composte da un mix di risorse composto da esperti della materia ed operatori impegnati in attività operative o programmi prospect.

IFEL Campania, quindi, porrà in essere attività, che prevedono il coinvolgimento di partnership a cui potranno prendere parte professionalità provenienti dal mondo accademico, professionale, istituzionale, produttivo e del terzo settore dotate di comprovata esperienza negli ambiti di ricerca finalizzata.

Le linee di approfondimento saranno delineate in modo da qualificare le attività in corso, le proposte progettuali in fase di definizione e l'individuazione di nuovi processi o metodologie operative trasferibili agli stakeholder.

In presenza di risultati dimostrabili e di innovazioni sostanziali, si valuterà, altresì, l'opportunità di realizzare prodotti editoriali, pubblicare rapporti annuali sulla finanza locale regionale e fornire assistenza tecnica e formativa al personale degli enti locali. Ciò anche attraverso la realizzazione di rapporti, survey, studi, analisi e ricerche in materia di politica di coesione, di federalismo, di evoluzione dei processi della pubblica amministrazione, della rete del welfare e delle politiche di inclusione, nonché sull'impatto delle politiche pubbliche sui processi economici e sullo sviluppo delle attività produttive in ambito regionale e nazionale.

Gli ambiti tematici 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.

Formazione e divulgazione

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

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

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

Al fine di accrescere la possibilità di condivisione delle conoscenze e stimolare nuove forme di iterazione tra le risorse umane che a vario titolo collaborano con la Fondazione, si prevede l'ampliamento dell'attuale biblioteca con nuove acquisizioni tematiche e pubblicazioni di particolare prestigio. La creazione di una "*Biblioteca IFEL Campania*" rappresenterà altresì un'occasione per accrescere la capacità di archiviazione di monografie, volumi, testi specialistici e di abbinamento di volumi a specifici progetti o iniziative. Il costante ricorso a riferimenti esterni e la copiosa raccolta di materiale troverà nella stratificazione della biblioteca una forma di archiviazione dinamica e testimonianza "fisica" della crescita e dell'evoluzione culturale della Fondazione.

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

La Fondazione IFEL Campania ha in corso di predisposizione un avviso pubblico rivolto agli Atenei regionali per la concessione di sei 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.

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

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, consentono la ridefinizione accurata e sistematica dei contenuti connessi alle proprie attività istituzionali e, ovviamente, anche a 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.

Attività editoriali e di comunicazione

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 del know-how dei consulenti di IFEL Campania.

Nel 2024 sono stati pubblicati 75 articoli, affrontando tematiche quali le politiche di coesione, i processi di innovazione nelle pubbliche amministrazioni e le culture digitali, diritto ed economia, enti locali, ambiente e welfare.

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

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 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.

Sito Web

La reingegnerizzazione del portale istituzionale è attualmente in corso a seguito della procedura di gara espletata, con l'obiettivo di conseguire un complessivo potenziamento delle funzionalità e dei contenuti, nonché di incrementare la capacità di adattamento ai diversi dispositivi (computer desktop e portatili, tablet, smartphone, ecc.), in piena aderenza alle Linee guida AGID. L'intervento è volto a garantire la conformità normativa e tecnica, oltre a rendere la piattaforma maggiormente performante, intuitiva e idonea a soddisfare in maniera efficace e continuativa le esigenze dell'utenza.

Contestualmente, è in fase di avanzata realizzazione il restyling grafico del sito, anch'esso condotto in stretta conformità alle Linee guida AGID, al fine di assicurare uniformità rispetto agli standard nazionali in materia di accessibilità, usabilità e sicurezza. Tale attività è finalizzata a offrire un portale istituzionale trasparente, agevolmente fruibile e pienamente rispondente ai requisiti della trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione.

È altresì prevista l'attivazione di un'apposita sezione dedicata alla valorizzazione delle attività di ricerca, progettata e gestita secondo i criteri di conformità AGID, nella quale saranno resi disponibili i progetti in corso di svolgimento, i gruppi di lavoro coinvolti, gli obiettivi perseguiti e i relativi tempi di realizzazione. La sezione, oggetto di aggiornamento costante, comprenderà altresì la pubblicazione dei risultati conseguiti – intermedi e finali – in formato digitale (link e file PDF), al fine di assicurare la massima diffusione, trasparenza e tracciabilità, nel rigoroso rispetto delle linee guida e degli standard tecnici nazionali.

Obiettivi da perseguire e indicatori qualitativi e quantitativi

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

Tabella 25 - Scopi statutari ed obiettivi da perseguire

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

Tabella 21 - 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%

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ 2026-2028

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET ANNUALE
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%
	Verifica delle dichiarazioni di inconferibilità e incompatibilità, valutando anche eventuali ulteriori incarichi	Relazione annuale sulle verifiche condotte
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
	Aggiornamento della relazione di sostenibilità della Fondazione (allegato al bilancio consuntivo)	1
	Relazione sul contributo di IFEL Campania sullo stato di attuazione dei target di agenda 2030 in Campania	1
7. Erogare contributi diretti ed indiretti e patrocini gratuiti per iniziative prive di scopo lucrativo, volte a conseguire le finalità, gli scopi e le attività statutarie	n. iniziative patrocinate	2
8. Proposta di efficientamento finanziario	Relazione annuale sugli interventi di efficientamento finanziario (Time deposit/efficientamento TFR) nell'ambito di prodotti a capitale garantito, al fine di ottimizzare eccessi temporanei di liquidità, da sottoporre agli organi deliberanti	1
9. Miglioramento del clima lavorativo e politiche di miglioramento del benessere	Progettare un sistema di welfare aziendale aperto anche ai prestatori d'opera professionale	1

Stato di realizzazione degli obiettivi assegnati con DGR 706/2024 al 31/12/2025

La Fondazione, nel quadro del suo rinnovato assetto organizzativo definisce annualmente, nel proprio Piano degli obiettivi, quelli strategici da perseguire, anche tenendo conto degli obiettivi definiti dall'Ufficio Regionale preposto, contestualmente all'approvazione del Piano Triennale della Fondazione per l'anno di riferimento.

Di seguito, pertanto, si fornisce tabella riepilogativa dei risultati raggiunti in termini di obiettivi per l'annualità 2025, nella quale si fa espresso riferimento agli obiettivi previsti dalla DGR 706/2024 con cui la Giunta Regionale ha approvato il Piano Triennale delle Attività 2025-2027.

Successivamente, viene proposta un'analisi approfondita per ciascuno di essi, unitamente alla descrizione dei risultati raggiunti e delle metriche di calcolo adottate.

Il piano degli obiettivi 2025 della Fondazione IFEL Campania è stato approvato nella seduta del CdA del 10/02/2025.

Tabella 22 – stato di attuazione degli obiettivi 2025 ex DGR 706/2024

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET ANNUALE	RISULTATO RAGGIUNTO
1. Assicurare la reingegnerizzazione ed il tempestivo aggiornamento delle pagine del Portale per il miglioramento del servizio	portale reingegnerizzato ed aggiornato	ON	100%
2. Assicurare l'adesione alla Piattaforma "Monitoraggio Partecipate" e il caricamento dei dati richiesti	n. documenti inseriti / n. documenti richiesti	100%	100%
3. Garantire la verifica delle dichiarazioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità previste dal D.Lgs 39/2013 da acquisire all'atto del conferimento di incarichi di vertice mediante il caricamento degli accertamenti sull'applicativo S.I.S.T.A.	n. dichiarazioni verificate sul portale SISTA / n. incarichi di vertice conferiti	100%	100%
4. Assicurare la riduzione del rischio di responsabilità amministrativa derivante da comportamenti illeciti ai sensi della Legge n. 231/2001	Proposta al CdA di aggiornamento del "modello n. 231"	ON	100%
5. Dare tempestiva attuazione agli "Indirizzi operativi di gestione" formulati dal Socio con DGR 623/2024	Proposta operativa delle azioni che si intendono mettere in campo con evidenza delle eventuali criticità entro il 28/02/2025	ON	Nota prot. 272/2025

Di seguito si propone un breve excursus per ciascuno degli obiettivi riportati in tabella.

OBIETTIVO 1 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Assicurare la reingegnerizzazione ed il tempestivo aggiornamento delle pagine del Portale per il miglioramento del servizio

La Fondazione, a seguito di un'attenta indagine di mercato con connessa richiesta di preventivo ai fini dell'affidamento ai sensi dell'art. 50, comma 1, lett. b) del D.Lgs. n. 36/2023, nel corso del 2025 ha indetto apposita procedura per l'individuazione dell'offerta più performante ed attinente alle esigenze d'implementazione di tutti i processi gestionali delle attività istituzionali perseguite.

La procedura espletata ha avuto ad oggetto la *"Realizzazione del sito web istituzionale e piattaforma di registrazione consulenti per la Fondazione IFEL Campania"*, scelta che non solo riscontra la piena corrispondenza alle attività descritte dell'obiettivo in parola ma, integra le policy di implementazione dei processi organizzativi definiti da un modello di Governance orientato alla semplificazione delle procedure digitali, anche in un'ottica di incremento del grado della *citizen satisfaction* che punta all'evoluzione del cittadino da utente del sito web istituzionale per la fruizione di un determinato servizio, a destinatario attivo delle politiche pubbliche perseguite dalla Fondazione.

OBIETTIVO 2 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Assicurare l'adesione alla Piattaforma "Monitoraggio Partecipate" e il caricamento dei dati richiesti

In riferimento a tale obiettivo, si rappresenta che si è proceduto al caricamento della documentazione prevista sulla Piattaforma *"Monitoraggio Partecipate"*, nell'ambito dell'articolazione prevista, che tiene conto dei seguenti aspetti:

- Bilanci;
- Verbali Organo Amministrativo;
- Verbali Organo di Controllo;
- Verbali Organo di indirizzo.

Pertanto, si conferma l'avvenuto caricamento di tutta la documentazione disponibile.

OBIETTIVO 3 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Garantire la verifica delle dichiarazioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità previste dal D.Lgs 39/2013 da acquisire all'atto del

conferimento di incarichi di vertice mediante il caricamento degli accertamenti sull'applicativo S.I.S.T.A.

La Fondazione per ottemperare all'adempimento dell'obiettivo 3 di cui in epigrafe, in seguito alla nomina avvenuta in data 29 agosto 2025 del Presidente della Fondazione IFEL Campania e alla nomina del componente del CdA da parte della Regione Campania, ha proceduto al caricamento su SISTA degli accertamenti al fine di verificare inconferibilità e incompatibilità previste dal D.Lgs 39/2013 da acquisire all'atto del conferimento di incarichi di vertice. Successivamente, in data 27 novembre 2025 è stato nominato il terzo componente del CdA ai sensi dell'art. 15 c. 2 dello Statuto, in seguito alla modifica statutaria approvata dall'Assemblea dei Fondatori del 28 ottobre 2025 Repertorio 21772 Raccolta 14464 Notaio Pietro di Nocera, e pertanto è stato caricato l'accertamento su SISTA ai fini della verifica della dichiarazione di inconferibilità e incompatibilità previste dal D.Lgs 39/2013.

IFEL Campania ha prontamente proceduto a verificare e, pertanto, ad evadere ogni accertamento caricato dalle altre Amministrazioni sulla piattaforma SISTA per un numero pari a 57 accertamenti esitati al 31/12/2025.

OBIETTIVO 4 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Assicurare la riduzione del rischio di responsabilità amministrativa derivante da comportamenti illeciti ai sensi della Legge n. 231/2001

La Fondazione ha predisposto come adempimento dell'obiettivo in parola, l'aggiornamento del Modello ai sensi della Legge n. 231/2001, approvato nella seduta del C.d.A. del 27/11/2025.

Per le società in controllo pubblico risulta fondamentale mantenere un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo efficace e aggiornato, conforme alle disposizioni normative e alle best practice del settore.

La cura dell'aggiornamento si pone come fine la prevenzione dei reati unitamente all'esigenza di tutela dell'ente da eventuali responsabilità e si basa, principalmente, sull'implementazione di procedure, controlli e misure di compliance adeguate.

Lo scopo dell'aggiornamento è la mitigazione del rischio che si verifichino comportamenti illeciti che coinvolgano la Fondazione, pertanto, risulta determinante essere in grado di dimostrare l'evidenza dell'efficacia delle misure adottate, in caso di verifiche o contenziosi.

Anche la formazione costituisce un'efficace misura preventiva, in quanto contribuisce alla diffusione di una cultura dell'etica e della legalità all'interno della Fondazione.

Al fine di individuare potenziali vulnerabilità, l'aggiornamento, coinvolge anche la revisione delle procedure, soprattutto di quelle che dovessero risultare interessate da adeguamenti normativi.

Per ridurre significativamente il rischio di responsabilità amministrativa, inoltre, la Fondazione persegue il costante miglioramento della trasparenza con il connesso incremento della reputazione istituzionale.

Assicurare che il Modello sia parte integrante delle strategie di gestione e controllo dell'ente e gli altri sistemi di gestione andrà a costituire un passaggio fondamentale per l'armonica definizione del Modello aggiornato con il pratico vantaggio di incidere, significativamente, sulla riduzione del rischio di responsabilità amministrativa da reato ex Legge 231/2001.

OBIETTIVO 5 EX ALL. 2 DGR 706/2024 - Dare tempestiva attuazione agli "Indirizzi operativi di gestione" formulati dal Socio con DGR 623/2024

In riferimento a tale punto, si rappresenta di aver inviato apposita relazione all'Ufficio Speciale Ufficio Enti e Società partecipate, vigilanza e controllo e all'Autorità di Gestione FESR (nota prot.: 272/2025 del 28/02/2025), che fornisce gli indirizzi operativi in merito alle azioni da mettere in campo - con evidenza di eventuali criticità - in riferimento a quanto previsto dalla DGR 623/2024, esponendo in modo analitico lo stato di avanzamento connesso ai seguenti aspetti specifici:

- 1) gestione aziendale;
- 2) gestione del personale;
- 3) adempimenti trasversali.

Pertanto, si rappresenta il pieno raggiungimento dell'obiettivo in parola.

Controllo strategico dell'attività

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 2021-2024, da euro 1.080.002 ad euro 1.992.839.

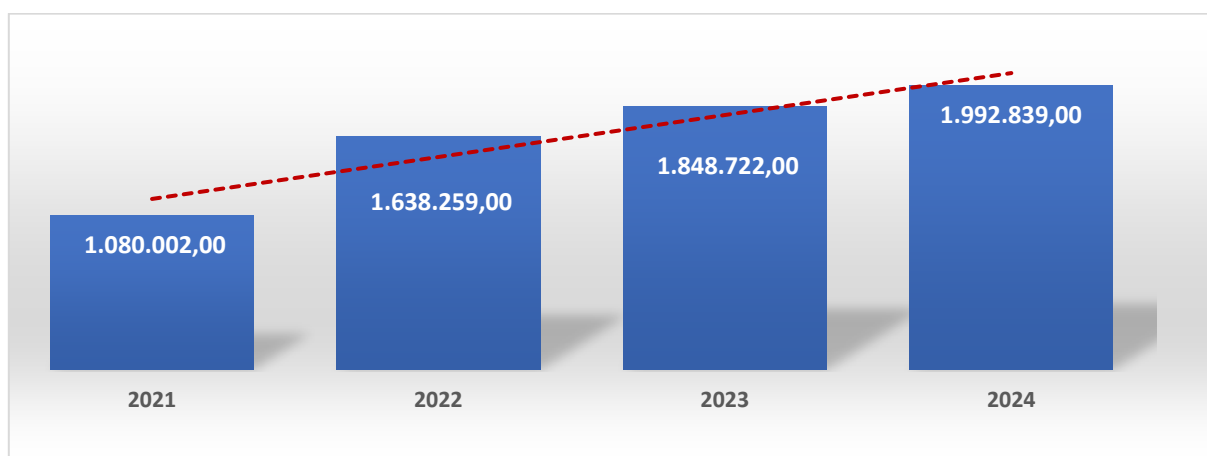


Figura 18 - Patrimonio netto IFEL Campania 2021-2024

Nel corso del 2024, IFEL Campania ha registrato un volume delle attività pari ad euro 12.234.961. 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 2021-2024.

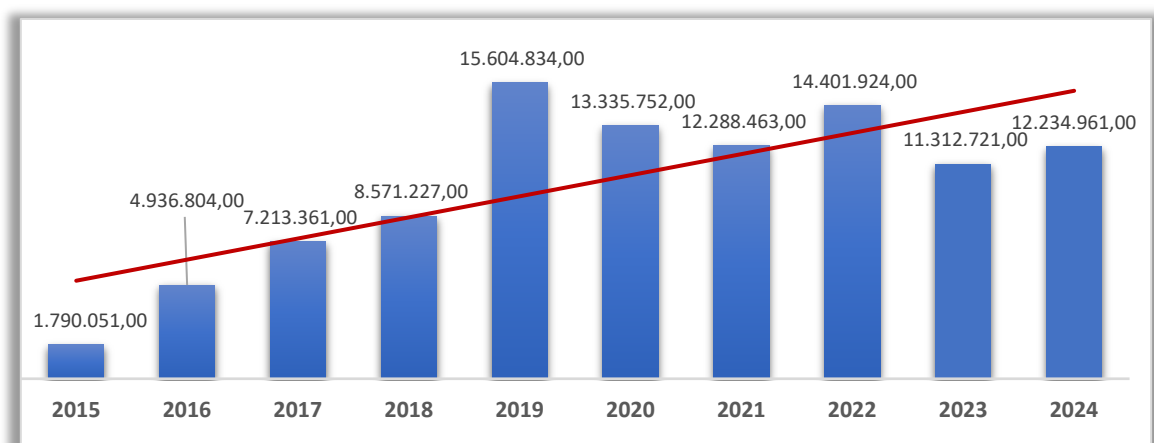


Figura 19 - Proventi, ricavi e rimborsi 2015-2024

Parametri	2021	2022	2023	2024
Proventi, ricavi e rimborsi	12.288.463	14.401.924	11.312.721	12.234.961
Variazione in % su anno prec.		17,20%	-21,45%	8,15%

I risultati raggiunti nel triennio 2021-2024 trovano espressione non solo nell'analisi proposta dei valori chiave dei bilanci consuntivi, ma si riflettono nei valori dei principali indicatori ed indici 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.

A tal riguardo, si precisa come gli indicatori di redditività abbiano una finalità di carattere sostanzialmente "estetico-rappresentativa", essendo gli stessi poco aderenti alla Fondazione che, per condizioni soggettive e di contesto gestionale normativo in cui opera (risorse comunitarie), non può avere come obiettivo il reddito.

Non a caso, infatti, l'inserimento di indici ed indicatori ha una finalità orientata a fornire un'evidenza storica, esprimendo il trend acquisito, piuttosto che restituire informazioni reddituali che, benché utili, non risultano aderenti alla veste giuridica dell'ente.

Nel caso di specie, l'*EBIT^{xxv}* 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^{xxvi}*, esso presenta risultati positivi, per le medesime ragioni espresse per l'*EBIT*.

Tabella 23 Indicatori/indici di bilancio 2020-2024

INDICI - INDICATORI PRINCIPALI	2020	2021	2022	2023	2024
Equilibrio finanziario	0,06	0,09	0,24	0,23	0,17
Redditività e produttività dell'impresa	0,07	0,09	0,30	0,12	0,06
Solvibilità dell'impresa	0,03	0,04	0,10	0,09	0,09
Margine di struttura primario	704.779	844.273	1.435.672	1.727.531	1.733.505
Q del margine strutturale	4,98	4,03	6,96	12,04	6,83
Q di disponibilità	1,05	1,08	1,25	1,23	1,16
Margine di tesoreria	1.041.762	1.177.831	1.962.882	2.296.717	2.353.549
Acid test	1,05	1,08	1,25	1,23	1,16
ROE	32,51%	22,08%	34,08%	11,38%	7,23%
ROS	2,07%	1,99%	3,98%	1,91%	1,20%

INDICI - INDICATORI PRINCIPALI	2020	2021	2022	2023	2024
ROI	2,27%	2,78%	9,09%	3,49%	1,81%
ROA	1,44%	1,56%	5,80%	1,78%	0,89%
EBIT	429.244	424.084	875.035	412.394	292.770
EBITDA	526.562	620.471	1.191.989	523.892	355.269
Indice di indebitamento (leverage)	22,52	14,17	5,87	6,40	8,12
Rotazione del capitale investito	70,37%	80,30%	149,66%	95,63%	75,63%
Oneri finanziari su fatturato	-0,17%	-0,16%	-0,02%	-0,10%	-0,12%

Il *margin di tesoreria*^{xxvii}, 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*^{xxviii}, ha registrato i seguenti valori:

Tabella 24 - Indice di liquidità 2020-2024

Indice	2020	2021	2022	2023	2024
Acid test ^{xxix}	1,05	1,08	1,25	1,23	1,16

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 ed indicatori reddituali soprariportati fanno registrare un trend costante e consolidato, validando e consolidando l'equilibrio finanziario raggiunto, con un incremento significativo nel margine di struttura primario e nel margine di tesoreria.

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 che il 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, fatta 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):

- l'intensificazione del monitoraggio del rischio di crisi, mediante aumento della periodicità e del dettaglio della relativa rilevazione;
- 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).

Il piano di valutazione dei rischi si riferisce agli adempimenti connessi al codice della crisi di impresa D.Lgs. 14/2019 e ss.mm.ii. Il 18/12/2024 è stato adottato dal CdA della Fondazione IFEL Campania il modello deputato alla verifica

Il Modello adottato dal C.d.A demanda il Direttore Generale ad adottare le procedure ritenute utili al fine di fornire i Key Performance Indicators (KPI) necessari per le verifiche richieste dal legislatore, a garanzia di *'un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa'*. L'implementazione degli indicatori richiede la produzione di report trimestrali per rilevare tempestivamente segnali di crisi, permettendo così di mappare le aree di rischio, assicurando la corretta valutazione della continuità aziendale.

Strumenti di controllo

La Fondazione ha un consolidato 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 2026-2028 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.



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 costituiscono un nuovo "onere" da subire, ma come occasione per monitorare ulteriormente, e migliorare, i propri assetti organizzativi interni.

Il Codice prevede una 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.

Già a far data dal 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.

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 punti^{xxx} 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



allegati^{xxxix}: l'avanzamento delle commesse previste nel Bilancio previsionale (All.1); 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.

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 stata introdotta 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.

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 2025-2027 adottato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 29/01/2025.

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

Il Piano per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2025/2027 della Fondazione IFEL Campania si basa sulle realizzazioni e sui risultati conseguiti dai precedenti Piani, costituendone il naturale proseguimento e sviluppo: il Piano vigente è elaborato sulla base delle risultanze delle attività 2024.

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 e, in generale, ad agire secondo legalità, trasparenza, correttezza e responsabilità. L'efficacia del PTPC 2025/2027 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 finalizzati 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, 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, 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.

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^{xxxiii} - 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.

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. A luglio 2025 l'ente di certificazione RINA ha svolto le previste verifiche periodiche, ad esito delle quali è stata confermata la certificazione emessa, con validità triennale.

Certificazione di Parità di Genere – UNI 125

La Fondazione ha conseguito, nell'agosto 2024, la certificazione UNI PDR 125 con l'intento di rendere IFEL Campania un'organizzazione nella quale valorizzare il patrimonio delle risorse umane nella loro unicità, in virtù di una valutazione meritocratica, senza alcuna forma di pregiudizio di genere.

La certificazione UNI PDR 125 della Fondazione, ispirata a voler 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.



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.

Nel corso dell'anno 2025, l'Organismo di Certificazione ANCCP Certification Agency ha svolto le previste verifiche periodiche, ad esito delle quali è stata confermata la certificazione emessa, con validità triennale.

Certificazione Anticorruzione – UNI ISO 37001

La Fondazione ha ottenuto, nel luglio del 2024, la 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.

Nel 2025, le verifiche ispettive condotte da Organismi terzi hanno confermato la validità della certificazione conseguita, fino a tutto il 2027. 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.

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), nominato con Determina n. 563 del 11/11/2024, 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, con determina n. 395/2025, ha provveduto alla nomina delle figure previste dagli artt. 2, 18 e 32 del Dlgs 81/2008 e smi.

Inoltre, anche in relazione all'eventuale differenziazione riconducibile ai diversi livelli professionali e alle relative conoscenze e competenze dei dipendenti, è stata avviata un'adeguata attività formativa, in applicazione di quanto previsto dalla normativa di riferimento, volta a rendere edotti i lavoratori sugli strumenti preventivi e correttivi per 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, oltretutto 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 è differenziato sulla base della particolarità del lavoro svolto, dell'esperienza e della tecnica e, 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.

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 rappresentano dei sistemi valoriali rispetto ai quali Fondazione, al di là degli adempimenti disposti dal Reg. UE



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

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

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

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.

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.

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 Art. 3 comma 1 Statuto della Fondazione IFEL Campania.

^{vi} 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.

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

^{viii} 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.

^{ix} 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.

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

^{xi} 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.

^{xii} La commessa in questione non annovera un CUP in quanto il Soggetto titolare del progetto (Fondazione FILM Commission) non l'ha mai comunicato ad IFEL Campania. Si rappresenta che, come previsto dal sistema nazionale MIP-CUP "La responsabilità della richiesta del CUP è attribuita al Soggetto titolare del progetto di investimento pubblico cui compete l'attuazione degli interventi".

^{xiii} Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26/02/2022.

^{xiv} 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.

^{xv} Nel PT2628 si è tenuto conto anche degli aumenti previsti dal Contratto Collettivo Nazionale di riferimento.

^{xvi} 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.

^{xvii} 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.

^{xviii} 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.

^{xix} 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 rilevazioni 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.

^{xx} In pianta organica risulta essere presente anche una ulteriore figura dirigenziale, allo stato in aspettativa non retribuita. Pertanto, non si è proceduto ad una valorizzazione economica.

^{xxi} 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, Uiltuuc-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

^{xxii} 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.

^{xxiii} La Fondazione IFEL Campania, sin dalla sua costituzione ha sempre realizzato avanzi di gestione. A tal riguardo, si segnala come la dotazione del Patrimonio netto risalente all'ultimo bilancio consuntivo approvato (annualità 2024) risulti essere pari ad euro 1.992.839 al 31/12/2024.

^{xxiv} 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.

^{xxv} 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.

^{xxvi} 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.

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

^{xxviii} 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.

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

^{xxx} 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.

^{xxxi} 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 2025, con dettaglio della percentuale di avanzamento e del residuo da impegnare rispetto al budget approvato nel Bilancio previsionale 2025; 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 2025, con dettaglio della percentuale di avanzamento e del residuo da impegnare rispetto al budget approvato nel Bilancio previsionale 2025; l'allegato 3 riepiloga le fatture e note di debito emesse dal 1° gennaio alla data di redazione del documento, con dettaglio degli incassi realizzate e ancora da realizzare.

^{xxxi} 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.