

# Piano di attività 2011

## Presentazione

La presente relazione descrive, secondo quanto previsto dall'art. 3 bis dello Statuto, le attività svolte nell'anno 2011 dalla Fondazione Istituto per la Finanza e l'Economia Locale della Campania – IFEL Campania (in seguito Fondazione). Nel corso dei mesi la Fondazione ha prestato la propria consulenza all'Ufficio di Gabinetto del Presidente Caldoro, ad alcuni Assessorati e ad alcune società partecipate dalla Regione.

La scelta di avvalersi della Fondazione è sancita nella delibera di Giunta Regionale n. 152 del 12 aprile 2011 con la quale si decide di promuovere una struttura tecnica di supporto alla Regione e agli Enti locali della Campania con la partecipazione della Fondazione Istituto per la Finanza e l'Economia Locale (in seguito IFEL Nazionale) che già un anno prima aveva sottoscritto un protocollo di collaborazione con la Regione Campania. IFEL Nazionale fa parte della Struttura Tecnica di supporto al Presidente e Commissario nella redazione, attuazione e verifica del Piano di Stabilizzazione.

Con la delibera n. 368 del 19 luglio 2011, pubblicata sul BURC n. 48 del 25 luglio, si approva la costituzione della Fondazione IFEL Campania che avviene in data 22 luglio 2011 con atto del Notaio Giusti alla presenza della Regione Campania e di IFEL Nazionale. La successiva tappa è stata l'ottenimento della personalità giuridica della Fondazione mediante iscrizione nel Registro delle Persone Giuridiche della Regione, con Decreto Dirigenziale n. 168 del 18 ottobre 2011, pubblicato sul BURC n. 66 del 24 ottobre.

## Attività svolte

L'attività svolta nel corso del 2011, secondo quanto previsto dall'oggetto sociale della Fondazione, è stata principalmente focalizzata nell'affiancamento dell'Ufficio di Gabinetto e di alcuni Assessorati, nelle operazioni di valutazione dei progetti di bilancio per l'anno 2010 di alcune società partecipate e nelle scelte di riorganizzazione delle stesse attraverso la redazione di Piani Industriali che prevedono ipotesi di fusione, liquidazione e costituzione di nuove società, nel rispetto di quanto contenuto nel Piano di Stabilizzazione.

Le società che sono state oggetto di attenzione da parte della Fondazione possono essere classificate nel seguente modo:

- Società del polo trasporto;
- Società del polo ambientale;

- Società del polo culturale/museale.

### **Polo trasporto**

Per quanto riguarda il polo trasporto la Fondazione ha svolto un'intensa attività a favore dell'Ufficio di Gabinetto e della società EAV (holding che detiene il controllo delle principali società di trasporto regionale ovvero Circumvesuviana, SEPSA, MetroCampania Nordest e EAV Bus) nella fase di approvazione dei progetti di bilancio 2010 e nella redazione delle Linee guida per la riorganizzazione delle stesse. Questa attività è stata svolta nel periodo da giugno a settembre ovvero anche prima della costituzione della stessa Fondazione ma sulla base di quanto stabilito con la delibera 152/2011.

La Fondazione ha affiancato EAV negli incontri con il management delle società partecipate prestando particolare attenzione alla valutazione delle poste attive e passive nei confronti della Regione Campania, riportate nei progetti di bilancio 2010 e ai criteri di determinazione dei corrispettivi. La fase di valutazione dei progetti di bilancio si è conclusa con le determinazioni della Regione Campania, riportate nella Delibera n. 424 del 4 agosto 2011, che prevedono un intervento di ricapitalizzazione dell'EAV per il risanamento delle aziende che devono assicurare il servizio di trasporto su ferro, nella misura di 37 milioni condizionato all'adozione di un Piano industriale volto a perseguire la sostenibilità dell'attività di trasporto locale su ferro.

La Fondazione ha collaborato con EAV alla predisposizione delle Linee Guida del Piano Industriale.

### **Polo ambientale**

L'attività svolta nel corso del 2011 ha riguardato le società ARPAC Multiservizi ed ASTIR.

La Fondazione aveva ricevuto un primo incarico con Delibera n. 224 del 24 maggio 2011 con la quale si affidava alla costituenda l'incarico di svolgere una valutazione della società ARPAC Multiservizi al fine di offrire alla Regione Campania e alla controllante Agenzia ARPAC gli elementi utili per prendere le decisioni di riassetto societario ed organizzativo.

Questa Delibera è stata praticamente sostituita dalla Delibera n. 431 del 5 agosto 2011, pubblicata sul BURC n. 54 del 16 agosto 2011, che prevede di *"di affidare a Ifel Campania, nell'ambito delle competenze affidatele dal proprio Statuto, d'intesa con Italia Lavoro S.p.a. e Arlas, l'incarico di svolgere una due diligence sulle predette aziende (Arpac*

*Multiservizi ed ASTIR) volta a offrire una approfondita conoscenza delle attività, dei fattori critici e di successo, dei punti di forza e di debolezza, evidenziandone potenziali problematiche, opportunità e, in caso di mancata elaborazione nel predetto termine del 15 settembre 2011 dei Piani industriali di cui al punto 1) da parte del management di Arpac multiservizi srl e Astir Spa, di predisporre Piano Industriale che, sulla scorta delle analisi compiute, offra soluzioni per la razionalizzazione delle funzioni e delle attività aziendali, eventualmente prospettando anche ipotesi di riassetto organizzativo e/o societario, in un'ottica di efficientamento e di trasferimenti funzionali anche ex art. 31 D.Lgs n. 165/2001”.*

Nel rispetto della suddetta Delibera la Fondazione ha svolto tre attività:

- Due diligence;
- Valutazione dei piani industriali;
- Predisposizione Linee Guida per la riorganizzazione societaria

Queste attività sono state effettuate facendo diversi incontri con gli Assessori Romano e Nappi e con il management delle due società.

Per quanto riguarda la due diligence è stata analizzata la documentazione societaria, amministrativa e contabile, degli ultimi tre anni con particolare attenzione ai progetti di bilancio 2010 e la situazione 2011. Nel corso degli ultimi due anni le società hanno accumulato delle fortissime perdite dovute principalmente ad un calo dei fatturati che richiedono da parte della Regione un forte intervento di ricapitalizzazione o in alternativa la messa in liquidazione delle stesse.

Le società, come prescritto dalla stessa Delibera, avevano presentato il loro Piano delle attività per gli anni successivi ma l'attività di valutazione ha evidenziato le difficoltà di poter ottenere la copertura dei costi per le difficoltà da parte della Regione di utilizzare i fondi comunitari per finanziare le attività fino al 2009 svolte in tema di bonifiche ambientali.

Viste queste difficoltà la Fondazione ha avviato una serie di incontri con gli Assessori di riferimento al fine di individuare i settori di intervento per i prossimi anni e quindi le risorse utilizzabili al fine di poter decidere tra il proseguimento delle due società o la messa in liquidazione delle stesse e la contestuale costituzione di una Newco che tenga conto anche dei dipendenti della ex società Jacorossi.

### **Polo culturale/museale**

Nel corso dell'anno la Fondazione ha contribuito a delineare gli aspetti chiave della società di scopo che si configurerebbe come “Polo per la

Cultura”. Tali aspetti rappresentano il primo passo per l’attuazione del piano di sviluppo delle politiche culturali ed artistiche previste per i prossimi anni dalla giunta Caldoro. La società è stata impostata in coerenza con quanto previsto dal Piano di Stabilizzazione che a pagina 81, recita:

*“Il polo della cultura si pone l’obiettivo di mettere a sistema il significativo patrimonio materiale ed immateriale allo stato non coordinato a livello regionale. La Regione negli scorsi anni non ha infatti adottato una politica di condivisione sostanziale delle attività legate alla cultura, al potenziale attrattivo ed alle sinergie attivabili con il territorio. La creazione di una struttura di vertice consentirà un efficace coordinamento dei programmi stimolando la funzione produttiva e di comunicazione legata al mondo culturale.”*

Nello schema in basso vengono proposte le aree di intervento della società che integra significativamente quanto eseguito nel corso degli ultimi anni dalla Scabec SpA.



Al fine di verificare il potenziale di integrazione tra la Società e gli altri organismi finanziati dalla Regione Campania, è stato sottoposto ai principali operatori in ambito culturale e museale campano un questionario, (allegato 1) dalle cui risposte è stato possibile ottenere un primo quadro di riferimento per la programmazione economica 2012-2013.

## Gestione delle attività

La Fondazione nel corso del 2011 ha sostenuto costi per circa 70.000 euro dovuti alla costituzione della stessa, alla gestione della sede e alle prestazioni rese dai professionisti esterni di cui si è avvalsa per l’espletamento delle attività svolte.

**Dati identificativi**

Soggetto giuridico \_\_\_\_\_ Anno di costituzione \_\_\_\_\_  
 Marchio/Altra denominazione \_\_\_\_\_  
 Referente\* \_\_\_\_\_ Recapiti (tel/fax/mail) \_\_\_\_\_  
 Ambito di interesse prevalente \_\_\_\_\_

Cooperazione con altri organismi [>add\\_one](#) \_\_\_\_\_

**Governance (Ente/altri)** \_\_\_\_\_ **Publico/privato** \_\_\_\_\_

[>add\\_one](#) %

Specificare modalità di cooperazione e natura delle sinergie utili alla \_\_\_\_\_

**Dati sulla location**

Proprietà \_\_\_\_\_ si \_\_\_\_\_  
 Altro (specificare) \_\_\_\_\_  
 Superficie complessiva \_\_\_\_\_  
 Posti a sedere \_\_\_\_\_  
 Capacità ricettiva massima \_\_\_\_\_

**Composizione per destinazione**

Superficie adibita alle finalità istituzionali \_\_\_\_\_  
 Superficie destinata ad attività funzionali \_\_\_\_\_  
 Superficie destinata ad altre attività \_\_\_\_\_  
 Superficie non utilizzata \_\_\_\_\_

**Totale per tipologia****Composizione per tipologia**

Coperta \_\_\_\_\_ Scoperta \_\_\_\_\_ Verde \_\_\_\_\_ Superficie complessiva \_\_\_\_\_

**Dati sul modello organizzativo**

Altre annotazioni sulla composizione della location (200 battute)

**Organo amministrativo**

Amministratore unico \_\_\_\_\_ S/N \_\_\_\_\_  
 Consiglio di amministrazione \_\_\_\_\_ S/N \_\_\_\_\_  
 Collegio sindacale \_\_\_\_\_ S/N \_\_\_\_\_

**Totale direzione e management****Posizioni organizzative**

Direttore generale \_\_\_\_\_  
 Direttore artistico \_\_\_\_\_  
 Area amministrativa \_\_\_\_\_  
 Area personale \_\_\_\_\_  
 Area marketing e comunicazione \_\_\_\_\_  
 Area produzioni artistiche \_\_\_\_\_

**Totale direzione e management****Costo annuo organi amministrativi**

Componenti \_\_\_\_\_  
 (si chiude se au si \_\_\_\_\_)

**Costo annuo direzione e mnngt****Tipologia di contratto**

Servizi funzionali	Posizioni organizzative	Costo annuo	Outsourcing	Costo annuo servizi funzionali	Profili professionali richiesti. Specificare per ciascun servizio/posizione quali requisiti vengono richiesti per il personale impiegato
Centralino/segreteria					
Assistenza di sala					
Area ticketing, reception, guardaroba					
Servizi di manutenzione opere					
Servizi di manutenzione ordinaria					
Servizi di pulizia					
Servizi di manutenzione verde					
Servizi di vigilanza					
Installazione allestimenti, scenografie					
Altri servizi					
<b>Totale servizi funzionali</b>					

Utenze ed altri servizi funzionali	Costo annuo	Dati esplicativi	Costo annuo utenze ed altri servizi
Energia		potenza richiesta	
Telecomunicazione mobile		numero utenze	
Telecomunicazione fissa		numero linee	
Canoni di assistenza rete interna		numero pc	
Canoni di assistenza portali/web		media contatti giornalieri	
Assistenza condizionatori d'aria		numero di condizionatori	
Assistenza impianti di videosorveglianza		numero telecamere	
Assicurazioni per lo stabile			
Assicurazioni per le opere			
Logistica e trasporti		valore medio esposizioni	
Noleggio attrezzature			
<b>Totale altri servizi funzionali</b>			

Attività di marketing, comunicazione, consulenze	Costo annuo	Info esplicative	comunicazione consulenze
Consulenza contabile amministrativa			
Consulenza del lavoro			
Consulenza legale			
Studio campagne pubblicitarie			
Spese di pubblicità (media)			
Spese per immagine e layout (grafica)			
Spese per materiale stampato***			
Analisi della domanda esterna			
Ricerche sul livello di soddisfazione del visitatore			
Altre consulenze, analisi e ricerche			
<b>Totale mktng, comunic., consulenze</b>			

Gestione eventi	Costo	Visitatori/ingressi ncassi complessiv	Alti incassi****
Eventi nel corso dell'anno > <a href="#">add_one</a>			
Artisti/produzione			
Organizzazione/staff			
Allestimenti specifici			
Assicurazione			
Logistica			
Pubblicità diretta			
Altri costi diretti			
<b>Parametri di produttività complessiva</b>			
<i>Apertura ordinaria</i>	<i>selezione (i giorni, orario di apertura variano durante l'anno?)</i>		
Mesi	1...12	<i>Griglia per compilare gli orari di</i>	
Giorni	1...7	<i>apertura e calcolare i parametri</i>	
Orario di apertura	9...12	<i>quantitativi di apertura al pubblico</i>	
<i>Numero di eventi****</i>			
Spettacoli/mostre			
Durata (in ore) spettacoli			
Repliche (per gli spettacoli)			
<b>Dati sugli incassi complessivi</b>			
Ingressi complessivi (escluso abbonati)		<b>Quantità</b>	<b>Totale incassi</b>
non paganti			
di cui ridotti			
paganti		<b>Valore medio</b>	
di cui ridotti			
paganti			
Ingressi per abbonamento			
Costo medio per evento			
<b>Noleggio sale/spazi</b>			
> <a href="#">add_one</a>		<b>Giorni</b>	<b>Ore</b>
			<b>Valore medio</b>
		<i>specificare se eventi straordinari o periodici</i>	
<b>Partnership pubblico privati</b>			
Esiste un piano di sponsorizzazione	S/N		<b>Dati</b>
Apertura a privati nella governance	S/N	Allega file	
Incassi per sponsorizzazioni		<i>rileva da dati identificativi</i>	
Altre contribuzioni private			

\*Per la compilazione del form

\*\*Evoluzioni societarie/della governance degli ultimi anni, variazioni nell'ambito di interesse prevalente

\*\*\* Biglietti, brochure, manifesti, locandine, ecc...

\*\*\*\*Mostre, spettacoli, ovvero attività incrementali rispetto all'apertura ordinaria

\*\*\*\*\*Royalties su catering/bar, bookshop, sponsorizzazioni, ecc..

# Piano di attività 2012

Stabilità e crescita

Debito

Patrimonio

Partecipate

# Indice

<i>Introduzione</i> .....	3
<b>Stabilità e crescita</b> .....	<b>5</b>
<i>Aree ed azioni</i> .....	5
<i>Metodologia e gestione delle attività collegate</i> .....	5
<b>Debito</b> .....	<b>7</b>
<i>Obiettivi</i> .....	7
<i>Piano di attività</i> .....	8
<b>Partecipate</b> .....	<b>9</b>
<i>Mappatura delle partecipate</i> .....	9
<i>Piano di attività</i> .....	12
<b>Patrimonio</b> .....	<b>14</b>
<i>Obiettivi</i> .....	14
<i>Piano di attività</i> .....	15
<b>Allegati</b> .....	<b>17</b>
1 - Esempio panel delle partecipazioni .....	17
2-Dati della singola partecipata .....	18

## Introduzione

La presente relazione illustra il piano delle attività (Piano) perseguibili dall'Istituto per la Finanza e l'Economia Locale della Campania – Ifel Campania - (Ifelc, Fondazione) per il 2012.

Il documento riflette in termini attuativi le linee guida del documento di riepilogo sulla mission, strategia e modello gestionale della Fondazione riportato in allegato.

Il Piano si articola in tre macro aree: debito, partecipate e patrimonio, analizzando sia le loro **correlazioni esistenti** che l'impatto delle stesse sulla **stabilizzazione** e la **crescita**.

La Fondazione propone un Piano che basandosi su una serie di considerazioni preliminari, espone nei punti seguenti, delinea in via preventiva non solo il perimetro operativo ma anche la metodologia di intervento ed i benchmark attesi per ciascuna azione.

- ▶ La situazione finanziaria attuale, lo scenario che si prefigura alla luce dei nuovi tagli previsti nel decreto Monti e la scarsa propensione spontanea alla crescita dell'economia regionale, come già rilevato nel piano di stabilizzazione, richiedono **interventi strutturali a tutti i livelli**.
- ▶ L'analisi eseguita nelle macro aree suindicate ha fatto emergere un quadro ancora più complesso nel quale: il **debito**, se considerato nella sua entità aggregata, assume una dimensione ed una composizione ben più complessa; le **partecipate** presentano quasi tutte delle criticità di tipo finanziario e molte risultano economicamente compromesse; le attività sulla **valorizzazione del patrimonio** appaiono non adeguate al livello raggiunto dall'indebitamento finanziario ed alla significatività del contributo che una gestione strategica e mirata potrebbe fornire al risanamento ed al rilancio dell'Ente.
- ▶ La coesistenza di posizioni finanziarie nette negative ed un rilevante carico di costi per il personale rende oltremodo complessa la gestione di alcune partecipate che risultano strutturalmente a rischio.
- ▶ Il piano di intervento, correlato alle misure di stabilizzazione, va progressivamente adattato per l'insorgere di continue esigenze emergenti generate da un quadro generale ereditato dalla precedente gestione, in seguito agli accurati approfondimenti di natura **strategica, economica e finanziaria** si è manifestato più complesso di quanto era apparso ad una prima verifica.



# Stabilità e crescita

## Aree ed azioni

Il Piano è stato impostato prevedendo una serie di azioni che supportano l'attività della Giunta nell'adozione di talune misure previste nel piano di stabilizzazione e contribuiscono a favorire l'impatto sulla crescita.

La logica di fondo che ha ispirato la selezione degli interventi è strettamente collegata alle aspettative previste in ogni specifica azione. La novità sostanziale della proposta di Ifelc sta infatti nella predisposizione di un doppio strumento di controllo dei benchmark – coerenza generale ed rispondenza specifica- in base al quale vien definita la misurazione dell'efficacia delle azioni.



## Metodologia e gestione delle attività collegate

Il programma di attività prevede interventi impostati su tre task: debito, partecipate e patrimonio, tuttavia l'approccio operativo sarà rigorosamente ispirato alla condivisione a matrice delle attività e dei risultati in modo da ottenere un generale stato di avanzamento, progressivamente aggiornato.

Il monitoraggio permanente e la verifica dei risultati è uno degli aspetti portanti del Piano e riguarda sia gli obiettivi di ciascuna area quali appunto debito, partecipate e patrimonio che i benchmark attesi per le singole azioni.

Il coordinamento permanente delle azioni consente, infatti, di valutare la rispondenza dei risultati con le performance attese, ma soprattutto diviene un momento di schematizzazione dei progressi e facilita la condivisione con i referenti regionali sull'effettivo stato dell'arte.

La metodologia operativa viene dunque impostata in modo da ottenere sistematicamente traccia sia delle attività svolte – deliberate- che delle criticità – emergenti- incontrate, evitando il rischio di impatto di fattori bloccanti intempestivamente trasferiti agli organi decisionali.

La necessità di operare su basi strutturalmente emergenziali con carichi operativi crescenti richiede l'adozione di strumenti di comunicazione e reportistica appropriati oltre ad un sistema di controllo interno delle priorità che protegga da possibili incidenti, fisiologici in un sistema che opera su un panel di criticità in continua evoluzione e con soluzioni non sempre reperibili.

# Debito

Le attività Fondazione inerenti il debito, riguarderanno quella parte di indebitamento che esula dai finanziamenti bancari assunti dal Bilancio regionale nel corso degli anni. Per *debito* si intende pertanto tutto ciò che rientra tra:

- Le esposizioni delle partecipate, e delle controllate in specie, verso il sistema bancario ed i fornitori siano essi per attività di funzionamento che per investimenti;
- I debiti correnti delle Aree gestionali, anche in questa ipotesi distinguendo i debiti per investimenti che per spese correnti.

La verifica preliminare eseguita sulle partecipate ha infatti evidenziato che sussiste un significativo ricorso a finanziamenti bancari e che gli stessi sono progressivamente aumentati nel tempo e sono stati utilizzati per la copertura di operazioni talvolta non rispondenti alla forma tecnica adottata.

Il caso più frequente è quello di linee di debito definite auto-liquidanti o di elasticità di cassa, ovvero gli strumenti più costosi in termini di oneri finanziari e più rischiosi in quanto revocabili anche senza preavviso, destinate a finanziare fabbisogni di circolante cronici, come nel caso del sistema dei trasporti.

## Obiettivi

Il piano si pone in primis l'obiettivo di tenere sotto controllo l'entità e la composizione dei finanziamenti bancari delle controllate, monitorandone l'evoluzione ed il costo, verificando altresì l'evoluzione delle gestioni di tesoreria e quindi delle rispettive posizioni finanziarie nette. Tutto ciò al fine di verificare la possibilità di migliorare sia le condizioni di approvvigionamento finanziario che le modalità di indebitamento.

A solo titolo di esempio, si citano: il portafoglio mobiliare rappresentato da quote ed azioni in società di secondo e talvolta di terzo livello ed il patrimonio immobiliare, strumentale e non, distribuito in modo disorganico tra l'Ente e gli organismi finanziati.

Tali asset, opportunamente valutati, rappresentano una fonte di garanzie sulle quali costruire rapporti nuovi, più efficaci e meno rischiosi, con il sistema bancario attuale ed aprire il sistema delle partecipate a nuove forme di approvvigionamento finanziario.

La gestione proattiva del debito si pone un ulteriore importante obiettivo, ovvero di immettere liquidità nel sistema delle imprese utilizzando nel modo più appropriato strumenti quali il ricorso alle cessioni pro-soluto, creazione di fondi rotativi, riattivazione fondo di garanzia regionale.

Il combinato disposto di questi strumenti, contribuirà alla soluzione di problemi specifici, adottando di volta in volta, in base alle criticità emergenti ed alla necessità rilevate le soluzioni più rispondenti.

## **Piano di attività**

Il piano prevede un mix di attività che presentano diversi livelli di complessità, le soluzioni più immediate vanno dalla possibilità di certificazione dei debiti da rimborsare mediante accordi di dilazione a breve termine ad ipotesi di compensazione e cessione di partite tra società infragruppo. Tale ipotesi consentirebbe di ridimensionare le masse attive e passive rendendo l'insieme delle situazioni patrimoniali aggregate delle società riconducibili all'Ente meno esposto sotto il profilo finanziario.

Più complessa è la soluzione che prevede il consolidamento dei debiti correnti cristallizzati, tale opzione si rende perseguibile mediante il rilascio di garanzie reali o l'adozione di forme più sofisticate, quali prestiti partecipativi, la cui fattibilità necessita tuttavia di un confronto con la normativa in vigore e le possibili modifiche in via di introduzione.

Tra le opzioni possibili, la cui efficacia è stata già riscontrata con alcune categorie quali i piccoli operai edili (Protocollo Acen) viene prevista la riattivazione di un Fondo di Garanzia, già esistente (Cithef) che allo stato presenta una capienza non significativa (circa 17 Meu) ma che tuttavia può essere oggetto di opportuna riprogrammazione. La possibilità di poter ottenere una co-garanzia da parte del Fondo Nazionale gestito da MCC, rende tale strumento, non solo immediatamente praticabile ma ne amplia in modo considerevole le potenzialità in termini di supporto al credito per le PMI campane.

# Partecipate

Il piano di attività relativo al monitoraggio ed al riordino delle società partecipate, riflette, quanto riportato nel piano di stabilizzazione presentato al MEF e si esplica mediante la seguente metodologia impostata sulla base di due direttrici:

- Ricognizione dal basso volta ad analizzare la situazione economico/finanziaria di ciascuna società, monitorando gli equilibri fondamentali come la sostenibilità di cassa di breve periodo e la consistenza del patrimonio netto;
- Coerenza strategica attività di verifica della rispondenza dell'organismo alle effettive esigenze funzionali dell'Ente. Tale verifica più complessa sotto il profilo operativo, viene svolta analizzando sia la sussistenza dei requisiti in base ai quali la società fu costituita, sia la funzionalità al quadro generale così come è stato impostato nel piano di riassetto generale della Regione Campania.

Il panel delle attività è stato impostato partendo da un'accurata analisi del portafoglio di partecipazioni riconducibili in tutto o in parte alla Regione Campania - allegato 1 -. Tale portafoglio si caratterizza per un'ampia variabilità sotto il profilo dimensionale e per livelli di criticità strettamente correlati alle situazioni finanziarie pregresse, al settore di riferimento ed al personale dipendente.

Sulla base degli ultimi bilanci approvati è stato possibile completare l'analisi preliminare, producendo alcune mappe, che consentono una rapida visualizzazione del posizionamento di ciascuna società e prevederne l'evoluzione mediante la verifica delle situazioni economico-finanziarie intermedie.

## Mappatura delle partecipate

Per strutturare le analisi sono state predisposte, sulla base dei bilanci 2009 in quanto i dati relativi al 2010 non erano disponibili per tutte le controllate, due esempi di mappe di posizionamento a tre variabili:

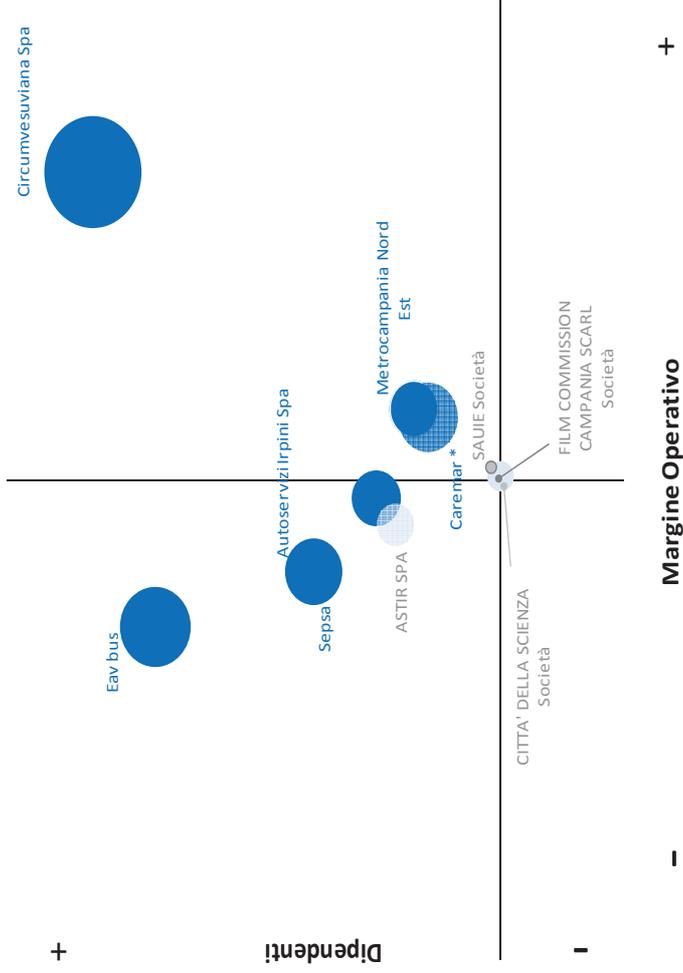
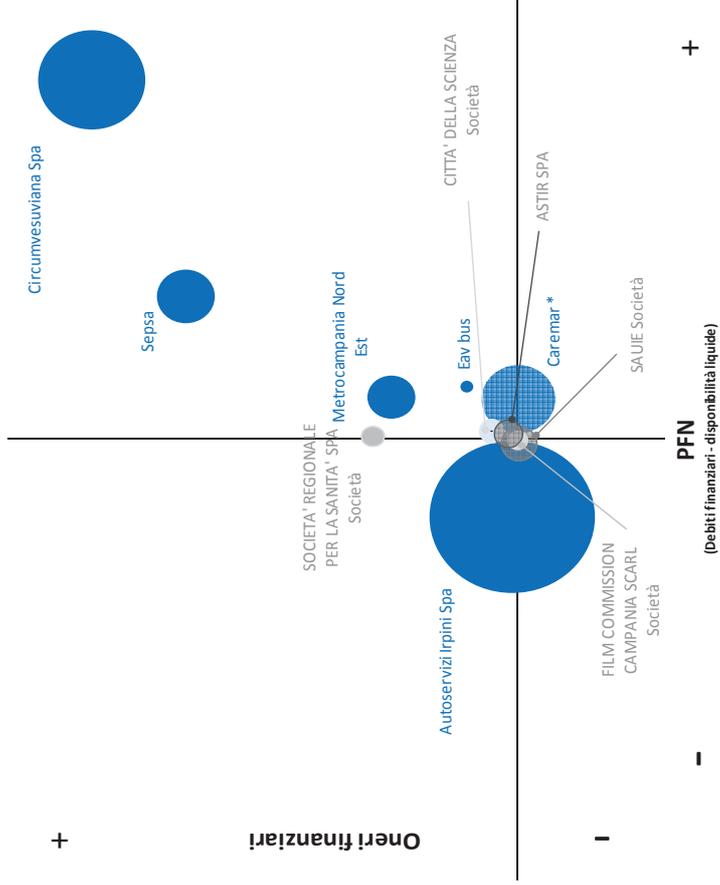
- ▶ Dipendenti, risultati operativi e fatturato

► Oneri finanziari, posizione finanziaria netta e patrimonio netto.

Dai disegni esposti nella pagina seguente, si può evincere che tra le società di trasporto, rappresentate in blu, l'EAV Bus era la società con la maggiore perdita operativa ed un elevato numero di dipendenti (quadrante in alto a sinistra del primo grafico). La Circumvesuviana presentava un margine operativo positivo ed era la società con il maggior numero di dipendenti (quadrante in alto a destra). Le società operanti in altri settori sono state evidenziate in grigio.

La seconda mappa evidenzia la Posizione Finanziaria Netta (PFN) e gli Oneri finanziari. La PFN è data dalla differenza tra i debiti finanziari e le disponibilità liquide, risulta positiva per tutte le società di trasporto ad eccezione dell'AIR Spa. Il diametro delle sfere è proporzionale al Valore della Produzione di ciascuna partecipata nel primo grafico e al Patrimonio Netto nel secondo grafico.

Tali mappe, aggiornate periodicamente, si ritiene possano facilitare il monitoraggio da parte degli interlocutori preposti alle decisioni, fornendo un quadro aggiornato sullo stato di salute delle società e sulle evoluzioni in corso.



## Piano di attività

Il programma di intervento prevede la creazione di un set di indicatori e l'implementazione di una procedura che consente la verifica dell'andamento:

- ▶ Mensile, delle controllate e delle società di cui Regione Campania detiene il controllo (+ 50%);
- ▶ Trimestrale delle società per le quali Regione Campania detenga quote di minoranza;
- ▶ Semestrale per gli altri organismi finanziati.

Il panel di dati chiave, ritenuti necessari al fine del controllo dell'andamento economico, finanziario, gestionale e strategico, intendendo per tale la rispondenza alle mission originaria ed alla funzionalità all'ente, verrà alimentato on-line dai soggetti interessati e consentirà di ottenere un quadro aggregato sia delle criticità rilevate che di situazioni emergenti.

Mediante un sistema di *early warning*, la piattaforma gestirà non solo l'evoluzione delle problematiche in corso di dotazione, ma farà anche di *tableau de bord* delle scadenze siano esse legali/amministrative che di natura finanziaria.

Si renderà dunque possibile ricevere con congruo anticipo le istruttorie necessarie per prendere decisioni di natura ordinaria e straordinaria e verranno segnalate, sempre dalla Fondazione, le scadenze sia di natura periodica, in ottemperanza agli obblighi di legge, statutari, pareri sociali, accordi e così via, sia su base occasionale in riferimento agli eventi che si manifestano in corso d'opera.

L'obiettivo della piattaforma è dunque quello di ordinare e memorizzare le priorità producendo un elenco automatico delle criticità facilitando sia l'aggregazione agli uffici competenti che il monitoraggio degli stadi di avanzamento, registrando le soluzioni possibili e le decisioni adottate.

### A. Rispondenza strategica e funzionale

Il supporto informativo e di analisi dell'andamento delle partecipate vedrà un ulteriore elemento di innovazione nella imputazione per ciascun organismo degli obiettivi strategici e funzionali cui sono sottoposti, definendo in via preventiva e del tutto personalizzata i criteri di misurazione delle performance e dei risultati attesi.

Da settori ad elevato impatto quali i trasporti pubblici ed aree legate allo sviluppo economico e culturale, le piattaforme di monitoraggio delle partecipazioni e degli organismi finanziati andrà man mano raffinandosi, fino a diventare un sistema di verifica della capacità organizzativa e dell'efficacia gestionale dell'Ente.

## B. Operazioni straordinarie

Le rilevazioni eseguite nel corso dell'anno e le informazioni acquisite sia su base formale che in seguito ad approfondimenti, hanno confermato le indicazioni espresse nel piano di stabilizzazione che prevede la creazione di "poli" strutturati in base alle specifiche esigenze e funzioni dell'Ente.

Per quanto concerne la creazione di *poli*, in base a quanto esposto in premessa, che gli stessi non vengono previsti come mera aggregazione delle partecipazioni in quanto le condizioni economico- finanziarie di talune società non rendono opportuna l'adozione di tali soluzione e le analisi di coerenza organizzativa vincolano a passaggi più complessi della semplice aggregazione organizzativa, onde ottenere un assetto a regime maggiormente compatibile con le esigenze di funzionalità, deliberate ed emergenti, rilevate per l'Ente.

I *poli*, sio quali Ifelc può supportare la regione sono: Trasporti, Ambiente, Cultura, Sviluppo e Innovazione che racchiudono oltre la metà delle controllate al 100% ed in ogni caso assorbono la parte più rilevante del portafoglio in termini di fatturato ed occupati.

Il lavoro di supporto, può essere riassunto nella verifica della compatibilità delle società, così come sono andate configurandosi per effetto della precedente amministrazione, e lo sforzo da compiere per tendere verso un modello efficace ed efficiente, evitando ove possibile tagli all'occupazione per le società di scopo e disagi alla cittadinanza per le società che erogano servizi pubblici.

Il combinato disposto tra il rispetto del piano di stabilizzazione e l'adozione di misure necessarie al risanamento di alcune società in serie difficoltà economico finanziarie, rendono necessarie diverse operazioni straordinarie, quali privatizzazioni, fusioni e scissioni e liquidazioni, talvolta accompagnate da trasferimenti di aziende, per le quali Ifec assicurare un costante supporto sia nella fase di due diligence, così come già eseguito nel 2011 che di redazione di piani di industriali ed economico finanziari.

# Patrimonio

Il focus sul patrimonio immobiliare verrà eseguito a tre livelli: centrale, organismi finanziati e Sistema Sanitario Regionale (SSR).

Le attività per quanto riguarda l'Ente, devono intendersi subordinate al coordinamento con le Aree dedicate, per quanto riguarda gli organismi finanziari, si procederà sia nell'ambito della valutazione degli asset, materiali ed immateriali di ogni singolo organismo, che nel corso della revisione dell'indebitamento bancario, mentre per il Sistema Sanitario Regionale, si ritiene che le informazioni siano tali da consentire l'implementazione di un rapido e mirato piano di valorizzazione. In considerazione del livello di indebitamento, si ritiene infatti non più procrastinabile, l'avvio di una gestione proattiva del portafoglio immobiliare, in considerazione, tra l'altro, delle numerose implicazioni di natura contabile, amministrativa, economica e finanziaria con il piano di risanamento.

Le esperienze eseguite in altre Regioni e supportate a livello centrale dal MEF, hanno definito con chiarezza i requisiti minimi necessari per procedere in ogni più efficace e complessa azione di valorizzazione.

## Obiettivi

Area	Obiettivo
Contabile	Rivedere il calcolo degli ammortamenti strumentali e non
Amministrativa	Adempiere agli atti amministrativi obbligatori in materia di regolarizzazione catastale ed identificazione della proprietà e del possesso dei singoli cespiti
Patrimoniale	Adeguare il valore dei cespiti al possibile valore del mercato dei beni non strumentali e recepire sotto il profilo civilistico e patrimoniale
Economica	Approfondire il controllo dei costi di manutenzione e del trade off fitti attivi/passivi  Valutare opzioni per ottimizzare i costi fiscali legati alla proprietà

La presente linea di attività, muove dal ritardo accumulato dagli uffici preposti alla ricognizione amministrativa e dello stato manutentivo, aspetti che costituiscono i prerequisiti per qualunque operazione di valorizzazione prima e

smobilizzo poi. Il dato di 95 unità da accatastare e 270 unità per le quali non risulta attribuita alcuna rendita, esplicita la qualità del presidio amministrativo dedicato.

## **Piano di attività**

Le attività di valorizzazione previste da Ifelc per il 2012 muovono dunque da un significativo impegno iniziale che richiede la verifica e la catalogazione degli immobili e dei terreni. Occorre in pratica dar corso alla DGRC 1916 del 29/12/2009 che prevedeva l'inventario analitico degli immobili presenti nell'archivio allegato alla delibera stessa.

Le modalità di esecuzione di tale attività possono essere diverse e prevedono un impatto variabile a seconda della modalità prescelta.

Ipotesi:

- A. Gestione dell'inventario in outsourcing per gli uffici attualmente preposti.
- B. Assegnazione del solo patrimonio non strumentale ad un veicolo, interamente di proprietà regionale.
- C. Apporto ad un fondo immobiliare in cambio di quote alienabili.

### **A. Gestione dell'inventario in outsourcing**

La soluzione di gestione un outsourcing, rappresenta una modalità di supporto esterno agli uffici preposti delle rispettive ASL ed AO titolari del patrimonio. Tale ipotesi di fatto darebbe seguito alla delibera richiamata, mediante un'esternalizzazione a progetto; qualora tale attività venisse affidata ad Ifel Campania, la Fondazione assicurerebbe in ogni caso l'adozione di una metodologia tale da consentire la predisposizione ad una successiva valorizzazione. In pratica la modalità di espletamento dell'attività ricognitiva rappresenterebbe di fatto un momento propedeutico allo smobilizzo, essendo eseguita secondo gli standard previsti dagli operatori specializzati nel settore.

Si evidenzia, tuttavia, una prima difficoltà gestionale agevolmente prevedibile, legata alla complessa modalità di interlocuzione ed interfaccia con gli uffici preposti, i quali risultano non coordinati tra le varie ASL e presentano dotazioni di organico diverse, rendendo complessa la ricognizione del portafoglio nel suo insieme.

### **B. Assegnazione del patrimonio ad un veicolo**

L'ipotesi di segregazione del patrimonio in un veicolo dedicato, sebbene più complessa, non rappresenta una soluzione alternativa alla fase di predisposizione preliminare ma una variazione della modalità di esecuzione di tale attività che

verrebbe centralizzata e gestita secondo le più aggiornate modalità di ricognizione. Il trasferimento ad un veicolo, inoltre, consentirebbe di svolgere una prima valutazione sui cespiti di maggior pregio e valore comportando una celere rivalutazione dell'attivo. Considerato che alle ASL andrebbero assegnate quote del veicolo, tale valorizzazione, quand'anche in questa fase contabile, impatterebbe in misura direttamente proporzionale sulla situazione patrimoniale di ciascuna ASL.

La creazione di un veicolo dedicato, oltre a facilitare ogni operazione di regolarizzazione amministrativa e verifica della redditività, eliminerebbe dai bilanci delle ASL: gli oneri diretti, indiretti, le imposte e le manutenzioni oltre ai costi figurativi quali gli ammortamenti. Per assunto, una gestione dedicata, consentirebbe di ottenere risultati economici migliorativi, essendo il veicolo strutturato per valorizzare il patrimonio ed adeguare le rendite.

### **C. Apporto ad un fondo immobiliare**

L'apporto diretto al Fondo viene menzionato in quanto momento finale del processo, nel quale si rende possibile procedere all'effettivo smobilizzo. Tale passaggio, si rende più rapidamente praticabile intervenendo sul patrimonio strumentale, mentre sulla parte non strumentale appare più complesso.

In considerazione dello stato dell'arte e delle inevitabili implicazioni anche di tipo sociale, il conferimento al fondo, in quanto momento finale antecedente allo smobilizzo, si ritiene vada inserito in un processo più ampio che non può prescindere da una preliminare ricognizione e valutazione della parte non strumentale del portafoglio.

# Allegati

## 1 - Esempio panel delle partecipazioni

Partecipata	Quota	PN 2010	Infrannuale 2011		Bilancio 2010	Asset			Circolante			Debiti			Patrimonio netto		
			Mese	PN		Approvato	Partecipazioni	Immobili	Altro	Cassa	c/Regione	Altri	Regione	Banche	Fisco	Altro	Capitale
1 ENTE AUTONOMO DEL VOLTURNO	100,00																
2 CIRCUMVESUVIANA	100,00																
3 METROCAMPANIA PARCHEGGI	100,00																
4 SEPSA	100,00																
5 METROCAMPANIA NORD EST	100,00																
6 EAV BUS	100,00																
7 LOGICA	39,69																
8 CITYSIGHTSEEING NAPOLI	15,16																
9 SORESA	100,00																
10 CAREMAR	100,00																
11 CAMPANIA INNOVAZIONE	100,00																
12 AUTOSERVIZI IRPNI	100,00																
13 SAUIE	100,00																
14 EFI	100,00																
15 ASTIR	100,00																
16 FILM COMMISSION CAMPANIA SCARL	100,00																
17 SVILUPPO CAMPANIA*	100,00																
17 CAMPANIA DIGITALE	90,00																
18 TEATRO VIVIANI	59,57																
19 AGENZIA PER LA PROMOZIONE E LA SICUREZZA STRADALE	52,00																
20 CENTRO CAMPANO TECNOLOGIA AMBIENTE	51,31																
21 T.E.S.S. - COSTA DEL VESUVIO	51,13																
22 SVILUPPO E RECUPERO AMBIENTALE	51,00																
23 SCABEC	51,00																
SOCIETA' PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO DELLA																	
24 PROVINCIA DI BENEVENTO	49,00																
25 SMA CAMPANIA	49,00																
26 S.IRE.NA. - CITTA' STORICA	31,47																
27 ISAC	27,77																
28 MOSTRA D'OL TREMARE	20,67																
29 CAMPEC	16,65																
30 NAUSICAA	16,00																
31 AVELLINO SVILUPPO SOCIO ECONOMICO	15,46																
IMAST DISTRETTO SULL'ING. DEI MATERIALI POLIMERICI E COMPOSITI																	
32 E STRUTTURE	9,63																
33 BAGNOLIFUTURA	7,50																
34 SVILUPPO ITALIA CAMPANIA	6,00																
35 CENTRO AGRO ALIMENTARE DI NAPOLI	4,87																
36 PST - PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO DI SALERNO	2,00																
37 AMERICA'S CUP NAPOLI	30,00																

\* SOCIETA' COSTITUITE NEL 2011

## 2-Dati della singola partecipata

Asset		
Partecipazioni	Immobili	Altro

Circolante		
Cassa	c/Regione	Altri

Patrimonio netto		
Capitale	Riserve	Utili/perdite

Ricavi		
Cassa	c/Regione	Altri

Debiti			
Regione	Banche	Fisco	Altro

Ricavi				
Progetti finanziati	Totale	%	Fatturato	Budget 2012

Organi sociali	
Consiglio di amministrazione	
Collegio sindacale	

Costi per servizi	
Telefonia mobile	
Assicurazione	
Servizio di ristorazione	
Creazione e gestione siti web	
Spese accessorie di viaggio	
Servizi di Facchinaggio	
Trasporti e spedizioni	
Spese postali	
Stampa volumi	
Spese di rappresentanza	
Abbonamenti a pubblicazioni e riviste	
Manutenzione Hardware	
Manutenzione Software	
Consulenze amministrative	
Consulenze Fiscali	
Consulenze Legali	
Consulenze del lavoro	
Organizzazione mostre e convegni	
Prestazioni professionali	
Collaborazioni a progetto	
Prestazioni lavoro occasionale	
Spese trasferte professionisti	
Spese trasferte collaboratori	
Spese trasferte società terze	
Buoni pasto	
Trasferte del personale	
Trasferte degli organi amministrativo	
Trasferte del collegio sindacale	
Formazione personale	

Costi di struttura									
Sedi operative	Ubicazione	Mq	Fitto / Comodato /	Canone annuo	Utenze	Pulizie	Assicurazione	Servizi di	Vigilanza

Godimento beni di terzi (non di struttura)	
Noleggio a lungo termine	
Noleggio a breve termine	
Fitto	
Noleggio/leasing auto	

Costi di consumo	
Materiali di consumo	
Cancelleria e stampati	
Carburante auto	
Acquisto libri	