

NAPOLI HOLDING

# Napoli Holding srl

## Piano Industriale 2015-2017

*Linee guida, mission, organizzazione e previsioni economico-finanziarie*

# Premessa

Il presente documento contiene le linee guida per il piano industriale della società Napoli Holding srl relativo al triennio 2015-2017.

Esso è stato redatto in coerenza con gli atti di indirizzo del Comune di Napoli che individuano nella Napoli Holding un elemento fondamentale del piano di riassetto delle partecipate comunali, e prevedono il conferimento alla società delle partecipazioni azionarie detenute dal Comune nelle proprie società *in house*.

Il piano si fonda sulla previsione che a partire dall'esercizio 2015 il Comune provvederà a conferire in Napoli Holding la partecipazione attualmente posseduta in Napoli Servizi, Napoli Sociale ed ASIA.

Inoltre, indipendentemente dal materiale trasferimento delle partecipazioni, Napoli Holding potrà gestire servizi per tutte le società partecipate del "*gruppo Comune di Napoli*", con l'obiettivo di incrementare l'efficienza complessiva del sistema attraverso la realizzazione di economie di scala.

Affinché tale obiettivo possa essere conseguito, la holding eserciterà anche un ruolo di razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse umane e strumentali delle partecipate comunali, favorendo processi di mobilità all'interno del sistema.

Per la propria struttura organizzativa, la società si avvarrà di personale comunale e di personale attualmente in forza presso altre società partecipate del Comune di Napoli utilizzando gli istituti del distacco, del comando, del trasferimento e/o ogni altra forma contrattuale prevista dalla normativa vigente.

# La mission

Le attività della società Napoli Holding si svilupperanno secondo tre direttrici fondamentali:

1. esercizio delle funzioni di direzione e coordinamento del sistema delle società partecipate dal Comune di Napoli, ferme restando le funzioni peculiari degli uffici comunali e il mantenimento in capo al Comune del c.d. controllo analogo (presupposto indispensabile ai fini dell'affidamento diretto dei servizi gestiti);
2. esercizio delle funzioni di Agenzia Territoriale per la Mobilità, così come previste nella Convenzione Quadro approvata con DGC n. 772 del 03/11/2014 e sottoscritta in data 18/12/2014, ivi compresa la gestione del Contratto di Servizio per il Trasporto Pubblico Locale, stipulato in pari data con ANM SpA, e la gestione dei beni strumentali affidati dal Comune di Napoli;
3. realizzazione di servizi “trasversali” al sistema delle partecipate comunali, previa verifica della possibilità di ottenere significative economie di scala. Questo meccanismo prevede che la holding fornisca *in service* alcune tipologie di servizi (amministrazione del personale, gestione dei servizi legali, centrale di committenza, ICT, etc.), fatturando alle partecipate i relativi corrispettivi, con un saldo positivo per il sistema nel suo complesso. L'individuazione dei servizi da centralizzare, con la relativa tempistica di attivazione, è subordinata, oltre che alle specifiche direttive dell'Amministrazione Comunale, anche ad uno studio di fattibilità per ciascuna delle *business units* da attivare. Per questo motivo la struttura organizzativa della società non potrà essere definita se non al netto delle risorse umane necessarie all'attivazione delle suddette *business units*.

L'avvio di un volume consistente di attività, unitamente al conferimento di altre partecipazioni societarie, consentiranno alla Napoli Holding l'attivazione di alcuni meccanismi fiscali (tra cui il c.d. recupero IVA), con conseguenti benefici economici per il Comune di Napoli.

# La gestione delle infrastrutture per la mobilità

L'assunzione delle funzioni amministrative in materia di TPL, delegate alla Napoli Holding dal Comune di Napoli con la Delibera di Giunta Comunale n. 772/2014, comporterà anche il graduale trasferimento alla società della disponibilità delle infrastrutture per il trasporto.

Considerato che nel breve-medio termine il Comune non ha la possibilità di finanziare per tali infrastrutture né la manutenzione straordinaria né la manutenzione ciclica obbligatoria, l'onere degli interventi manutentivi potrà essere posto a carico della Napoli Holding. Dal punto di vista economico tale attività potrà essere coperta attraverso la corresponsione di un canone a carico del soggetto gestore dei servizi di TPL.

Questo meccanismo consentirà di realizzare la separazione tra la gestione delle infrastrutture e la gestione dei servizi di TPL, condizione ineludibile in caso di affidamento tramite gara dei servizi di trasporto.

La determinazione del canone per l'utilizzo delle infrastrutture dipenderà in maniera sostanziale dalla necessità di realizzare su di esse interventi di manutenzione straordinaria o ciclica. Pertanto, nelle more della definizione e della validazione del *Piano delle Manutenzioni Straordinarie* (che, ai sensi del Contratto di Servizio, deve essere proposto da ANM) le proiezioni economico-finanziarie allegate al presente documento sono state sviluppate al netto dei costi e dei ricavi connessi a questa attività.

# Il modello organizzativo

Napoli Holding adotta un modello organizzativo “snello” e poco gerarchizzato, con una struttura di coordinamento alle dirette dipendenze dell’Amministratore Unico ed una serie di funzioni in *line*. Sono inoltre previste alcune funzioni in staff all’Amministratore Unico, coordinate funzionalmente dalla struttura di coordinamento anche in assenza di un rapporto di subordinazione gerarchica

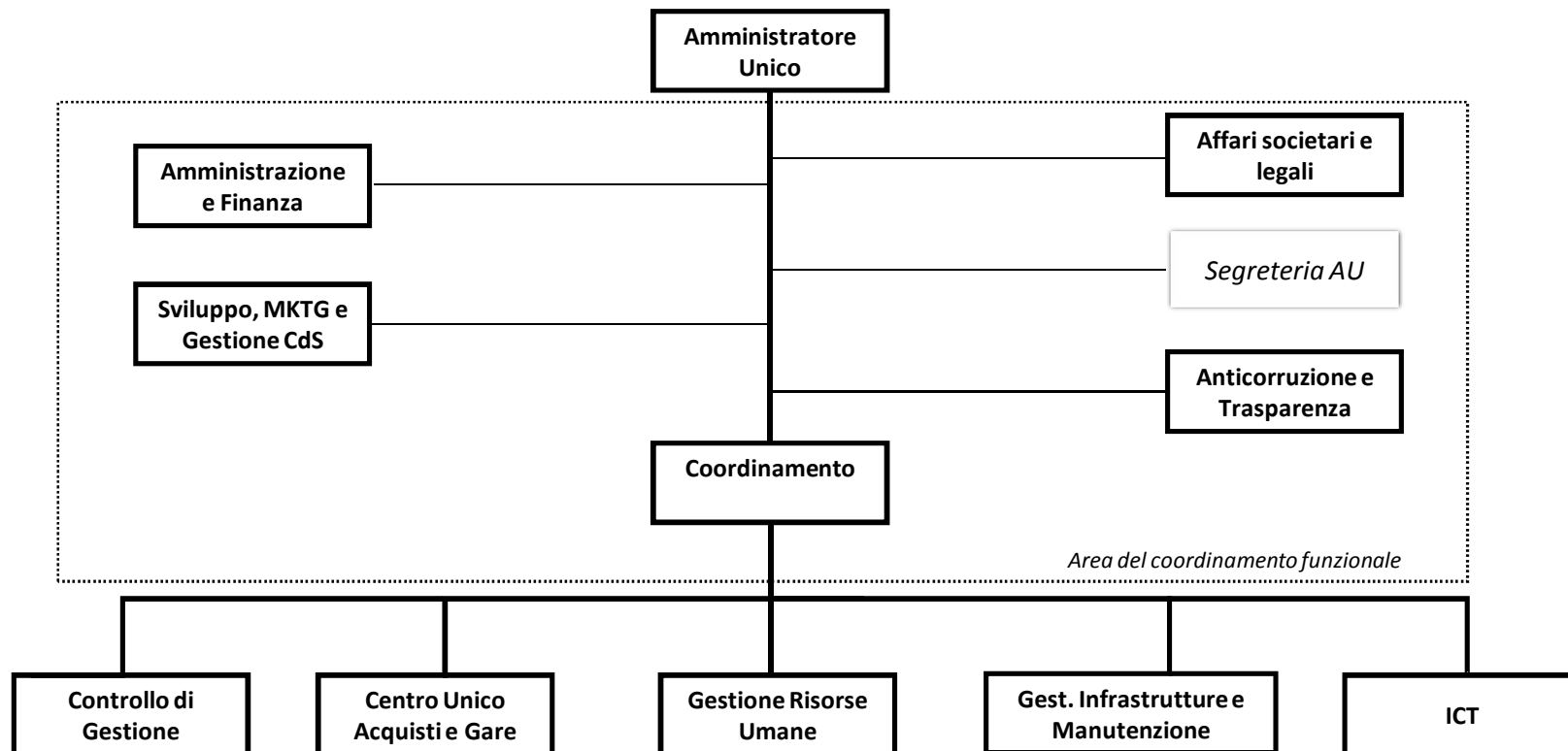
Allo stato non è prevista la presenza di figure dirigenziali; la responsabilità degli uffici sarà assunta da funzionari, quadri o impiegati di livello apicale, a cui potrà essere riconosciuta un’indennità di funzione in relazione alle responsabilità ed ai compiti assegnati.

Di seguito si riportano l’organigramma e l’elenco delle funzioni, con una sommaria elencazione delle principali attività ad esse afferenti.

Non tutte le caselle rappresentate nell’organigramma saranno immediatamente attivate, in quanto l’avvio delle attività afferenti ad alcune di esse dipende dalla valutazione della economicità di una gestione centralizzata, in particolare per quanto concerne i cosiddetti servizi trasversali da erogare alle altre partecipate del “gruppo Comune di Napoli”.

Laddove non espressamente indicato in maniera differente, le attività connesse alle funzioni non attivate ricadono nelle competenze del coordinamento, che provvederà o a gestirle direttamente, con il supporto operativo delle altre funzioni, o ad assegnarle provvisoriamente alle funzioni attivate, in base a criteri di efficienza organizzativa e affinità di contenuti.

# L'organigramma



# La descrizione delle funzioni organizzative (1)

## **Coordinamento**

- Coordinamento funzionale di tutte le aree aziendali
- Definizione dei piani aziendali in coerenza con le direttive dell'Amministratore Unico e verifica della loro attuazione
- Sviluppo delle attività strategiche
- Gestione dei flussi informativi con l'Amministrazione Comunale, con gli uffici deputati all'esercizio del controllo analogo e con i servizi competenti
- Gestione dei flussi informativi e dei rapporti con le società controllate e con altri soggetti esterni (Regione Campania, ACAM, Consorzio UnicoCampania, Ministeri, Prefettura, forze dell'ordine, etc.)
- Comunicazione istituzionale e gestione delle relazioni esterne

## **Affari societari e legali**

- Gestione degli adempimenti di natura societaria, in conformità alla legge e alle disposizioni statutarie
- Predisposizione di atti e documenti propedeutici e/o di supporto alle sedute degli organi societari, nonché delle relative deliberazioni, curando gli adempimenti formali connessi (deposito presso CCIAA, annotazione nel Registro delle Imprese, etc.)
- Tenuta e custodia dei libri sociali
- Gestione delle attività di assistenza, consulenza e difesa legale dell'azienda (predisposizione degli incarichi legali, gestione del contenzioso e risk management)
- Gestione coordinata dei servizi legali per il sistema delle società partecipate

## **Anticorruzione e trasparenza**

- Gestione degli adempimenti normativi in materia di trasparenza, anticorruzione e legge 231
- Gestione dei contenuti del sito web aziendale

# La descrizione delle funzioni organizzative (2)

## **Amministrazione e Finanza**

- Gestione dei processi amministrativi di natura economica, finanziaria, patrimoniale e fiscale dell'azienda, in ottemperanza alla normativa vigente in materia;
- Elaborazione dei documenti di bilancio (civilistico e consolidato);
- Gestione ottimale dei flussi finanziari, della tesoreria, dei rapporti con gli istituti di credito e delle operazioni afferenti la movimentazione dei conti correnti societari
- Gestione, di concerto con l'AU, dei Rapporti con gli organi sociali (collegio Sindacale) e la Società di revisione per le materie di competenza

## **Controllo di gestione**

- Contabilità analitica
- Elaborazione di piani industriali e business plan pluriennali
- Budgeting e forecasting
- Management reporting
- Controllo di gestione sulle società partecipate
- Analisi di sostenibilità economica e definizione di costi e ricavi standard
- Analisi economico-finanziaria delle nuove aree di business

## **Sviluppo, marketing e gestione dei contratti di servizio**

- Gestione del contratto di servizio per il TPL
- Marketing dei servizi
- Sviluppo nuove aree di business
- Progetti di finanziamento e monitoraggio sulle fonti di finanziamento straordinarie (regionali, nazionali e comunitarie)
- Gestione dei contratti attivi relativi alle nuove aree di business



# La descrizione delle funzioni organizzative (3)

## **Centro Unico Acquisti e Gare**

- Gestione dei processi di approvvigionamento aziendale ed interaziendale (predisposizione documenti di gara, espletamento procedure di gara, gestione delle procedure di acquisti in economia o tramite centrale di committenza)
- Gestione dei rapporti con l'AVCP
- Gestione del contenzioso connesso

## **Servizio tecnico (progettazione – manutenzione – estimo)**

- Gestione e manutenzione straordinaria dei beni strumentali affidati in comodato dal Comune di Napoli
- Determinazione ed aggiornamento del relativo canone di locazione richiesto al soggetto gestore dei servizi di TPL

## **Amministrazione delle Risorse Umane**

- Pianificazione, gestione, formazione, sviluppo ed organizzazione delle risorse umane aziendali
- Gestione dei processi amministrativi del personale aziendale e, in prospettiva, di quello delle società partecipate (*service paghe*)

## **Servizi tecnologici ed informatici**

- Gestione dei sistemi informativi aziendali
- Integrazione dei sistemi informativi delle società partecipate

# Le modalità di copertura del fabbisogno di personale

Per lo svolgimento delle attività sopra elencate la società si avvarrà:

1. di personale distaccato o comandato dal Comune di Napoli;
2. di personale distaccato o comandato da ANM e dalle altre partecipate del Comune di Napoli;
3. di una risorsa ex BagnoliFutura SpA, assunta con la procedura della mobilità tra le società partecipate del Comune di Napoli, in attuazione degli indirizzi dall'Amministrazione Comunale finalizzati a favorire la ricollocazione dei lavoratori della Società di Trasformazione Urbana sottoposta a procedura fallimentare, per i quali si approssima la scadenza della CIGS in deroga.

Alla luce di quanto disposto dalla legge di stabilità 2015, ai commi 611 e segg., e nel rispetto della DGC n. 494/2014 relativa alla mobilità tra le società partecipate del Comune di Napoli, sarà esperita una procedura su base volontaria finalizzata a far transitare direttamente nell'organico della Napoli Holding una parte dei comandati e/o dei distaccati, prevedendo una clausola di salvaguardia a tutela del personale trasferito.

Una prima tranche delle risorse di cui al punto 2 sarà distaccata presso Napoli Holding a partire da giugno 2015, mentre la risorsa di cui al punto 3 sarà contrattualizzata in data 27/05/2015 (prima della scadenza della CIGS in deroga).

# Le risorse economiche

La convenzione quadro stipulata con il Comune di Napoli prevede che la società possa trattenere, a copertura dei costi documentati, fino ad un massimo del 3% del valore del contratto di servizio, destinandone una quota non inferiore al 25% ad ANM per premialità e/o servizi aggiuntivi.

Il piano è sviluppato su ipotesi più conservative, al fine di tener conto della difficoltà di individuare in via preliminare tutti i costi connessi all'esercizio delle funzioni previste in convenzione.

Le attività relative ai servizi trasversali forniti alle società partecipate saranno fatturate al costo o con un modesto margine di contribuzione per la copertura dei costi generali, ed il piano prevede che esse generino ricavi e costi a partire dall'esercizio 2016.

Nel corso del 2015 saranno trasferite le partecipazioni in Napoli Servizi, Asia e Napoli Sociale dal Comune di Napoli a Napoli Holding. Si ipotizza un aumento di capitale di Napoli Holding con conferimento delle partecipazioni al valore del Patrimonio netto.

L'attivazione della liquidazione IVA di gruppo Napoli Holding – ANM genererà un fabbisogno finanziario (derivante dalla necessità di attendere il rimborso del delta tra l'IVA versata e quella compensata) che, nelle ipotesi di piano, sarà soddisfatto mediante l'accesso al credito bancario a tassi ordinari. Ciò ovviamente non esclude la possibilità che possano essere trovate fonti di finanziamento meno onerose.

# Le previsioni economico-finanziarie: il conto economico

	Precons 2014	Piano ind		
		2015	2016	2017
<b>Conto economico</b>				
€/000				
<b>Ricavi</b>				
Ricavi per servizi alle partecipate	0	0	500	1.000
Ricavi da canone di locazione infrastrutture	0	2.000	2.000	2.000
Trasferimenti da Comune	6.880	68.800	68.800	68.800
Trasferimenti da Comune (servizi minimi TPL)	0	58.484	58.484	58.484
altri ricavi	169	100	100	100
<b>totale ricavi</b>	<b>7.049</b>	<b>129.384</b>	<b>129.884</b>	<b>130.384</b>
<b>Costi</b>				
materie prime e di consumo	10	15	16	17
servizi	556	1.191	1.573	1.763
Manutenzione straordinaria	0	1.800	1.800	1.800
godimento di beni di terzi	100	100	100	100
Servizi TPL da contratto di servizio	6.725	67.061	67.061	67.061
Servizi minimi TPL	0	58.484	58.484	58.484
personale	0	143	190	190
Ammortamenti	130	150	150	150
Svalutazioni	0	0	0	0
Accantonamenti per rischi ed oneri	100	0	0	0
oneri diversi di gestione	100	100	100	100
<b>totale costi</b>	<b>7.721</b>	<b>129.044</b>	<b>129.474</b>	<b>129.665</b>
<b>risultato gestione caratteristica (EBIT)</b>	<b>-672</b>	<b>340</b>	<b>410</b>	<b>719</b>
oneri finanziari netti	-100	-100	-208	-434
plusvalenza da conferimento	2.091			
partite straordinarie	135	0	0	0
<b>utile ante imposte</b>	<b>1.454</b>	<b>240</b>	<b>202</b>	<b>285</b>
imposte dirette	-408	-157	-150	-189
<b>risultato netto</b>	<b>1.046</b>	<b>83</b>	<b>52</b>	<b>96</b>

# Dettaglio costo per servizi

Dettaglio costi per servizi	Precons 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
<b>Servizi</b>				
Assicurazioni	50	50	50	50
Energia	10	10	10	10
Altre utenze	30	40	41	31
Pulizia	30	30	30	30
manutenzioni	10	20	40	40
Personale distaccato	50	641	1.001	1.201
Consulenze	100	120	120	120
Altre prestazioni di servizio	40	40	40	40
Organi societari	230	230	230	230
Buoni pasto	-	4	5	5
Spese bancarie e altre commissioni	2	2	2	2
Trasferte	4	4	4	4
<b>Totale Servizi</b>	<b>556</b>	<b>1.191</b>	<b>1.573</b>	<b>1.763</b>

# Le previsioni economico-finanziarie: lo stato patrimoniale

Stato Patrimoniale	Cons 2013	Precons 2014	Piano Ind.		
			2015	2016	2017
Immobilizzazioni materiali e immat.	2.955	2.600	2.550	2.500	2.450
Aviamento o disavanzo di fusione	0	0	0	0	0
Immobilizzazioni finanziarie	78.573	82.073	96.920	122.496	125.246
Capitale Circolante netto	4.918	1.536	4.607	8.192	10.157
TFR	-1.716	0	0	0	0
Altri fondi I/t	-672	-772	-772	-772	-772
<b>Totale Capitale investito netto</b>	<b>84.058</b>	<b>85.437</b>	<b>103.305</b>	<b>132.416</b>	<b>137.081</b>
Capitale sociale	81.500	81.500	96.347	121.923	124.673
Riserva sovrapprezzo azioni	0	0	0	0	0
Riserva di consolidamento	0	0	0	0	0
Altre riserve	5.138	5.201	6.247	6.330	6.382
Riserva da conferimento Ramo	0	0	0	0	0
rispristino capitale sociale	0	0	0	0	0
Utile/perdita dell'esercizio	62	1.046	83	52	96
<b>PN</b>	<b>86.701</b>	<b>87.747</b>	<b>102.677</b>	<b>128.305</b>	<b>131.151</b>
Debiti finanziari netti	-2.643	-2.310	628	4.111	5.930
<b>Totale Fonti di finanziamento</b>	<b>84.058</b>	<b>85.437</b>	<b>103.305</b>	<b>132.416</b>	<b>137.081</b>

# Le previsioni economico-finanziarie: il cash-flow

	Piano ind			
	Precons 2014	2015	2016	2017
<b>Cash-flow</b>				
<b>EBITDA</b>	-442	490	560	869
evoluzione NWC	3.382	-3.071	-3.585	-1.965
investimenti	-3.275	-14.947	-25.676	-2.850
variazioni capitale sociale (incl ripristino ex art. 2446 cc.)	0	14.847	25.576	2.750
variazione tfr	-1.716	0	0	0
variazione fondi I/t	100	0	0	0
<b>evoluzione complessiva CF</b>	<b>-2.424</b>	<b>-2.938</b>	<b>-3.483</b>	<b>-1.819</b>
<b>evoluzione indebitamento</b>	<b>2.310</b>	<b>-628</b>	<b>-4.111</b>	<b>-5.930</b>
esposizione finanziaria media	2.400	750	-2.450	-5.100
<b>tasso d'interesse (medio)</b>	<b>8,50%</b>	<b>8,50%</b>	<b>8,50%</b>	<b>8,50%</b>