



COMUNE DI NAPOLI

BOZZA DI DISCUSSIONE



*Piano industriale della NewCo Napoli Patrimonio – Executive Summary*

**Project Parthenope – Comune di Napoli**

## Il contesto dell'operazione

---

# Il contesto di riferimento | Il perimetro dell'operazione

Il sistema complessivo di riorganizzazione delle partecipate del Comune di Napoli

Il piano di **riorganizzazione e razionalizzazione delle partecipate** si colloca nel contesto dell'**accordo tra lo Stato ed il Comune di Napoli** per il ripiano del disavanzo e il rilancio degli investimenti, noto come "**Patto per Napoli**". Il piano persegue l'obiettivo strategico di **razionalizzare, ottimizzare e integrare** la governance delle società partecipate, **superando l'attuale frammentazione gestionale** e assicurando una visione **unitaria e coordinata** delle attività svolte dalle diverse entità societarie. Il percorso è attualmente in fase di attuazione, in concomitanza con i processi di **costituzione della nuova società dedicata alla gestione del patrimonio immobiliare** (NewCo), con il **riassetto di Napoli Servizi** e delle **ulteriori partecipate**, nonché con la **riorganizzazione operativa** della Napoli Holding (Holding) che avrà un ruolo determinante nel progetto.



## I processi propedeutici al riordino del sistema delle partecipate

PROCESSI IN CORSO

Napoli Patrimonio (NewCo)

Costituzione di una nuova società **dedicata interamente alla gestione del patrimonio immobiliare** subentrando a Napoli Servizi attualmente affidataria del servizio

Napoli Servizi

Predisposizione del piano industriale di Napoli Servizi in ottica strategica di *Global Service* verticale su **4 ambiti strategici** prioritari escludendo la gestione del patrimonio

Altre società partecipate

**Processo di riorganizzazione e rilancio** delle altre partecipate del Comune per il trasferimento sotto il perimetro di controllo della Holding\*

Napoli Holding

**Processo di riorganizzazione e potenziamento operativo** rispetto all'attuale assetto per garantire lo svolgimento delle funzioni che le saranno assegnate nei confronti delle partecipate del Comune

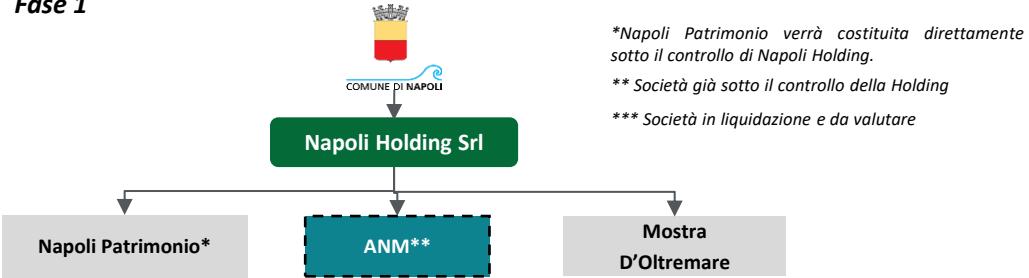
Il ruolo delle Holding

A seguito del completamento dei processi di riorganizzazione attualmente in corso, Napoli Holding si renderà centrale attraverso la **definizione e l'attuazione degli indirizzi strategici**, il **coordinamento operativo e finanziario**, e la **centralizzazione di funzioni comuni** quali acquisti, gestione finanziaria, controllo interno, sviluppo digitale e innovazione. Tale struttura consente di sfruttare economie di scala, migliorare la trasparenza, garantire una maggiore accountability e consolidare il controllo strategico complessivo.

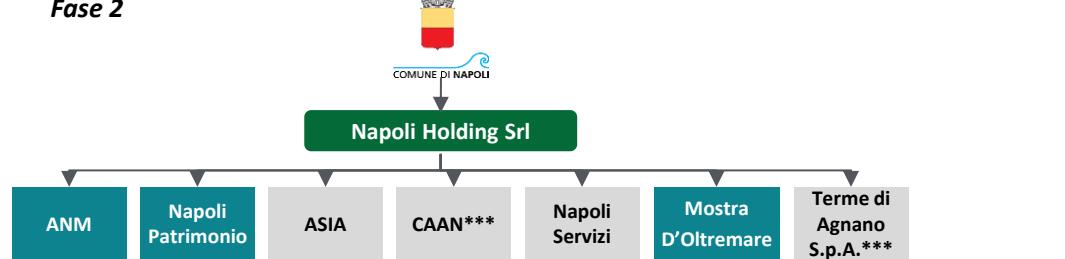
\*Le società partecipate del Comune di Napoli saranno progressivamente trasferite sotto il controllo della Holding attraverso due fasi principali: inizialmente quelle di minori dimensioni e complessità, per poi includere gradualmente le realtà più strutturate come Asia e Napoli Servizi.

## Il parteciprogramma della Holding

### Fase 1



### Fase 2



# Il contesto di riferimento | Il perimetro dell'operazione

## Inquadramento generale dell'operazione Napoli Patrimonio

### Mission dell'operazione

Il patrimonio a reddito rappresenta un'area ad alto potenziale di valorizzazione economica, che richiede un modello gestionale specializzato, autonomo e focalizzato sugli obiettivi di performance

### Tipologia dell'operazione

Il Comune, tramite Napoli Holding, costituirà una NewCo, alla quale sarà affidata, secondo il modello di **affidamento in house**, la gestione amministrativa e tecnica del patrimonio immobiliare a reddito, attualmente curata da Napoli Servizi

### Obiettivo dell'operazione

Creare una NewCo capace di gestire in maniera efficiente il **patrimonio immobiliare a reddito** del Comune di Napoli in linea con la prassi di mercato operata dalla maggior parte dei Comuni/Enti sul proprio patrimonio a reddito

La costituzione di una **nuova società dedicata alla gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare** rappresenta una strategia specifica del più ampio **processo di riordino del sistema delle società partecipate del Comune di Napoli** finalizzato alla razionalizzazione, riorganizzazione e potenziamento delle attività svolte, sia direttamente sia indirettamente, dall'Ente attraverso il presidio operativo e strategico di Napoli Holding. Pertanto, con la **Deliberazione di Giunta Comunale n.302/2024**, il Comune di Napoli ha approvato l'indirizzo strategico relativo al processo di **costituzione della NewCo con la conseguente significativa modifica del perimetro di servizi affidati all'attuale Napoli Servizi**. In questo contesto, si è scelto di procedere alla creazione di una **NewCo specializzata nella gestione del patrimonio immobiliare in linea con la prassi di mercato operata dalla maggior parte dei Comuni/Enti**, con l'obiettivo di ottimizzarne la gestione e superare le criticità riscontrate negli anni precedenti.

### Struttura di gestione



### Rapporto con Napoli Servizi

Attualmente, la **gestione del patrimonio immobiliare** è affidata congiuntamente al **Comune e a Napoli Servizi (società interamente partecipata dal Comune)**, che svolge sia attività di **gestione amministrativa e tecnica (rilevanza minima ≈15/20% su totale commesse gestite dalla società)**, sia servizi integrati di **facility management** a supporto dell'Ente. Questo rapporto è disciplinato da un **contratto di servizio con scadenza fissata al 24 novembre 2025**.

### Motivazioni per la creazione della NewCo

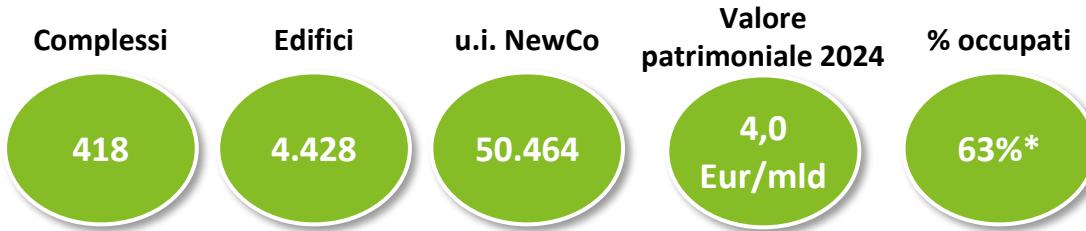
Negli ultimi anni, a causa di **diverse criticità operative**, il Comune è stato costretto a intervenire direttamente in **supplenza della società** per alcune attività straordinarie. Tale situazione ha portato alla decisione di **costituire una nuova società (NewCo)**, specificamente dedicata alla **gestione e valorizzazione del patrimonio**, con l'obiettivo di **migliorare significativamente efficienza e qualità dei servizi**.

### Perimetro To-Be

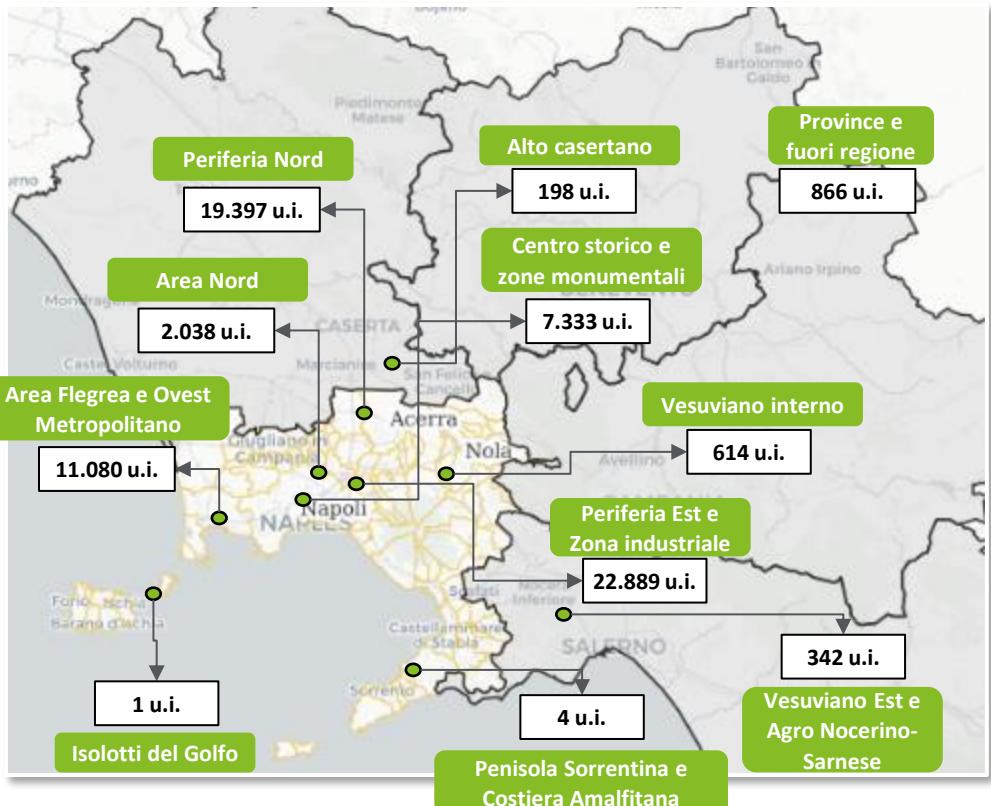
La **NewCo** si occuperà degli **immobili potenzialmente in grado di generare reddito** tramite locazione o altre forme di valorizzazione commerciale, assumendo la piena responsabilità della gestione **tecnica, amministrativa, finanziaria e manutentiva (ordinaria e straordinaria)**, oltre alle attività di **valorizzazione e alienazione degli asset**. Al Comune rimarranno funzioni di **indirizzo, controllo e coordinamento**, nonché la gestione diretta di alcune attività strategiche o particolarmente delicate (**ad esempio assegnazioni ERP, redazione PAVI, iscrizioni a ruolo, contenziosi che nascono da provvedimenti del Comune, gestione beni destinati a finalità sociale o beni confiscati, processi di sanatoria dei beni abusivi, ecc.**).

# Il contesto di riferimento | Il perimetro dell'operazione

Overview del perimetro immobiliare oggetto della gestione attuale per categorie (suddiviso tra NewCo SI/NewCo No)



## Ripartizione geografica del patrimonio immobiliare



## Categorizzazione del patrimonio immobiliare

Categorie di immobili	Superfici (mq)	U.I.	Di cui ERP	Di cui Abusivi	Occupata	Libera	Venduta
<b>Perimetro Newco (Reddito/Potenzialmente a Reddito)</b>							
Residenziale	1.862.637	24.633	22.772	2.366	22.672	1.956	-
Depositi e Rimesse	250.735	20.032	-	6	798	19.234	-
Strutture di Deposito e Supporto	121.691	1.663	1	159	394	1.267	1
Commerciale e Terziario	137.642	2.065	-	242	938	1.123	1
Edifici per la Sicurezza e i Servizi	15.550	289	-	52	73	216	-
Varie	14.751	482	153	115	257	225	-
Terreni ed Aree Scoperte	341.762	648	-	182	180	468	-
Spazi Sociali e Ricreativi	13.879	44	-	8	17	27	-
Spazi di Servizio e Tecnici	4.647	322	-	23	57	265	-
Edifici e Attività Pubbliche	51.120	48	-	-	3	45	-
Industriale e Artigianale	58.028	70	1	26	32	38	-
Strutture Rurali	5.621	81	-	10	26	55	-
Strade, piazze e monumenti	-	-	-	-	-	-	-
Edifici Religiosi	2.206	5	-	-	-	5	-
Impianti Sportivi	1.986	2	-	1	2	-	-
Aree Aperte e Spazi Verdi	1.157	79	-	55	61	18	-
Complessi cimiteriali	-	-	-	-	-	-	-
Infrastrutture e Pertinenze Stradali	38	1	-	-	1	-	-
<b>Totale Beni a reddito</b>	<b>2.883.451</b>	<b>50.464</b>	<b>22.927</b>	<b>3.245</b>	<b>25.511</b>	<b>24.942</b>	<b>2</b>
<b>Fuori Perimetro Newco</b>							
Strade, piazze e monumenti	11.069.307	3.102	-	-	-	3.102	-
Complessi cimiteriali	571.564	25	-	-	1	24	-
Commerciale e Terziario	264.429	1.642	-	21	142	1.475	24
Edifici Religiosi	55.892	77	-	-	7	70	-
Aree Aperte e Spazi Verdi	2.186.246	220	-	3	5	215	-
Industriale e Artigianale	54.982	12	-	-	3	9	-
Depositi e Rimesse	275.946	1.393	-	1	60	1.254	79
Spazi Sociali e Ricreativi	155.173	84	-	10	36	47	1
Strutture di Deposito e Supporto	109.721	1.351	-	30	96	1.209	45
Strutture Rurali	8.371	97	92	-	-	93	4
Edifici per la Sicurezza e i Servizi	66.507	35	-	1	11	19	5
Edifici e Attività Pubbliche	1.244.960	625	-	1	20	600	3
Infrastrutture e Pertinenze Stradali	165.789	119	-	2	3	116	-
Impianti Sportivi	269.228	67	-	-	11	56	-
Terreni ed Aree Scoperte	257.835	317	-	6	9	297	11
Varie	9.747	425	13	2	4	416	5
Residenziale	371.085	4.309	3.856	87	57	4.055	197
Spazi di Servizio e Tecnici	32.290	398	-	-	4	393	1
<b>Totale Beni non a reddito</b>	<b>17.169.072</b>	<b>14.298</b>	<b>3.961</b>	<b>164</b>	<b>469</b>	<b>13.450</b>	<b>375</b>
<b>Totale</b>	<b>20.052.522</b>	<b>64.762</b>	<b>26.888</b>	<b>3.409</b>	<b>25.980</b>	<b>38.392</b>	<b>377</b>

# Il contesto di riferimento | Il perimetro dell'operazione

## Individuazione del perimetro da affidare alla NewCo



**Il nuovo perimetro della NewCo**

Gli immobili inclusi nel perimetro di attività della NewCo sono stati individuati tenendo conto **esclusivamente dei beni attualmente a reddito o con potenziale capacità di generare reddito**. Sono stati invece esclusi: (i) gli immobili venduti tra il 2023 e il 2024, ma ancora presenti nell'inventario comunale per mero errore amministrativo, (ii) i beni a finalità sociale e beni confiscati, (iii) alcuni beni a reddito destinati alla vendita o con situazioni peculiari da trattare preventivamente dall'Ente (e.g. ASL), (iv) i beni non a reddito e (v) i beni ad uso istituzionale e i beni monumentali.

Per quanto riguarda queste ultime due categorie, sono stati **inclusi nel perimetro iniziale della NewCo anche gli immobili che, pur non essendo attualmente a reddito o ad uso istituzionale e monumentale**, presentano una delle seguenti condizioni contrattuali: (i) **contratto di locazione attivo**, (ii) **situazione di morosità**, oppure (iii) **presenza di un piano di rientro/rateizzo da gestire e valorizzare**. Si precisa, infine, che gli immobili rientranti nella categoria "antiabusivismo edilizio" potranno essere considerati per una specifica destinazione d'uso solo a seguito dell'avvenuta sanatoria.

## Overview Perimetro Comune

MACROAGGREGAZIONE	MICROAGGREGAZIONE	Superfici (mq)	U.I.	Di cui bollettate	Di cui NON bollettate	Newco Si	Newco No	Di cui Abusivi	Occupata	Occupata di cui Newco Si	Occupata di cui abusivi	Libera
<b>Totale</b>												
A REDDITO	ALLOGGI A REDDITO	1.856.045	24.856	22.757	2.099	24.848	8	2.460	22.908	22.902	2.258	1.943
A REDDITO	ALLOGGI POTENZIALMENTE A REDDITO	19.642	229	26	203	226	3	20	17	16	-	212
A REDDITO	ANTIABUSIVISMO EDILIZIO	903	9	9	-	8	1	3	8	8	2	1
A REDDITO	CONFISCHE ANTIMAFIA	503	10	10	-	-	10	10	10	-	10	-
A REDDITO	IMPIANTI SPORTIVI	10.416	7	4	3	1	6	1	6	1	1	1
A REDDITO	LOCALI A REDDITO	311.459	3.371	1.487	1.884	3.091	280	502	1.603	1.418	429	1.762
A REDDITO	MERCATI	642	8	4	4	8	-	1	4	4	1	4
A REDDITO	PERTINENZE ALLOGGI	265.754	20.790	337	20.453	20.781	9	20	831	828	16	19.958
A REDDITO	SEDI ISTITUZIONALI E SERVIZIO PUBBLICO	60.190	88	62	26	15	73	25	61	8	18	27
A REDDITO	STRADE COMUNALI	2.254	2	2	-	-	2	2	2	-	2	-
A REDDITO	TERRENI A REDDITO	404.589	895	236	659	890	5	280	318	313	191	577
<b>A REDDITO Total</b>		<b>2.932.397</b>	<b>50.265</b>	<b>24.934</b>	<b>25.331</b>	<b>49.868</b>	<b>397</b>	<b>3.324</b>	<b>25.768</b>	<b>25.498</b>	<b>2.928</b>	<b>24.485</b>
DA ESCLUDERE	VENDUTI 2023 ERRORE VA FUORI NEL 2025	88	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-
DA ESCLUDERE	VENDUTI 2024	51.365	373	207	166	-	373	81	-	-	-	-
<b>DA ESCLUDERE Total</b>		<b>51.453</b>	<b>374</b>	<b>208</b>	<b>166</b>	<b>-</b>	<b>374</b>	<b>81</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
NON A REDDITO	DIRITTI REALI	5.493	228	-	228	-	228	-	-	-	-	228
NON A REDDITO	TERRENI NON A REDDITO	32.680	142	-	142	-	142	-	1	-	-	141
<b>NON A REDDITO Total</b>		<b>38.173</b>	<b>370</b>	<b>-</b>	<b>370</b>	<b>-</b>	<b>370</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>369</b>
USO PUBBLICO	ANTIABUSIVISMO EDILIZIO	489.484	5.801	2	5.799	2	5.799	-	2	2	2	5.798
USO PUBBLICO	BENI COMUNI	45.485	19	-	19	-	19	-	-	-	-	19
USO PUBBLICO	CONFISCHE ANTIMAFIA	19.760	258	2	256	-	258	1	39	-	10	219
USO PUBBLICO	FONTANE	-	43	-	43	-	43	-	-	-	-	43
USO PUBBLICO	IMPIANTI SPORTIVI	264.649	253	-	253	-	253	-	126	-	1	127
USO PUBBLICO	MERCATI	61.023	1.410	-	1.410	399	1.011	-	2	1	1	1.408
USO PUBBLICO	MONUMENTI	-	94	-	94	-	94	-	-	-	-	94
USO PUBBLICO	SEDI ISTITUZIONALI E SERVIZIO PUBBLICO	4.929.410	2.669	9	2.660	195	2.474	3	42	10	18	2.624
USO PUBBLICO	STRADE COMUNALI	11.220.687	3.206	-	3.206	-	3.206	-	-	-	2	3.206
<b>USO PUBBLICO Total</b>		<b>17.030.499</b>	<b>13.753</b>	<b>13</b>	<b>13.740</b>	<b>596</b>	<b>13.157</b>	<b>4</b>	<b>211</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>13.538</b>
<b>Totale</b>		<b>20.052.522</b>	<b>64.762</b>	<b>25.155</b>	<b>39.607</b>	<b>50.464</b>	<b>14.298</b>	<b>3.409</b>	<b>25.980</b>	<b>25.511</b>	<b>2.962</b>	<b>38.392</b>

## Evoluzione del perimetro

Il nuovo modello di gestione consentirà di mantenere un perimetro flessibile sotto la responsabilità della NewCo, in grado di adattarsi nel tempo e valorizzare al meglio eventuali evoluzioni nell'indirizzo strategico del Comune in materia di patrimonio aggiungendo o togliendo nel tempo u.i. in gestione alla NewCo

## Perimetro gestione Comune



## Perimetro gestione NewCo

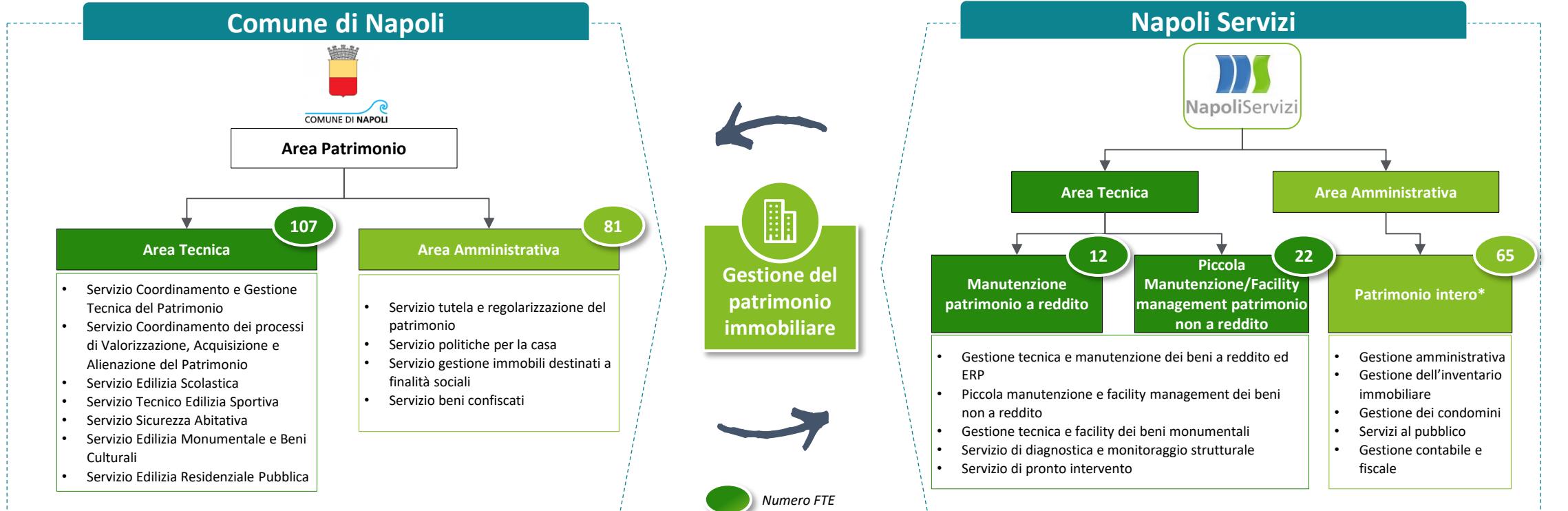


# Il contesto di riferimento | Il perimetro dell'operazione

La struttura e i ruoli della gestione del patrimonio As-Is



La gestione del patrimonio immobiliare vede il Comune di Napoli operare attraverso **due aree verticali distinte (Area Tecnica e Area Amministrativa)**, che oltre a svolgere i rispettivi servizi su tutte le tipologie di immobili di proprietà del Comune esercita anche il **monitoraggio e il controllo di Napoli Servizi**. Quest'ultima sulla base di **piani di attività e degli stanziamenti** concordati annualmente con l'Ente sulla base del contratto di servizi svolge attività di **gestione amministrativa e tecnica** supportando l'amministrazione comunale.



Criticità attuali

La **gestione del patrimonio** è oggi affidata a un organico complessivo di circa **300 unità**, suddivise tra personale del **Comune** e della **società in-house**. Negli ultimi anni, a fronte delle numerose criticità operative riscontrate, il **Comune ha progressivamente assunto attività straordinarie**, tipicamente in capo al gestore, per far fronte a situazioni urgenti e complesse. Questa dinamica ha comportato uno **sbilanciamento organizzativo**, in cui l'Amministrazione ha dovuto **sacrificare lo svolgimento delle proprie funzioni ordinarie** – come il **coordinamento, l'indirizzo strategico, il controllo e la gestione diretta delle attività delicate** – per concentrarsi su interventi emergenziali, spesso in **supplenza del gestore**.

## I benefici della NewCo

La creazione di una società dedicata alla gestione del patrimonio consentirebbe di **ricondurre la gestione operativa in un perimetro chiaro e specializzato**, liberando il Comune dalla pressione dell'operatività straordinaria e **riassegnandogli stabilmente il presidio delle attività ordinarie di governance**. Questo riequilibrio renderebbe l'intero modello più **efficace, sostenibile e coerente** con le best practice nel settore pubblico.

# Il contesto di riferimento | Il perimetro dell'operazione

Overview della gestione del patrimonio immobiliare



## Napoli Servizi S.p.A.

La società in-house del Comune di Napoli, che svolge in forma residuale rispetto alle altre attività la **gestione amministrativa e tecnica-manutentiva del patrimonio immobiliare** si occupa in particolare di:

- gestione **amministrativa e contabile** del patrimonio gestito
- coordinamento **tecnico gestionale e dismissioni**
- **gestione condominiale e aggiornamento dell'inventario**
- **gestione immobili abusivi** acquisiti al patrimonio comunale
- Attività di **progettazione, direzione lavori, sopralluoghi e assistenza tecnica** dei beni patrimoniali immobiliari a reddito ed ERP
- Interventi di dimensione minore di **manutenzione ordinaria/facility management** del **patrimonio istituzionale e non a reddito**



SEP@COM

Il sistema applicativo utilizzato dall'Ente e da Napoli Servizi per la gestione amministrativa del patrimonio è **SEP@COM 2**. Complessivamente lo sviluppo del software, avvenuto in più fasi, è costato circa **1,6 Eur/mln** completato nel 2023. Al fine di assecondare l'evoluzione delle esigenze operative della gestione si stanno susseguendo **ulteriori fasi di evoluzione e adeguamento** dell'applicativo al fine di **efficientare la gestione patrimoniale nel suo complesso** (gestione inventario immobili - gestione contabile- gestione condomini ecc.).

## Aspetti chiave della gestione



Bollettato canoni di locazione gestione ordinaria (Eur/'000)

2021 2022 2023 2024

36.344 35.172 35.104 35.858\*



Incassi gestione ordinaria (Eur/'000)

14.773 14.339 13.666 16.088



% incassi gestione ordinaria (Eur/'000)

41% 41% 39% 45%



Bollettato vendite e dismissioni (Eur/'000)

10.296 8.591 9.398 11.601



Incassi da vendite e dismissioni (Eur/'000)

7.146 6.241 7.173 9.444



% incassi gestione ordinaria (Eur/'000)

69% 73% 76% 81%



Incassi anni precedenti (Eur/'000)

4.237 3.151 3.903 5.848



## Comune di Napoli

Il Comune di Napoli, oltre ad esercitare il **controllo analogo su Napoli Servizi**, svolge in parallelo **diverse funzioni di gestione del patrimonio**:

- **gestione dei beni confiscati o abusivi o destinati a finalità sociali** acquisiti dal patrimonio comunale
- **aggiornamento dell'elenco degli immobili** comunali e gestione degli **espropri**
- gestione delle locazioni, delle dismissioni e altre **forme di valorizzazione degli immobili**
- gestione dei **contenziosi** tramite l'area dell'Avvocatura
- **assegnazioni di immobili** non abitativi e ERP
- **supporto tecnico e coordinamento** alla Napoli Servizi
- **manutenzione straordinaria e ordinaria** di immobili istituzionali e non istituzionali



N° unità immobiliari

A REDDITO /  
POTENZIALMENTE  
A REDDITO

50.464

NON A  
REDDITO

14.298

TOTALE

64.762



Personale del Comune affidate all'Area Patrimonio

95

93

188



Personale di Napoli Servizi

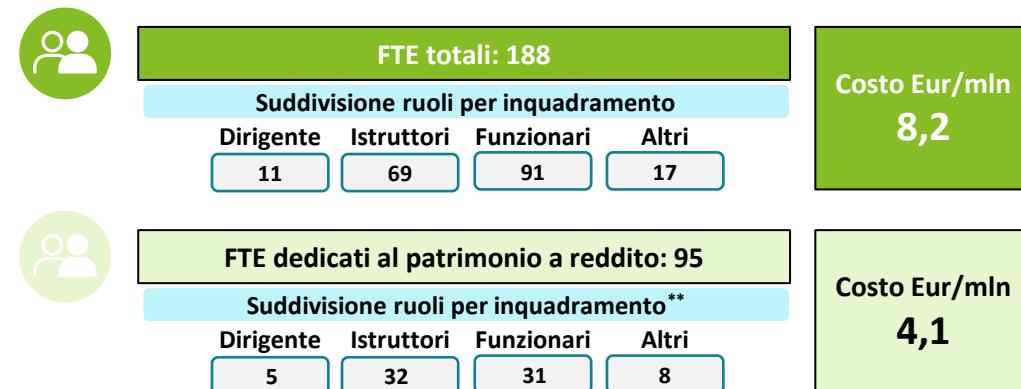
65 amm. -  
12 tecnici

22 manut.

99

# Il contesto di riferimento | Focus sulla gestione del Comune

Il personale dell'Area Patrimonio dedicato alla gestione del patrimonio



Il personale dedicato alla gestione del patrimonio è pari a **188 FTE** di cui 11 a tempo determinato. In particolare, all'interno dell'Area Tecnica sono presenti circa **47 dipendenti con funzioni tecniche** e circa **60 di natura amministrativa**. Rispetto a Napoli Servizi la struttura organizzativa del Comune risulta essere più **strutturata** in termini di organico, con **maggiori competenze** (11 Dirigenti, 102 laureati tra funzionari e istruttori e 47 tecnici) ed efficiente anagraficamente (età media pari a circa 46 anni) riuscendo a gestire molte delle attività di Napoli Servizi in emergenza. Inoltre, circa **95 risorse risultano svolgere mansioni principalmente sul patrimonio a reddito** (53 nell'Area Amministrativa e 42 nell'Area Tecnica) per un costo complessivo di 4,1 Eur/mln.

# Il contesto di riferimento | Focus sulla gestione di Napoli Servizi

Focus sull'attuale gestore del patrimonio - Napoli Servizi S.p.A.

## Napoli Servizi S.p.A.

La **Napoli Servizi S.p.A.** (la "Società") realizza in regime di *in house providing* per il Comune di Napoli principalmente servizi integrati di *facility management* ai quali si affiancano i servizi di pronto intervento stradale, di condono edilizio, le attività amministrative di supporto agli uffici U.R.P., di affissione e pubblicità, gestione del verde e assistenza scolastica impiegando circa 1.378 dipendenti. In particolare, dal **2013** sono state affidate alla Società anche tutte le attività legate alla **gestione, dismissione e valorizzazione del Patrimonio Immobiliare**, ad uso residenziale e non, di proprietà del Comune di Napoli prima affidata alla società Romeo Gestioni S.p.A.

Criticità dell'affidamento della commessa

La Società per la gestione del patrimonio impiega circa **99 FTE** di cui circa **64** per l'**'Area Amministrativa** e circa **35** per l'**'Area Tecnica**. Va evidenziato come la gestione del patrimonio immobiliare rappresenti solo **una delle numerose attività in capo alla Napoli Servizi S.p.A.**, configurandosi come una componente residuale rispetto altre commesse affidate. Tale impostazione, sebbene ritenuta all'epoca dell'affidamento funzionale al mantenimento della continuità operativa di gestione del patrimonio, presenta **elementi di criticità** in termini di **allocazione adeguata ed efficiente delle risorse** e di **corretta gestione di attività specifiche e specializzate** quali la gestione delle morosità pregresse, la tutela del credito, l'attività inventariale, la gestione dei condomini ecc.

## Ricavi per commessa 2020-2025

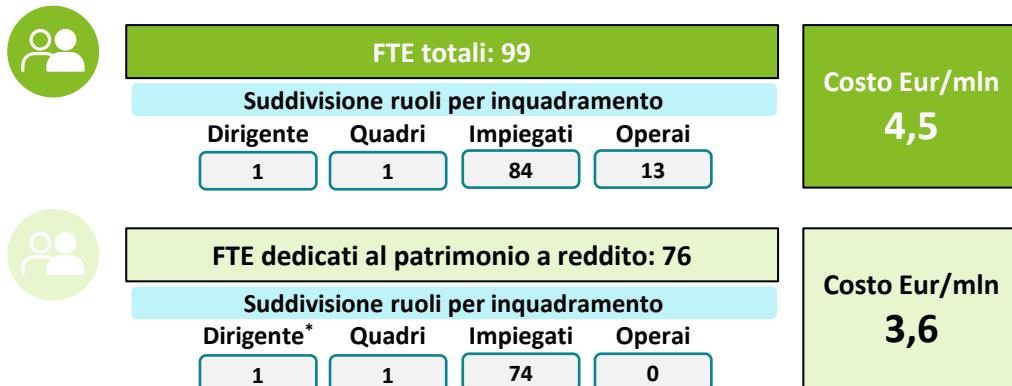
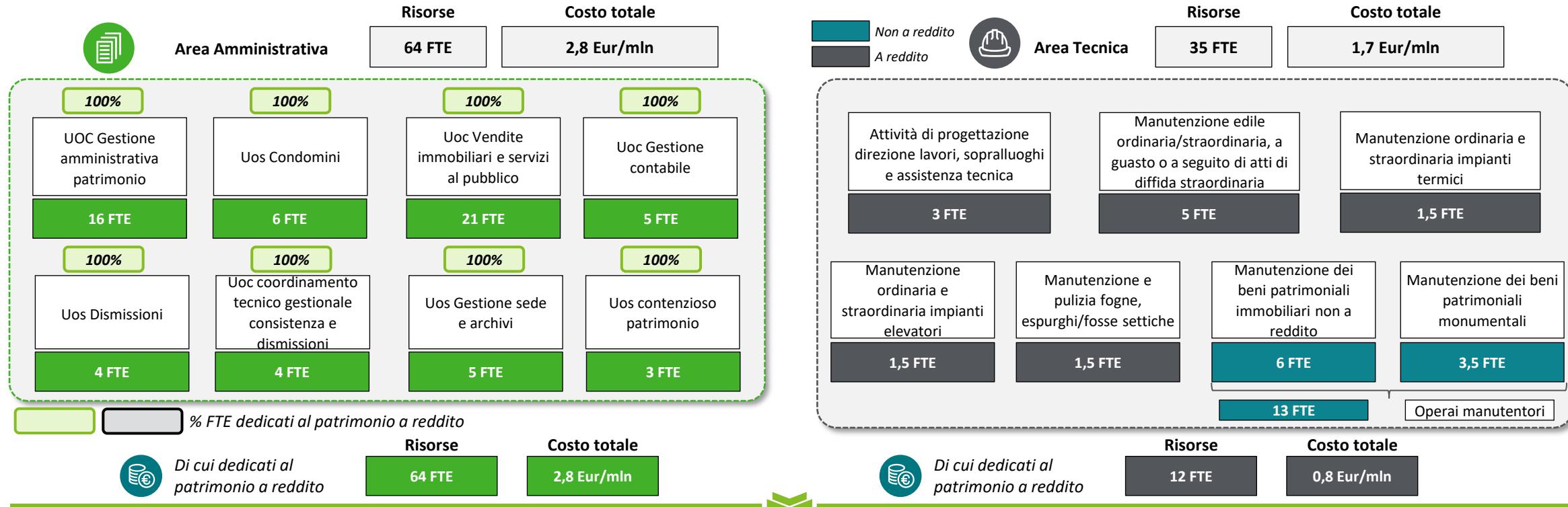
Ricavi per commessa Eur/'000	Capitolo di spesa	2020	2021	2022	2023	2024	2024 Incidenza %	2024 FTE	2025	2025 Incidenza %	2025 FTE
Servizi di facility management sedi istituzionali	133847/01	14.354	12.872	12.843	12.734	12.785	20,0%	342	12.734	21,1%	290
Servizi di supporto alle manutenzioni al patrimonio	133847/02	7.042	8.003	7.418	8.068	7.418	11,6%	35	7.418	12,3%	34
Servizi di supporto alla gestione del patrimonio	133847/03	3.929	3.934	3.934	3.934	3.934	6,2%	64	3.934	6,5%	64
Servizi di supporto URP	133847/04	363	380	380	356	380	0,6%	9	342	0,6%	8
Servizi di supporto attività pubblica istruzione	133847/05	8.550	10.193	10.154	9.897	10.086	15,8%	183	9.177	15,2%	161
Servizi di supporto attività culturali	133847/06	173	50	247	202	252	0,4%	6	226	0,4%	6
Servizi di supporto facility management impianti sportivi	133847/07	2.586	2.186	2.689	3.180	3.180	5,0%	66	1.749	2,9%	48
Servizi di supporto viabilità ed infrastruttura	133847/08	5.003	5.129	5.533	5.533	5.533	8,7%	104	5.533	9,2%	92
Servizi di supporto antabusismo e condono edilizio	133847/09	1.591	1.612	1.612	1.491	1.612	2,5%	30	1.451	2,4%	24
Servizi di supporto alla gestione verde della città	133847/10	4.030	3.976	4.345	4.344	4.344	6,8%	47	4.180	6,9%	42
Servizi di supporto gestione dei cimiteri cittadini	133847/11	2.058	2.130	2.454	2.459	2.459	3,9%	109	2.213	3,7%	90
Servizi di supporto facility management attività mercati	133847/12	400	423	426	426	426	0,7%	13	426	0,7%	10
Servizi di supporto alle attività pubbliche affissioni	133847/14	1.456	1.554	1.554	1.554	1.554	2,4%	30	714	1,2%	28
Servizi di supporto riscossione delle entrate	133847/15	126	126	126	126	126	0,2%	4	82	0,1%	4
Servizi di supporto all'arredo urbano	133847/16	-	-	-	415	415	0,7%	-	246	0,4%	-
Servizi di facility e di manutenzione impianti sportivi	133847/19	-	-	-	-	-	0,0%	-	1.431	2,4%	-
Servizi di supporto trasporto a chiamata - persone disabili	133847/18	38	33	38	21	45	0,1%	247	41	0,1%	228
Servizi di supporto assistenza e supporto alunni con disabilità	133847/17	8.874	9.190	9.242	9.162	9.262	14,5%	-	8.336	13,8%	-
Ricavi totali da corrispettivi		60.572	61.790	62.995	63.904	63.812		1.289	60.234		1.127

Commessa	133847/02	133847/03	Totale Società
Ricavi (Eur/mln)	7,4	3,9	63,8
Incidenza % sui ricavi totali	11,6%	6,2%	
FTE gestione patrimonio	35	64	1.378 (89 struttura)

Le commesse di gestione amministrativa e tecnica del patrimonio impiegano **99 FTE**, a fronte di 1.378 risorse complessive, e cubano circa **11,3 Eur/mln** rispetto ai ricavi complessivi da affidamenti di circa **63,8 Eur/mln** evidenziando come la **gestione del patrimonio non rappresenti il core della Società rispetto alle attività di facility management**.

Il contesto di riferimento | Focus sulla gestione di Napoli Servizi

## Il personale dedicato alla gestione del patrimonio di Napoli Servizi



Il personale dedicato alla gestione del patrimonio, che a livello retributivo risulta inquadrato secondo il CCNL Multiservizi, risulta avere un'età media di **61 anni con circa 45 risorse previste in pensionamento nei prossimi 5 anni**. Tali circostanze evidenziano uno status critico di operatività in termini di efficienza operativa (età media di 62 anni), di competenze (solamente un dirigente e carenza generale di quadri-funzionari) e remunerazione non allineata alle mansioni svolte.

Si evidenzia che il personale dell'Area Tecnica dedicato alla gestione del patrimonio a reddito è risultato essere composto da **12 FTE per un costo complessivo di circa 809 Eur/'000** (considerando al 50% il dirigente dell'Area) a fronte di un organico complessivo di **35 risorse per un costo complessivo di 1,7 Eur/mln.**

# Il contesto di riferimento | Il margine della gestione del patrimonio

Margine complessivo (differenza tra incassi e costi relativi a Comune e commesse patrimonio Napoli Servizi) della gestione del patrimonio

Analisi Gestione Patrimonio complessivo As-Is	
Gestione del patrimonio totale (Eur/'000)	
<b>1</b> Incassi ordinari di competenza dell'anno	16.088
Incassi competenza anni precedenti	5.848
Incassi legati alle vendite	9.458
Incassi gestione morosità	n.a.
<b>Incassi totali</b>	<b>31.394</b>
<b>2</b> Personale amministrativo	(2.299)
Personale tecnico	(1.788)
<b>Costo personale Area Patrimonio Comune (patrimonio a reddito)</b>	<b>(4.087)</b>
Personale amministrativo	(1.303)
Personale tecnico	(2.839)
<b>Costo personale Area Patrimonio Comune (patrimonio NON a reddito)</b>	<b>(4.141)</b>
<b>3</b> Costi per manutenzioni ERP affidate dal Comune (IVA incl)	<b>(1.535)</b>
<b>4</b> Gestione contabile Gestione amministrativa Condomini Supporto tecnico - invent. e cons. Servizi al pubblico Dismissioni Gestione sede e archivi Disciplinare avvocatura Altri costi operativi esternalizzati <b>Attività amministrativa Gestore per patrimonio</b>	<b>(504)</b> <b>(530)</b> <b>(133)</b> <b>(657)</b> <b>(540)</b> <b>(259)</b> <b>(106)</b> <b>(106)</b> <b>(669)</b> <b>(3.502)</b>
<b>3</b> Costi per manutenzioni ordinarie patrimonio a reddito Costi personale tecnico Altri costi operativi esternalizzati <b>Attività tecnica Gestore per patrimonio a reddito</b>	<b>(4.337)</b> <b>(809)</b> <b>(140)</b> <b>(5.286)</b>
Attività piccola manutenzione/facility management patrimonio NON a reddito	(1.303)
Costi indiretti e di struttura Gestore Costi indiretti e di struttura attività amministrativa Costi indiretti e di struttura manutenzione a reddito Costi indiretti e di struttura manutenzione non a reddito	(1.285) (443) (675) (166)
<b>5</b> Effetto IVA su Comune	<b>(2.503)</b>
<b>Costi totali della gestione del patrimonio complessivo</b>	<b>(23.642)</b>
<b>Margine di gestione</b>	<b>7.752</b>
<b>Margine di gestione %</b>	<b>24,7%</b>

- 1** Nel 2024 gli **incassi relativi ai fitti** sono stati registrati pari a circa **32,3 Eur/mln**, provenienti principalmente da canoni di locazione del patrimonio residenziale di competenza dell'anno, che rappresentano circa **16,1 Eur/mln**. Gli **incassi di altra natura relativi alle vendite** sono stati registrati pari a circa **9,5 Eur/mln**, e derivano invece da attività di **dismissione del patrimonio**, di cui circa 5,6 Eur/mln da vendite effettuate in **un'unica soluzione** e circa 3,8 Eur/mln da vendite con **pagamento rateizzato**.
- 2** Le **spese sostenute per il personale del Comune relativo all'Area Patrimonio** nel contesto **As-Is**, sono rappresentate dai costi per i circa **188 FTE** per un totale di circa **8,2 Eur/mln**. Tali FTE fanno riferimento per 81 FTE all'Area Amministrativa (di cui 53 a reddito) e per 107 FTE all'Area Tecnica (di cui 42 a reddito).
- 4** Il compenso per il supporto amministrativo di circa **3,5 Eur/mln** afferisce alle attività di gestione contabile, amministrativa e tecnico-amministrativa svolte da Napoli Servizi.
- 3** Il compenso per le attività tecnico-manutentive sul patrimonio a reddito svolte da Napoli Servizi è pari a circa 5,3 Eur/mln, di cui circa **4,3 Eur/mln** afferenti alle manutenzioni su immobili e impianti. Inoltre, il Comune affida ulteriori circa **1,5 Eur/mln** (IVA inclusa) per **altre manutenzioni del patrimonio ERP**.
- 5** I costi per IVA per il Comune sono pari al 22% del **corrispettivo erogato al gestore** pari a totali 11,4 Eur/mln.

*Nota: si precisa che il margine di gestione riportato non tiene conto di alcuni costi attualmente sostenuti dall'Ente, i quali non sono stati individuati puntualmente nell'ambito dell'analisi. Tali costi, tuttavia, si presume rimarranno sostanzialmente invariati anche nel caso in cui la gestione venga affidata alla nuova società. Di conseguenza, il margine rappresentato ha un valore meramente indicativo e non riflette il reale livello di marginalità generato dal Comune nella gestione del patrimonio.*

# Il contesto di riferimento | Analisi delle criticità della gestione attuale

Analisi delle criticità della gestione del patrimonio dal punto di vista amministrativo e tecnico



## Criticità riscontrata nella gestione amministrativa

### Mancanza di strutturazione del Dato

L'attuale gestione si basa su **documentazione ereditata** dal precedente gestore, in assenza di un **censimento immobiliare sistematico**. Ciò ha prodotto una forte **frammentazione dei dati**, con informazioni **incomplete, non integrate e difficili da aggiornare**. La mancanza di **collegamento tra inventari, contratti e bilancio** ha generato disallineamenti e inefficienze, compromettendo la **valorizzazione degli asset e la precisione dell'inventario**, con effetti negativi sulla **governance** e sull'**efficienza operativa**.

### Software gestionale

Il software gestionale **SEP@COM** dispone di funzionalità utili, ma il suo utilizzo è **limitato** da un impiego **non strutturato** e da **scarsa formazione** del personale. Pur presentando margini di **miglioramento** (es. automazione e integrazione), l'attuale gestione è caratterizzata da **frammentazione e assenza di presidio**, con frequente ricorso a **elaborazioni esterne**. Questo riduce l'**efficienza operativa** e conferma la necessità di **rafforzare competenze e organizzazione** per abilitare una gestione davvero **moderna e integrata** del patrimonio.

### Personale

Napoli Servizi presenta criticità sul fronte delle **risorse umane**, sia per **insufficienza numerica**, sia per **carenza di competenze** contabili, fiscali e amministrative. Il personale è stato riallocato **da altri ambiti** senza formazione specialistica, a seguito dell'**affidamento del patrimonio** nel 2013, quando la società operava nel **facility management**. A ciò si aggiunge un'**età media elevata** e un alto numero di dipendenti **prossimi al pensionamento**, compromettendo l'**efficienza** e la **tempestività operativa**, con effetti negativi sulla **qualità del servizio**.

### Mancanza di collaborazione

La gestione del patrimonio è stata segnata da **scarsa sinergia operativa** tra Napoli Servizi e il **Comune di Napoli**, a causa di un **uso non ottimale del software** e dell'**assenza di un modello integrato**. Ne sono derivate criticità ricorrenti, come la **mancata condivisione dei dati**, la **duplicazione di attività** e un **disallineamento operativo** rispetto alle richieste dell'Ente. La mancanza di un **piano strutturato** ha compromesso l'**efficienza complessiva** della gestione.

### Mancanza di organizzazione

Si rilevano **duplicazioni di attività** e mansioni non eseguite per **carenze organizzative**, in particolare su operazioni come **aggiornamenti catastali, inventari extra-sistema, verifica della proprietà, rapporti condominiali e rendicontazione degli incassi**, spesso svolte in **supplenza** dal Comune. Il **perimetro delle attività è poco definito**, e Napoli Servizi è priva della **potestà giuridica** per eseguire azioni esecutive su **morosità e accertamenti dell'utenza**, limitandone l'**operatività**.



## Criticità riscontrata nella gestione tecnica e manutentiva

### Modello gestionale della manutenzione

Lo **stato manutentivo** del patrimonio è in condizioni **critiche**, con numerosi interventi **inevati** nel tempo. Napoli Servizi, per **carenza di personale e alto volume di richieste**, adotta un approccio **reattivo**, focalizzato su **emergenze**, anziché su una **manutenzione programmata**. L'**assenza di un software adeguato** e l'**impossibilità di usare strumenti BIM/GIS** impediscono un **monitoraggio integrato**, ostacolando lo sviluppo di un **modello efficiente e strategico**.

### Mancanza di strutturazione del Dato

L'attività è proseguita basandosi su un **inventario obsoleto**, in assenza di un **censimento sistematico** dello **stato manutentivo** degli immobili. Questa lacuna ha impedito una **programmazione efficace della manutenzione ordinaria**, causando un **deterioramento progressivo** del patrimonio. Molti interventi, non gestiti in chiave preventiva, sono divenuti **straordinari**, con maggiori **costi e tempi di esecuzione**.

### Inefficienze gestionali e organizzative

Si registrano **ritardi negli interventi urgenti**, soprattutto quelli **soggetti a diffida**, a causa della **carenza di organico** e della **sovraposizione di priorità operative**. L'**Area Tecnica** gestisce un **elevato volume di richieste**, spesso ricevute tramite **canali informali**, ostacolando una **pianificazione strutturata**. La gestione delle manutenzioni **non a reddito** è rallentata da **procedimenti incompleti** dei vari uffici comunali. Il **progressivo svuotamento di funzioni** ha comportato un maggiore coinvolgimento di Napoli Servizi, **senza risorse adeguate**. Inoltre, manca un **servizio di pronto intervento extra-orario**, limitando la **capacità di risposta immediata**.

### Contesto geografico

Il patrimonio è **ampiamente disperso** sul territorio, includendo unità anche **fuori provincia e regione**, con rilevanti **criticità operative e gestionali**. La **distanza geografica** impone un maggiore **impegno organizzativo**, aumenta i **tempi di intervento** e le **difficoltà logistiche**, compromettendo la **tempestività** di manutenzioni e controlli. Ne derivano **costi operativi elevati**, dovuti a **spostamenti frequenti** o all'**esternalizzazione dei servizi**. La **mancanza di presidi locali** accentua il rischio di **deterioramento** e di **criticità non rilevate**.

# Il contesto di riferimento | Analisi delle potenzialità della gestione attuale

## Analisi delle potenzialità e dei progressi gestionali effettuati dall'Ente nell'ultimo triennio in supplenza parziale del gestore

Negli ultimi tre anni, il Comune è intervenuto in supplenza del gestore, avviando iniziative mirate che hanno prodotto risultati tangibili nella valorizzazione e nella gestione del patrimonio. Tali risultati, pur conseguiti in un contesto straordinario e con risorse non pienamente strutturate né specializzate, dimostrano il potenziale insito in un presidio dedicato. Tuttavia, proprio la natura straordinaria e non replicabile di questo intervento conferma la necessità di una struttura stabile, specializzata e orientata alla performance come la NewCo.

### OTTIMIZZAZIONE DELLA VALORIZZAZIONE

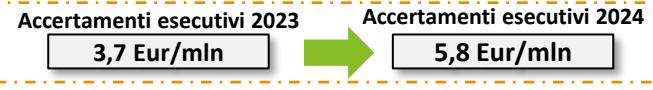
Relativamente agli immobili ad uso diverso, nel periodo 2022–2024 sono state avviate complessivamente circa 500 pratiche di ricognizione, di cui 118 finalizzate al rinnovo contrattuale e 29 relative a istanze di subentro. Tali attività nel 2024 hanno condotto a 27 riconoscimenti contrattuali con adeguamento del canone, generando maggiori accertamenti annui pari a circa 390 Eur/'000. Inoltre, si segnala che nel 2024 è stata effettuata la revisione dei canoni d'affitto ERP in conformità alla nuova normativa regionale di riferimento, resa possibile grazie a un aggiornamento massivo dell'anagrafica reddituale degli utenti. Sono inoltre state concluse con successo procedure di assegnazione.



Rinnovi contrattuali con  
aumento del canone  
27

### TUTELA DEL CREDITO E REGOLARIZZAZIONE DEI RAPPORTI

Grazie a un'intensa e rigorosa attività di ricognizione e regolarizzazione dei cespiti a uso commerciale, nel 2024 sono stati emessi avvisi di accertamento esecutivo per un valore complessivo superiore a 5,8 Eur/mln, a fronte dei circa 3,7 Eur/mln del 2023. Contestualmente, si è registrato un incremento significativo delle pratiche istrutte per elevata morosità, passate da 17 nel 2022 a 88 nel 2024. Inoltre, è stata definita e approvata una metodologia specifica per la gestione delle irregolarità riscontrate nella detenzione di immobili a finalità sociale, che ha condotto, nel corso del secondo semestre del 2024, all'emissione di 8 disposizioni di decadenza e diffida al rilascio, 4 diffide al rilascio, 9 accertamenti esecutivi e 5 diffide al pagamento.



### AUMENTO DELLE DISMISSIONI

Nel corso del 2024, il numero totale di rogiti effettuati ha raggiunto quota 105, registrando un significativo incremento rispetto agli anni precedenti: 67 rogiti nel 2023, 72 nel 2022, e solamente 25 nel 2020.

In conseguenza di tale andamento, l'incasso complessivo derivante dalle dismissioni nel 2024 è stato pari a 8,1 milioni di euro, evidenziando un rilevante aumento rispetto ai 5,7 milioni di euro registrati nel 2023.



### RECUPERO DELLE MOROSITÀ

L'efficace gestione delle posizioni debitorie, condotta anche attraverso interventi mirati di recupero della morosità – quali piani di dilazione, accordi transattivi, regolarizzazioni contrattuali – ha prodotto risultati concreti, in particolare per gli immobili a uso commerciale, dove si è registrato un incremento del 41% degli incassi: 4,6 Eur/mln nel 2024 rispetto ai 3,2 Eur/mln del 2022. Per quanto riguarda invece gli immobili destinati a finalità sociali, sono state affrontate e risolte le situazioni debitorie pregresse legate a occupazioni irregolari, consentendo di determinare in modo puntuale gli importi dovuti e di incassare, da maggio 2024 a oggi, un totale di 446 Eur/mln.



Ottimizzazione  
della gestione  
e ruolo della  
NewCo

I risultati dell'ultimo triennio raggiunti dall'Ente evidenziano un miglioramento della gestione del patrimonio immobiliare grazie all'avvio di azioni strategiche mirate e specifiche finalizzate all'ottimizzazione della valorizzazione e tutela del patrimonio.

Come evidenziato nelle slide precedenti, i Servizi dell'Area Patrimonio del Comune sono stati chiamati a intervenire, in via straordinaria e in supplenza all'attuale gestore, per la gestione di alcune attività prioritarie legate alla tutela e valorizzazione del patrimonio, a seguito delle criticità riscontrate e segnalate anche da organi esterni di controllo. In questo contesto, l'intervento diretto dell'Amministrazione ha consentito di conseguire alcuni risultati positivi e di realizzare miglioramenti significativi, a conferma del fatto che, laddove si investano risorse adeguate e si garantisca una governance più strutturata, è possibile ottenere un'efficace valorizzazione del patrimonio. Tuttavia, tali risultati – pur apprezzabili – sono stati raggiunti in condizioni straordinarie e non rappresentano un modello gestionale sostenibile nel medio-lungo periodo. Il Comune, infatti, pur avendo dimostrato capacità di intervento, non dispone della struttura, della specializzazione e della vocazione operativa proprie di un soggetto dedicato. In tal senso, l'istituzione di una NewCo rappresenta l'evoluzione naturale e necessaria per garantire una gestione più stabile, professionale e orientata a logiche di efficienza, valorizzazione e presidio sistematico del patrimonio.

## Obiettivi e linee guide strategiche

---

# Obiettivi e linee guida strategiche

Obiettivi strategici nel progetto di riorganizzazione delle società partecipate del Comune di Napoli

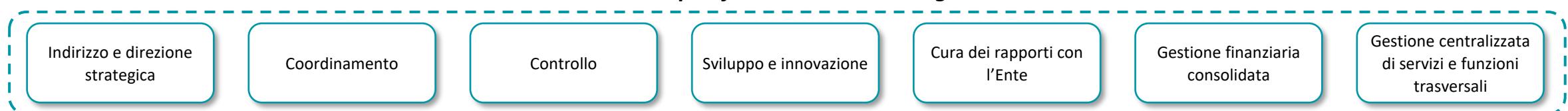
Il progetto di riorganizzazione del sistema delle partecipazioni del Comune di Napoli prende avvio con la deliberazione della Giunta comunale n. 558/2022, che individua le **linee strategiche** per il riassetto complessivo delle società partecipate. Tale progetto si fonda su obiettivi di **razionalizzazione della struttura societaria, efficientamento della gestione e incremento della qualità e accessibilità dei servizi pubblici locali**. In questo contesto, è prevista l'evoluzione del ruolo di Napoli Holding quale strumento operativo dell'Ente per l'esercizio unitario di **funzioni strategiche**, di **coordinamento** e di **supporto trasversale al sistema delle partecipate**, coerentemente con gli indirizzi di governance integrata delineati dal Comune.



## Obiettivi strategici

Costruzione di un modello di governance integrata	Centralizzazione e gestione condivisa delle funzioni trasversali	Potenziamento strutturale e funzionale del sistema partecipate	Presidio dei controlli, dei rapporti istituzionali e della coerenza strategica
<ul style="list-style-type: none"><li>Definizione e attuazione degli <b>indirizzi strategici e operativi del gruppo</b>, garantendo coerenza con le priorità dell'Amministrazione comunale</li><li>Coordinamento unitario delle società partecipate su aspetti <b>patrimoniali, finanziari, amministrativi e organizzativi</b>, con presidio del controllo analogo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Razionalizzazione e gestione condivisa di <b>funzioni orizzontali</b> (e.g., acquisti, personale, IT, legale, gestione finanziaria) per generare economie di scala e ridurre le duplicazioni</li><li>Supporto alla predisposizione del <b>bilancio consolidato</b> e attivazione di servizi strumentali comuni per le partecipate</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Promozione di progetti</b> di digitalizzazione, interoperabilità dei sistemi informativi e innovazione gestionale a beneficio del gruppo</li><li><b>Coordinamento della tesoreria</b>, della pianificazione finanziaria e dell'<b>accesso a fonti di finanziamento</b> pubbliche e private per una gestione integrata ed efficiente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Attivazione e gestione di meccanismi di <b>controllo interno e audit</b> per assicurare trasparenza, responsabilità e raggiungimento degli obiettivi strategici</li><li><b>Cura dei rapporti con l'Amministrazione</b> comunale e raccordo tra le società partecipate e gli indirizzi istituzionali, politici e finanziari</li></ul>

## Principali funzioni della Holding



Il piano industriale della Holding

La riorganizzazione delle partecipate passa attraverso diversi progetti tra cui la costituzione della nuova società del Patrimonio, la riorganizzazione della Napoli Servizi e soprattutto la riorganizzazione della Napoli Holding. A tal fine, in parallelo allo sviluppo del Piano industriale della Napoli Servizi e al Piano industriale della Napoli Patrimonio (oggetto di codesto documento), il Comune ha avviato le attività per la **predisposizione del piano industriale della Holding** che ricomprenda i vantaggi gestionali ed economici e il potenziamento strutturale e funzionale. Tale progetto rappresenta un passo fondamentale verso una **governance più moderna, efficiente e sostenibile delle partecipazioni comunali**, orientata a migliorare significativamente la qualità dei servizi offerti e garantire il **raggiungimento degli obiettivi** strategici di lungo termine del Comune di Napoli.

# Obiettivi e linee guida strategiche

## Confronto tra le potenziali opzioni strategiche

Dopo aver valutato attentamente tutte le opzioni a disposizione del Comune per l'affidamento della gestione del patrimonio, il **DUP 2025-2027**, sulla scia di quanto indicato nei precedenti indirizzi strategici, prevede la creazione di una nuova **società in house** per la **gestione e valorizzazione degli immobili a reddito**, interamente partecipata dal Comune. Questa nuova società subentrerà all'attuale gestore **Napoli Servizi** con l'obiettivo di **riorganizzare e valorizzare** la gestione del patrimonio.

### ANALISI E CONFRONTO DELLE ALTERNATIVE SULLA GESTIONE DEL PATRIMONIO



#### GESTIONE AFFIDATA ALLA NAPOLI SERVIZI



Il rinnovo della gestione a **Napoli Servizi** riporta dei limiti sotto diversi aspetti:

Performance storiche insoddisfacenti e approccio passivo

Organico ridotto e professionalmente non adeguato

Struttura non adeguata al property management con eventuali costi di conversione elevati

Contrasto con l'obiettivo di razionalizzare il sistema partecipate e focalizzarsi su attività *core*



#### GESTIONE DIRETTA DEL COMUNE



La **gestione diretta da parte del Comune** presenta forti limitazioni gestionali quali:

Struttura interna rigida e inadeguata in termini quantitativi

Vincoli amministrativi rigidi

Mancanza di accountability e KPI misurabili

Disallineamento con le pratiche di mercato



#### AFFIDAMENTO DELLA GESTIONE A TERZI



L'alternativa di **affidare la gestione a privati** mediante il ricorso a gare pubbliche è stata esclusa a fronte:

Perdita del controllo diretto sul patrimonio

Difficoltà contrattuali e rischio conteziosi

Dipendenza da operatori privati e difficoltà di controllo sull'accountability

Impossibilità di integrazione con la struttura comunale

### AFFIDAMENTO IN HOUSE DELLA GESTIONE DEL PATRIMONIO ALLA NEWCO



A fronte dell'analisi delle alternative strategiche, la NewCo rappresenta la migliore opzione **tra flessibilità, controllo pubblico e performance operative**, risolvendo strutturalmente le criticità che caratterizzano le alternative per la gestione del patrimonio immobiliare.



La NewCo è **interamente focalizzata** e dedicata alla **gestione integrata tecnico-amministrativo** del patrimonio con l'obiettivo di garantire una più efficace **valorizzazione degli asset e maggiore efficienza operativa**.



La NewCo consente di mantenere il **controllo pubblico diretto**, eliminando i rischi di governance e dipendenza da terzi. Inoltre, la nuova tipologia di contratto permette di responsabilizzare maggiormente la NewCo con un **compenso variabile sulla base dei risultati**.



Il processo di creazione della NewCo incentiva un **approccio innovatore** e in particolare: **l'analisi dei processi** e il **perfezionamento delle aree di inefficienza** grazie alla **collaborazione tra i vari soggetti** coinvolti nel processo di costituzione.



La creazione della NewCo si inserisce strategicamente nella **riorganizzazione delle partecipazioni del Comune** andando a posizionarsi nel **più ampio obiettivo di razionalizzazione, efficientamento e ottimizzazione** della gestione dell'Ente.

# Obiettivi e linee guida strategiche

Le linee guida strategiche del Piano



## GOVERNANCE DIGITALE E INFORMATIVA DEL DATO

La conoscenza strutturata, affidabile e integrata del patrimonio immobiliare rappresenta un presupposto strategico per ogni politica di gestione, valorizzazione e accountability. La NewCo dovrà configurarsi come **centro di competenza per la digitalizzazione del patrimonio comunale**, attraverso lo sviluppo e il presidio di un'infrastruttura informativa evoluta, interoperabile e costantemente aggiornata. Questo sistema costituirà la base per abilitare decisioni **data-driven, trasparenza** verso gli stakeholder e **pianificazione strategica** a lungo termine.



## VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

La NewCo dovrà adottare un **approccio integrato alla valorizzazione del patrimonio**, combinando obiettivi economico-finanziari e finalità pubbliche. La strategia di valorizzazione si baserà su un'attenta **segmentazione degli asset**, sulla **massimizzazione dei ricavi ordinari** attraverso una gestione attiva e trasparente dei contratti, e sulla **valorizzazione straordinaria** mediante dismissioni, project financing o riconversioni funzionali. Ogni operazione dovrà essere guidata da logiche di **sostenibilità economica, coerenza sociale e impatto urbano**.



## MANUTENZIONE STRATEGICA E SOSTENIBILE

La NewCo adotterà un approccio all'attività manutentiva di tipo **programmatico e predittivo** al fine di creare un **presidio strategico della conservazione del patrimonio pubblico** superando l'approccio emergenziale attuale. La definizione di priorità di intervento, la previsione di risorse dedicate e la strutturazione di contratti quadro flessibili costituiranno strumenti centrali per garantire **efficienza operativa, riduzione dei costi straordinari** e tutela del valore degli asset.



## Sviluppo e integrazione del software gestionale

## MODELLO ORGANIZZATIVO SPECIALIZZATO E FLESSIBILE

La gestione del patrimonio immobiliare richiede una struttura operativa dotata di **competenze verticali e specialistiche**, non replicabili in contesti multiservizi. La NewCo deve sviluppare un'organizzazione **snella, autonoma e fortemente orientata alla performance**, con figure professionali dedicate, formazione continua, **sistemi incentivanti e accountability**. Il modello operativo dovrà superare le rigidità esistenti, garantendo **flessibilità nella gestione** e una **chiara separazione** tra funzioni **strategiche e operative**.

La concreta attuazione dei quattro indirizzi strategici richiede necessariamente un **intervento straordinario sul piano della bonifica dei dati tecnici e amministrativi del patrimonio e dello sviluppo di software adeguati e formazione del personale in grado di supportare la gestione del patrimonio**. In assenza di tali interventi, infatti, **non sarebbe possibile superare le attuali criticità operative e gestionali**, determinando di conseguenza il permanere della situazione di inefficienza e criticità attualmente riscontrata.

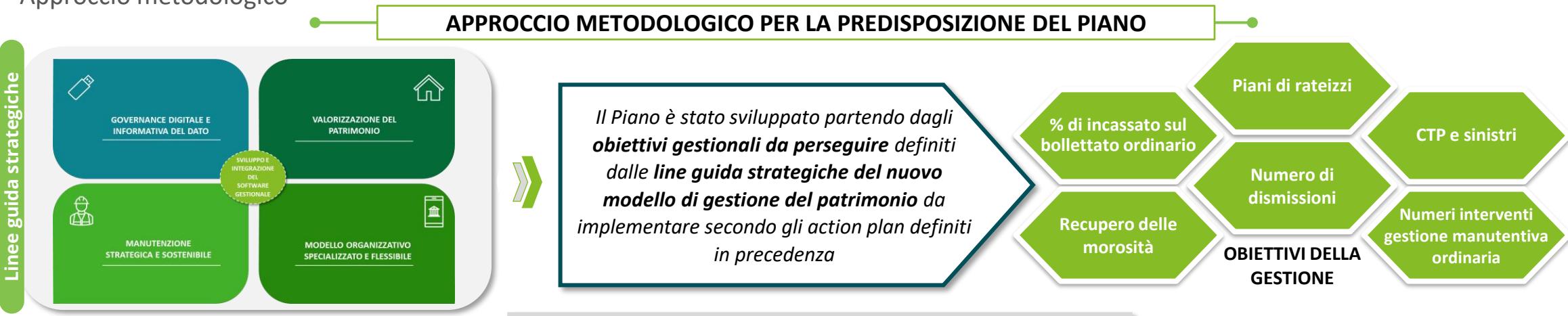
# Il Piano Economico Finanziario

---

# Il Piano Economico Finanziario

Approccio metodologico

Linee guida strategiche



Nell'ambito dell'elaborazione del Piano, l'approccio metodologico ha previsto l'identificazione puntuale dei **fabbisogni gestionali** necessari per il raggiungimento dei **nuovi obiettivi operativi assegnati alla NewCo**. In particolare, sono stati considerati i **fabbisogni amministrativi** (personale e spese generali), i **fabbisogni tecnico-manutentivi** (risorse dedicate e interventi sul patrimonio) e il **fabbisogno iniziale legato all'avviamento della società**, che comprende l'investimento in **strumenti, formazione e implementazione dei dati**. L'analisi congiunta di queste componenti ha consentito di definire in modo strutturato la stima di **opex e capex** del Piano della NewCo.



## Fabbisogno amministrativo

Opportunità di efficientamento nei processi operativi, da cui derivano **stime sui volumi di attività**, traducibili in ore/uomo e relativi **costi del personale**, oltre che nelle altre spese operative correlate



## Fabbisogno tecnico-manutentivo

Necessità di risorse in termini sia di **personale tecnico specializzato**, sia di **interventi manutentivi programmati e straordinari**, con stime che impattano direttamente sulla pianificazione operativa e sui relativi costi di gestione



## Fabbisogno avviamento

Si rende necessario dotare la NewCo degli strumenti fondamentali per una **gestione oculata del patrimonio** e il **superamento delle criticità operative e gestionali**

## NUOVA ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



Il nuovo fabbisogno individuato implica la riorganizzazione delle aree operative rispetto all'attuale gestione



## Riorganizzazione gestionale

Necessità di una remunerazione allineata alla nuova gestione

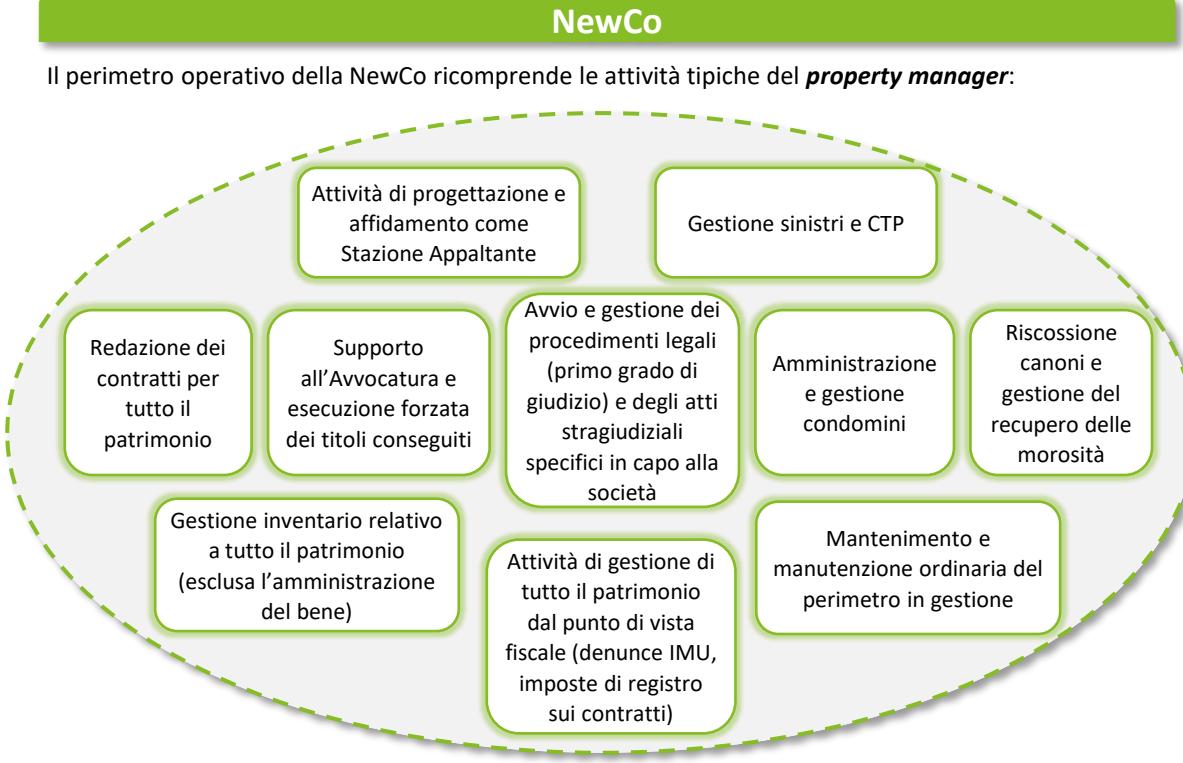


## Modello remunerativo

La nuova struttura operativa si basa su un modello di **remunerazione incentivante** direttamente collegato al numero e alla tipologia di **u.i. gestite** e sul raggiungimento di **determinati risultati gestionali**.

# Il Piano Economico Finanziario

Perimetro To-Be



Criticità del perimetro attuale

Il Comune interviene suppletivamente in alcune funzioni demandate a Napoli Servizi a causa delle **criticità operative evidenziate negli ultimi anni**. Ciò ha comportato un progressivo **disallineamento dei ruoli** impendendo al Comune di svolgere con continuità ed efficacia le proprie attività ordinarie di coordinamento, indirizzo e controllo, a causa di una **struttura interna non adeguatamente dimensionata**.



### Comune – Area Patrimonio

Il perimetro di intervento del Comune ricomprende **attività meramente istituzionali**:

- Attività di **coordinamento operativo** della gestione del patrimonio
- Monitoraggio e controllo **attività di property**
- Adempimenti per **amministrazione trasparente** (procedure pubbliche per nuove assegnazioni, pubblicazione inventario, canoni di locazione, elenco fitti passivi e comodati gratuiti)
- Attività di supporto al **fondo INVIMIT**, consegne degli immobili, richieste di VIC, assegnazione degli uffici
- Attività di **ricerca e accesso ai fondi** per progetti di manutenzione
- Attività contabile dell'Ente relativa al patrimonio (entrate fitti e dismissioni e spese e utenze condominiali)
- Cura delle procedure ad **evidenza pubblica** come l'assegnazione degli alloggi
- **Iscrizioni a ruolo** e supporto al contentioso
- Tutela degli interessi dell'Ente in **giudizi e conteziosi** afferenti all'intero patrimonio ed esercizio della **potestà pubblicistica** in difesa di crediti e altri diritti dell'Ente
- Gestione degli **immobili** istituzionali, dei **beni confiscati** e degli **immobili destinati a finalità sociali**
- Attività relative alla regolarizzazione degli **immobili abusivi**
- Approvazione del **piano delle manutenzioni**
- Redazione del **PAVI** e gestione e indirizzo relativo alle **valorizzazioni, acquisizioni e alienazioni**
- Indirizzo strategico e organizzativo relativo alla **costruzione alloggi e grandi ristrutturazioni**



### Napoli Servizi

Napoli Servizi si avvia verso la piena operatività di un nuovo modello gestionale e industriale, orientato alla **razionalizzazione e all'efficienza** attraverso economie di scala, integrazione di filiera e valorizzazione delle competenze interne. In un'ottica di **global service**, la società sarà focalizzata su **4 ambiti strategici** prioritari. Gli ambiti principali comprendono: (i) **facility management** per le sedi istituzionali e uffici, cimiteri, mercati, impianti sportivi e stadio Maradona, (ii) servizi di supporto all'**educazione** e verticale sulle **scuole**, (iii) **strade e decoro** includendo pubbliche affissioni e servizi di supporto alle infrastrutture stradali, (iv) **servizi di supporto amministrativo**.

### Perimetro To-Be

#### Comune – Area Patrimonio



Funzioni istituzionali e di programmazione con finalità sociali a beneficio dei cittadini



#### Napoli Servizi

Focalizzazione su attività di **Global Service** e di **facility management/piccola manutenzione su immobili non a reddito**



#### NewCo

Gestione integrata del patrimonio in stile **property manager** con responsabilità sulle gestioni amministrative, tecniche, manutentive e di **valorizzazione**

A seguito dell'operatività della NewCo si procederà alla **razionalizzazione dell'Area Patrimonio** coerentemente con il nuovo perimetro di attività

# Il Piano Economico Finanziario | Obiettivi gestionali

## Principali obiettivi gestionali del Piano

Il Piano Economico Finanziario della NewCo prevede obiettivi focalizzati su **interventi di manutenzione ordinaria, target di incassi sul fatturato, recupero crediti, gestione efficace di controversie e sinistri, politica di rateizzazione e dismissioni strategiche**, con l'intento di rafforzare la gestione operativa e finanziaria dell'azienda.

### Numeri interventi gestione manutentiva ordinaria

Potenziamento della manutenzione ordinaria con un approccio **programmato e predittivo** con l'obiettivo di ristabilire una condizione ordinaria del patrimonio immobiliare

**AS IS**  
≈1.000 interventi → **OBIETTIVO**  
5.000 interventi

### Recupero delle morosità

Analisi massiva per singola posizione debitoria e intervento sulle morosità pregresse mediante la **creazione di cluster** per le posizioni debitorie e la **messa in atto di azioni di recupero** più stringenti su quei crediti individuati come "più recuperabili"

**IMPORTO POTENZIALE CREDITI RECUPERABILI NELLO SCENARIO TO BE:**  
≈130 Eur/mln

### Rateizzi

Incentivazione dei sistemi di rateizzazione per i principali debitori mediante **azioni mirate e iniziative specifiche di incentivazione** finalizzate alla sottoscrizione di nuovi piani di rateizzo

**AS IS**  
3.151 → **OBIETTIVO**  
4.000

### % di incassato sul bollettato ordinario

Attraverso una **bollettazione regolare e puntuale**, piattaforme **di pagamento multicanale** ed un incentivo al pagamento regolare tramite maggiori sollecitazioni si ha come obiettivo quello di **aumentare l'incasso sul bollettato ordinario**

**AS IS**  
40% → **OBIETTIVO**  
65%

### CTP e Sinistri

Una gestione **più attiva ed efficace** di controversie e sinistri e altre attività di supporto tecnico all'Ente attraverso **risorse dedicate** per garantire maggiore copertura delle attività

**AS IS**  
CTP 70 → **OBIETTIVO**  
SINISTRI 7 100  
15

### Numero di dismissioni

Aumentare il **numero di pratiche di dismissioni gestite** e finalizzate introducendo procedure amministrative semplificate e snelle e meccanismi di incentivazioni all'acquisto

**AS IS**  
100 → **OBIETTIVO**  
300



# Il Piano Economico Finanziario | Obiettivi gestionali

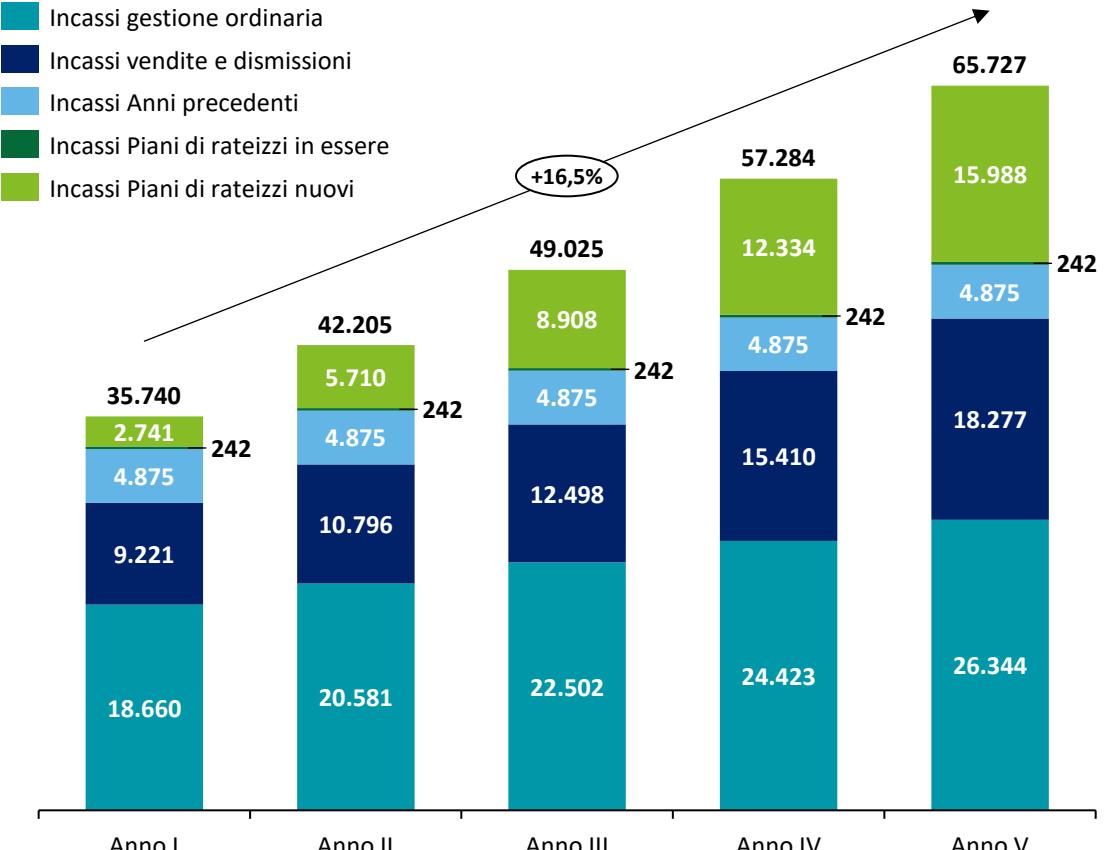
Gli obiettivi in termini di incassi dell'Ente derivanti dal patrimonio

Il Piano Economico Finanziario della NewCo è stato sviluppato a partire dagli **obiettivi di miglioramento gestionale e valorizzazione** del patrimonio a reddito del Comune, con l'obiettivo di evidenziare le **potenzialità attualmente inesprese** e stimare, in modo prudentiale, i risultati conseguibili attraverso una gestione strutturata ed efficiente. Le ipotesi di Piano si fondano infatti sulla possibilità di **incrementare progressivamente gli incassi** legati ai canoni di locazione, al **recupero della morosità** e alle **dismissioni**, oggi fortemente al di sotto del potenziale atteso.

A partire da tali obiettivi, è stato definito il **modello operativo** necessario per conseguire i risultati stimati, individuando i relativi **fabbisogni tecnici, amministrativi e manutentivi**, e costruendo su tali basi una **struttura organizzativa sostenibile**, coerente con le finalità dell'Ente. L'impostazione del Piano si fonda sul principio secondo cui una **valorizzazione efficace e strutturata del patrimonio** richiede l'istituzione di un **soggetto dedicato**, dotato di **competenze specialistiche, presidio operativo continuativo e chiari meccanismi di responsabilizzazione**.

## Evoluzione degli incassi ordinari e straordinari (Eur/'000)

- Incassi gestione ordinaria
- Incassi vendite e dismissioni
- Incassi Anni precedenti
- Incassi Piani di rateizzi in essere
- Incassi Piani di rateizzi nuovi



Gli incassi complessivi della gestione del patrimonio sono previsti incrementare da un valore di circa **35,7 Eur/mln nell'Anno I** a un valore di circa **65,7 Eur/mln nell'Anno V (CAGR:16,5%)**. In particolare:

### Incassi ordinari

Gli incassi ordinari sono stimati in crescita sulla base delle assunzioni relative all'incremento della percentuale di incassato annuo ipotizzata in graduale aumento nel Piano fino al **65% nell'Anno V**. Tale incremento deriverà dalle iniziative dell'action plan della NewCo sulla gestione degli incassi **arrivando in 5 anni ai livelli espressi da altri Comuni** (e.g. Milano morosità media 35%).

### Incassi anni precedenti

Gli **incassi ordinari di competenza degli anni precedenti** sono ipotizzati **costanti e pari a circa 4,9 Eur/mln** ipotizzando di continuare a incassare un importo prudentialmente pari alla media degli incassi rendicontati nel 2023 (circa 3,9 Eur/mln) e nel 2024 (circa 5,8 Eur/mln) per le competenze pregresse (e.g. pagamenti bollette vecchie, morosità ecc).

### Incassi recupero morosità

Gli incassi da **nuovi rateizzi sono previsti in crescita** a fronte delle iniziative che dovrà mettere in atto la NewCo relativamente alla gestione **delle pratiche di rateizzo** (circa 4.000 all'anno con l'ausilio di un ufficio dedicato alle morosità pregresse) ipotizzando di incassare fino a un importo di **circa 16,0 Eur/mln nell'Anno V**.

### Vendite e dismissioni

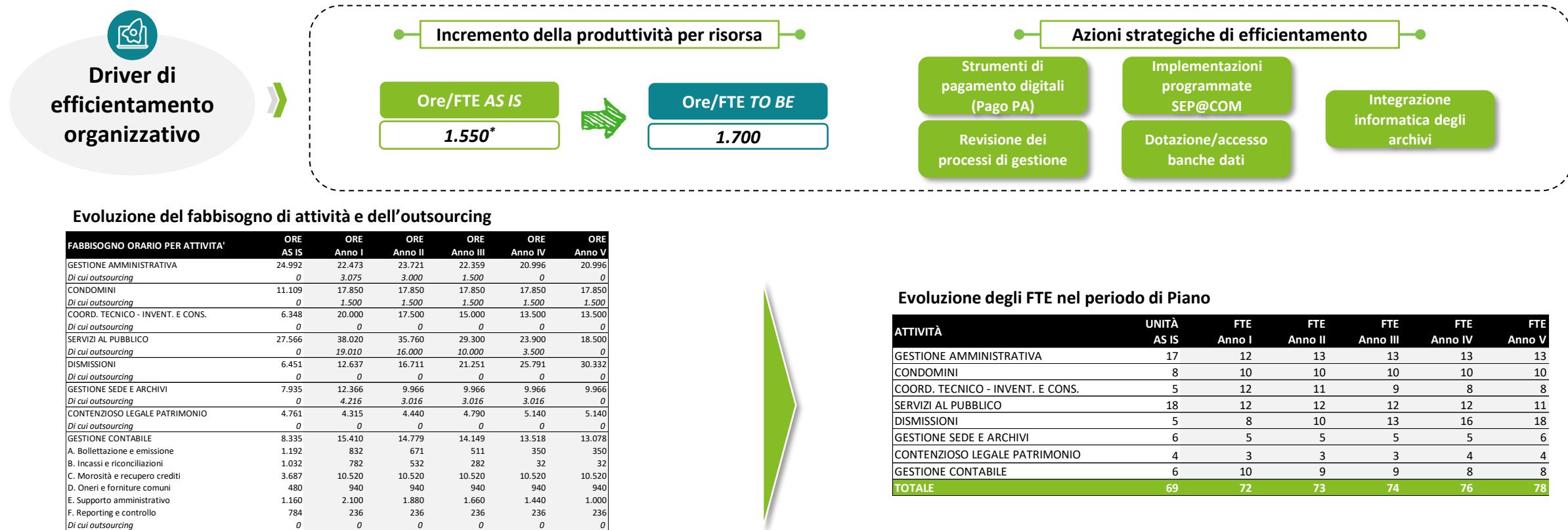
Gli incassi da vendite e dismissioni afferiscono alle vendite di u.i. in **un'unica rata** (ipotizzate pari al 49% delle dismissioni totali sulla base dei valori rilevati nel 2024) o tramite **rateizzo** (circa il 51%) e sono stimati in aumento nel periodo di Piano a fronte **dell'aumento delle u.i. dismesse** (fino a 400 unità nell'Anno V) coerentemente con gli obiettivi di **razionalizzazione e ottimizzazione delle attività di valorizzazione del patrimonio**.

*Nota: Si precisa che gli incassi stimati nel Piano sono e rimangono entrate di competenza del Comune, il quale li utilizzerà per finanziare il corrispettivo di servizio alla NewCo, nonché le attività di manutenzione e valorizzazione del patrimonio. Tali previsioni, formulate con approccio prudentiale, saranno realizzabili solo in presenza di una gestione specializzata, trasparente e orientata alla performance, come quella affidata alla NewCo. Si evidenzia inoltre che nel Piano non sono riflesse le opportunità di ulteriore valorizzazione del patrimonio dovuta alla rinegoziazione dei canoni di locazione.*

# Il Piano Economico Finanziario | Il fabbisogno della NewCo Amministrativo-Contabile

## Il fabbisogno del personale della NewCo per la gestione amministrativa

La stima del fabbisogno di personale si fonda sul presupposto che l'attuale assetto gestionale debba essere **superato in termini sia di quantità di attività svolte che di perimetro coperto**. In particolare la crescita dell'organico, pur a fronte di un **aumento degli obiettivi e delle attività assegnate alla NewCo**, sarà compensata da un progressivo efficientamento organizzativo. Quest'ultimo si realizzerà attraverso l'impiego di **risorse umane più qualificate e specializzate**, nonché grazie al **miglioramento della base dati e all'introduzione di strumenti software evoluti**, con un conseguente aumento del livello di **automazione e digitalizzazione dei processi operativi**.

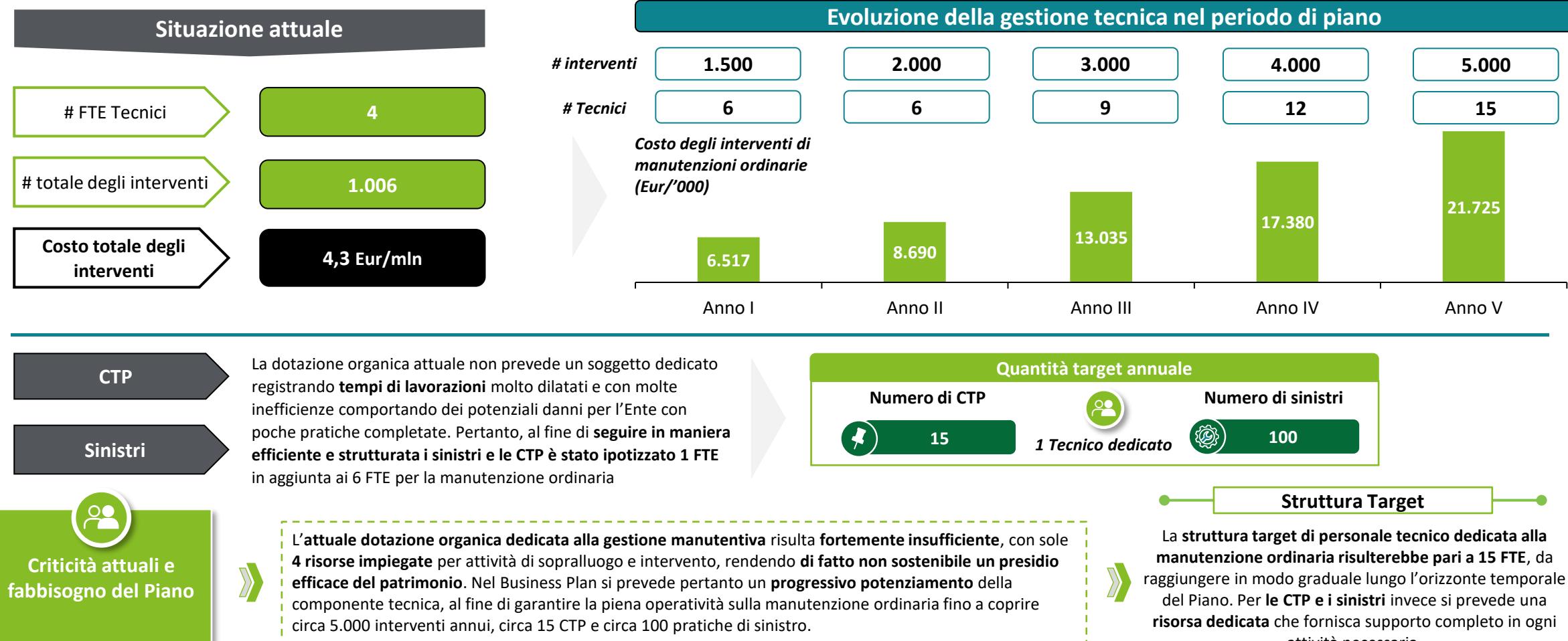


Per far fronte al **nuovo fabbisogno operativo** generato dall'ampliamento delle attività, si è ipotizzato nel breve periodo un **maggiore ricorso all'esternalizzazione** di alcune funzioni. Tale scelta è dettata dalla **necessità immediata di garantire continuità ed efficienza** in fase di avvio, a fronte di un'organizzazione interna ancora in fase di assestamento. Tuttavia, con il **progredire del processo di strutturazione della NewCo**, il **consolidamento delle competenze interne** e il **miglioramento dei processi**, si prevede una **progressiva riduzione del fabbisogno esterno**, fino ad arrivare, nel medio periodo, a una quasi completa **internalizzazione** delle attività inizialmente affidate all'esterno. Questo approccio consente di **ottimizzare i costi**, costruire **know-how interno** e garantire una **maggior stabilità gestionale** nel lungo periodo.

# Il Piano Economico Finanziario | Il fabbisogno della NewCo Tecnico-Manutentivo

Piano delle attività per la manutenzione ordinaria, per CTP e sinistri

Ai fini della definizione delle proiezioni relative alla manutenzione ordinaria, è stato dapprima stimato il **fabbisogno target di interventi annuali**, necessario a garantire una gestione efficace del patrimonio. Il Piano è stato costruito secondo una logica di progressiva espansione, fondata sull'**assunzione di un miglioramento della gestione amministrativa e sul conseguente incremento della capacità di incasso**. Tale incremento **consentirà di destinare risorse finanziarie proprie alla copertura degli interventi ordinari e straordinari programmati**, in assenza di altre forme di finanziamento da parte dell'Ente.



# Il Piano Economico Finanziario | Struttura societaria

Il funzionigramma della NewCo



## Totale Dirigenti: 3

- Direttore Generale
- Responsabile Risorse Umane
- Responsabile Amministrazione-Finanza-Controllo



## Alti Funzionari: 4

- Ufficio prevenzione della corruzione e della trasparenza
- Ufficio servizio di prevenzione e protezione



## Totale Responsabili (Liv. Quadro): 3

- Responsabile area produzione servizi amministrativi
- Responsabile area produzione servizi tecnici
- Responsabile area di struttura

## Totale Impiegato Direttivo: 25

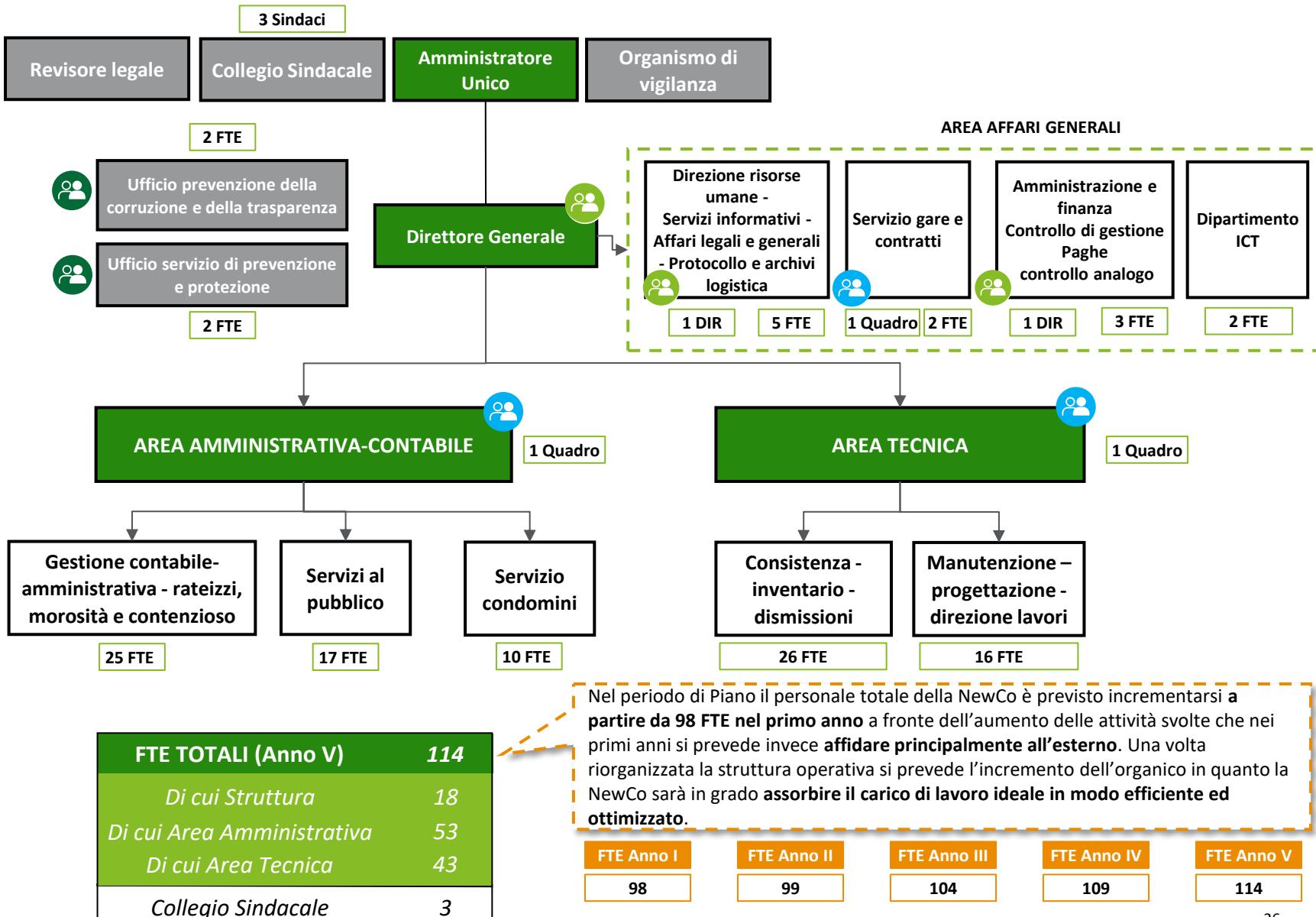
- Impiegato direttivo di struttura operativa complessa
- Impiegato direttivo di elevata specializzazione
- Impiegato direttivo di struttura operativa semplice

## Totale Impiegato di Concetto: 44

- Impiegato di concetto specialistico
- Impiegato di concetto

## Totale Impiegato Esecutivo: 35

- Impiegato esecutivo (impiegati incaricati di svolgere attività di supporto operativo ed esecutivo alla gestione amministrativa e tecnica)

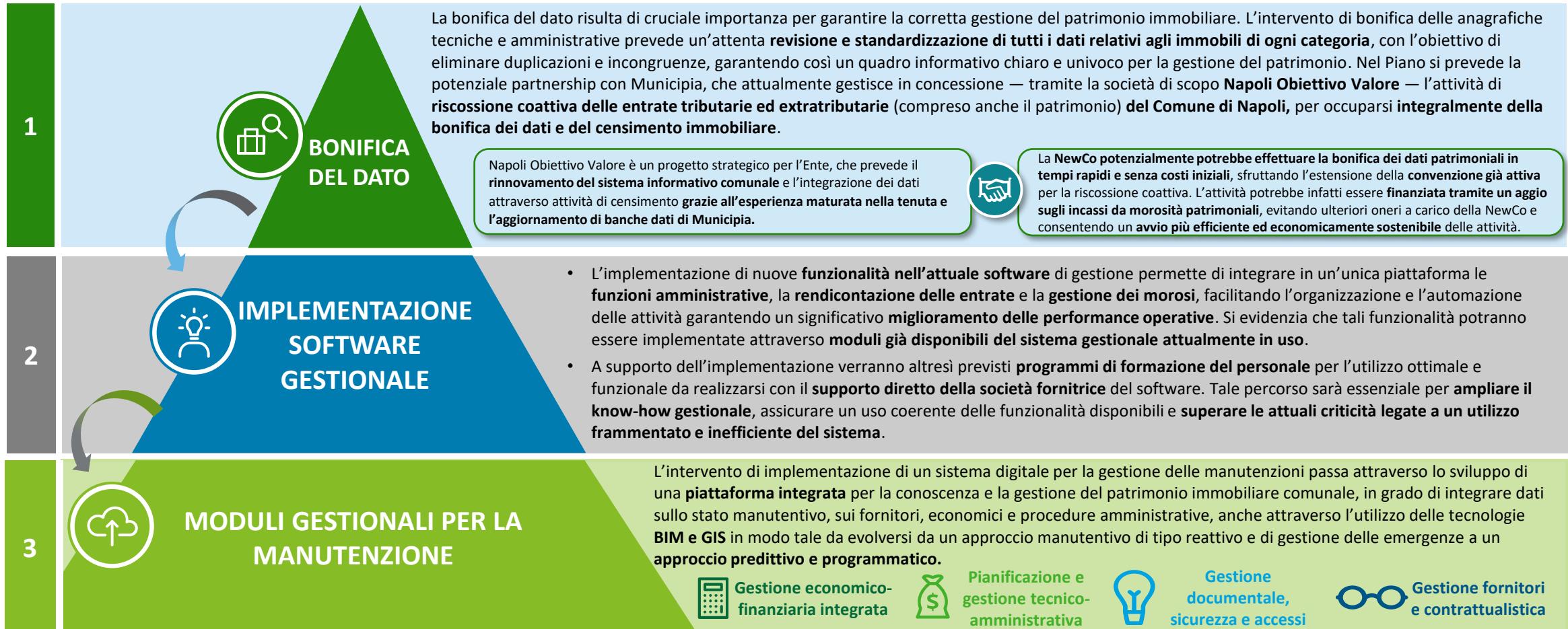


# Il Piano Economico Finanziario | Fabbisogno Avviamento

Stima degli investimenti per interventi straordinari



Gli interventi straordinari sono finalizzati a dotare la NewCo degli strumenti fondamentali per una **gestione oculata del patrimonio**. Tali investimenti **abiliteranno l'attuazione delle linee guida strategiche** rendendosi **indispensabili per superare le criticità operative e gestionali** dell'attuale gestione.



# Il Piano Economico Finanziario | Il periodo di transizione

## La gestione del periodo transitorio

Al fine di garantire una costituzione e un avvio strutturato della NewCo, si rende necessario prevedere un **periodo di transizione della durata indicativa di 12 mesi**, durante il quale saranno avviate le attività di **bonifica dei dati, costruzione dei nuovi processi gestionali e organizzativi, definizione del nuovo modello operativo e di ristrutturazione della Holding** per lo svolgimento delle proprie funzioni nel piano di riordino delle partecipate. Tale fase è da considerarsi **fondamentale per assicurare un avvio ordinato, efficace e sostenibile** della nuova società. Nel frattempo, la **gestione operativa del patrimonio continuerà ad essere garantita anche attraverso il supporto del Comune**, che manterrà l'attuale assetto organizzativo in funzione **suppletiva** rispetto alla NewCo, presidiando in particolare le **attività straordinarie o a elevata complessità**. Ciò consentirà di **assicurare la continuità del servizio** mentre la NewCo procederà con la **graduale costruzione della propria struttura organizzativa, contrattuale e tecnica**.



# Il Piano Economico Finanziario | Il cronoprogramma del periodo di transizione

## Il cronoprogramma e stima dei costi del periodo transitorio

Il periodo transitorio si articola in una serie di **attività propedeutiche** all'avvio operativo della NewCo, da svolgersi **successivamente alla sua costituzione legale**, con l'obiettivo di avviare la gestione operativa a decorrere dal **1° gennaio 2027**. In questa fase preliminare, saranno effettuate innanzitutto la **nomina del Direttore Generale** e l'**insediamento del management** della NewCo, cui farà seguito, in via graduale, l'inserimento delle **risorse operative** dedicate alla gestione del patrimonio. Parallelamente, si provvederà alle **attività strategiche** finalizzate alla definizione del **modello operativo** e dei **processi gestionali**, nonché alle **operazioni di bonifica** e all'**implementazione del software gestionale**. Tale articolazione riflette l'**unicità** del progetto, poiché la NewCo dovrà essere **costruita ex novo**, garantendo una netta **discontinuità** rispetto al passato e adottando un approccio differente rispetto alle operazioni di mercato in cui prevalgono conferimenti, trasformazioni o acquisizioni di partecipazioni già costituite.

In tale prospettiva, il periodo transitorio non rappresenta una fase accessoria, bensì costituisce un momento essenziale di **investimento organizzativo e funzionale**, volto a consentire la piena strutturazione della NewCo, la definizione di metodologie operative consolidate, l'implementazione di strumenti tecnologici integrati e l'instaurazione di un sistema di governance trasparente, al fine di assicurare un avvio delle attività privo di discontinuità operative.



# Il Piano Economico Finanziario | Il Modello di Remunerazione

Il corrispettivo della NewCo

## MODELLO REMUNERATIVO CON SISTEMA INCENTIVANTE

La remunerazione della NewCo avverrà attraverso uno schema di remunerazione dato dalla somma di: (1) **compenso** più (2) una parte di **rimborso spese** per i costi sostenuti per la gestione.

In particolare il **compenso** per le attività di **gestione amministrativa e tecnica** verrà determinato sulla base di una quota fissa (X) e una quota variabile:



La quota fissa del compenso tiene in considerazione la **tipologia delle u.i.** (minore compenso per le pertinenze) e viene decurtata qualora l'unità risulti non occupata. Il compenso da **quota variabile** è legato al raggiungimento di specifici **KPI sottostanti gli obiettivi gestionali**.

COMPENSO	Quota fissa			Quota variabile
	Tipologia u.i.	Locato	Sfitto	
Alloggi	X	60% di X		
Negozi e uffici	X	70% di X		
Pertinenze alloggi	60% di X	30% di X		
Altro residuale	X	30% di X		

Meccanismo incentivante che si basa sul **raggiungimento di obiettivi gestionali**:

- Riduzione delle unità immobiliari non occupate
- Riduzione morosità (pregressa e corrente)
- Prevenzione occupazioni abusive
- Riduzione costi facility management

Oltre al compenso amministrativo e di gestione tecnica la società è intitolata al **rimborso delle spese relative alla manutenzione**:



La NewCo, nell'ambito dell'attività di gestione del patrimonio, è intitolata a ricevere rimborsi per i costi sostenuti per:

- **Manutenzioni ordinarie**: saranno **integralmente rimborsate** tutte le attività di manutenzione ordinaria effettuate nel corso dell'anno.
- **Manutenzioni straordinarie**: saranno **integralmente rimborsati** gli eventuali interventi straordinari affidati nell'anno di riferimento.

## FOCUS: SISTEMA INCENTIVANTE



### Perché scegliere un sistema incentivante?



#### Maggiore valorizzazione del patrimonio

Incentiva i gestori a massimizzare i rendimenti attraverso **strategie di ottimizzazione dei canoni, riduzione dei tassi di sfitto e riqualificazione degli asset**

#### Aumento dell'efficienza operativa

Un modello incentivante favorisce una **gestione più proattiva, riducendo inefficienze e costi di mantenimento superflui**

#### Benchmark di riferimento

Le analisi di mercato evidenziano che l'introduzione di un sistema di gestione basato su KPI chiari può rappresentare una **leva strategica per migliorare la redditività del patrimonio**, in coerenza con orientamenti già adottati in altri contesti.

#### Redditività

L'introduzione di incentivi può contribuire a incrementare il **margine di gestione ordinario**. Un sistema basato su **obiettivi di valorizzazione** potrebbe infatti generare un **aumento diretto della redditività**, favorendo una **gestione più dinamica e orientata ai risultati**.

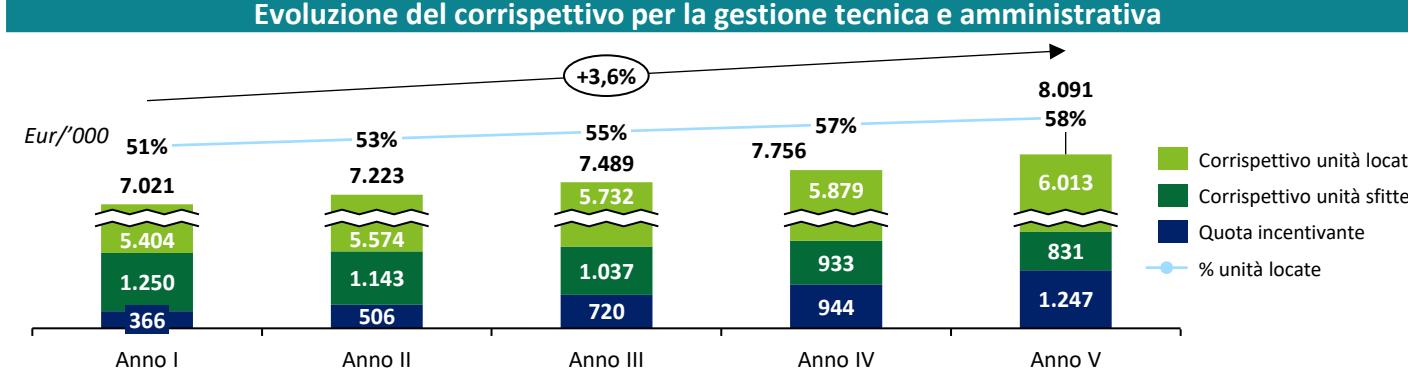


In sintesi, adottare un sistema incentivante nella gestione del patrimonio immobiliare **si allinea alle best practice di mercato** e può tradursi in un **modello operativo più remunerativo nel lungo periodo**

# Il Piano Economico Finanziario | Key financials

## Il conto economico della NewCo

Conto Economico	Periodo transitorio	Anno I	Anno II	Anno III	Anno IV	Anno V
	Piano	Piano	Piano	Piano	Piano	Piano
Eur						
<b>KPI Gestionali</b>						
Incassi affitti	-	18.660	20.581	22.502	24.423	26.344
Incassi vendite	-	9.221	10.796	12.498	15.410	18.277
Incassi rateizzi	-	2.741	5.710	8.908	12.334	15.988
Altri incassi	-	5.117	5.117	5.117	5.117	5.117
FTE (operativi)	-	81	82	86	91	96
FTE (struttura)	-	17	17	18	18	18
# interventi Ordinari	-	1.500	2.000	3.000	4.000	5.000
Corrispettivo unità locate	-	5.404.363	5.573.580	5.732.317	5.879.143	6.012.630
Corrispettivo unità sfitte	-	1.250.337	1.143.179	1.037.052	932.801	831.271
Quota incentivante	-	366.249	506.363	719.750	944.087	1.247.184
<b>Totale corrispettivo</b>	-	<b>7.020.949</b>	<b>7.223.122</b>	<b>7.489.119</b>	<b>7.756.031</b>	<b>8.091.085</b>
Gestione tecnica Sinistri e CTP	-	24.294	18.509	17.581	16.188	15.341
Rimborso Manutenzioni Ordinarie	-	6.517.396	8.689.861	13.034.791	17.379.722	21.724.652
<b>Totale ricavi gestione tecnica</b>	-	<b>6.541.690</b>	<b>8.708.370</b>	<b>13.052.373</b>	<b>17.395.910</b>	<b>21.739.994</b>
<b>Totale valore della produzione</b>	-	<b>13.562.639</b>	<b>15.931.492</b>	<b>20.541.491</b>	<b>25.151.941</b>	<b>29.831.078</b>
Costi per servizi amministrativi	-	(184.500)	(184.500)	(184.500)	(184.500)	(184.500)
Costi per servizi tecnico-amministrativi	-	(184.667)	(184.881)	(185.121)	(185.360)	(185.600)
Costi del piano di attività esternalizzati	-	(730.576)	(627.470)	(430.667)	(204.931)	(40.839)
Costi per il personale amministrativo	(1.689.250)	(3.378.500)	(3.414.750)	(3.466.950)	(3.565.550)	(3.648.200)
Costi per supporto legale	-	(349.165)	(452.844)	(556.522)	(660.200)	(663.500)
Costi per servizi tecnici	-	(93.075)	(124.100)	(186.151)	(248.201)	(310.251)
Costi per affidamenti manutenzioni	-	(6.517.396)	(8.689.861)	(13.034.791)	(17.379.722)	(21.724.652)
Costi per il personale tecnico	(182.516)	(389.325)	(389.325)	(545.925)	(664.825)	(783.725)
Costi per godimento beni di terzi	-	(11.845)	(11.845)	(16.922)	(21.999)	(27.075)
Costi per materiali d'ufficio	-	(10.625)	(11.406)	(12.238)	(13.070)	(13.897)
Altri costi generali	-	(101.865)	(110.826)	(133.883)	(157.339)	(181.317)
Costi per organi sociali	(127.000)	(127.000)	(127.000)	(127.000)	(127.000)	(127.000)
Costi per il personale di struttura	(970.413)	(1.471.750)	(1.471.750)	(1.518.150)	(1.518.150)	(1.518.150)
<b>Totale costi</b>	<b>(2.969.178)</b>	<b>(13.550.290)</b>	<b>(15.800.558)</b>	<b>(20.398.820)</b>	<b>(24.930.846)</b>	<b>(29.408.707)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(2.969.178)</b>	<b>12.349</b>	<b>130.934</b>	<b>142.671</b>	<b>221.095</b>	<b>422.371</b>
EBITDA Margin	n.a.	0,09%	0,82%	0,69%	0,88%	1,42%
Ammortamenti immateriali	-	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)
Ammortamenti materiali	-	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)
<b>EBIT</b>	<b>(2.969.178)</b>	<b>(89.151)</b>	<b>29.434</b>	<b>41.171</b>	<b>119.595</b>	<b>320.871</b>
EBIT Margin	n.a.	-0,66%	0,18%	0,20%	0,48%	1,08%
<b>EBT</b>	<b>(2.969.178)</b>	<b>(89.151)</b>	<b>29.434</b>	<b>41.171</b>	<b>119.595</b>	<b>320.871</b>
EBT Margin	n.a.	-0,66%	0,18%	0,20%	0,48%	1,08%
Imposte	-	-	(8.527)	(11.927)	(34.647)	(92.956)
<b>Utile Netto</b>	<b>(2.969.178)</b>	<b>(89.151)</b>	<b>20.907</b>	<b>29.244</b>	<b>84.948</b>	<b>227.915</b>
Utile netto Margin	n.a.	-0,66%	0,13%	0,14%	0,34%	0,76%



I ricavi derivanti dai compensi erogati dall'Ente sono previsti in crescita in linea con l'incremento delle **unità occupate** fino al 58% del totale. Tale crescita incide sia sulla **componente fissa** sia su quella **variabile** del corrispettivo. Quest'ultimo si prevede che aumenti da circa 1,2 Eur per unità locata nel primo anno fino a circa 3,6 Eur nell'ultimo anno, in funzione del grado di raggiungimento progressivo degli obiettivi gestionali.



### Costi gestione amministrativa

### Evoluzione dei costi operativi

I costi operativi per la gestione amministrativa sono ipotizzati sostanzialmente stabili con una progressiva rimodulazione della composizione interna dovuta alla riduzione significativa dei costi per attività esternalizzate, compensata da un incremento proporzionale del costo del personale interno a conferma del percorso di efficientamento e internalizzazione previsto. I costi per il supporto legale sono previsti in moderata crescita, coerentemente con l'aumento delle pratiche gestite, in particolare in ambito **recupero crediti**. Gli altri costi operativi rimangono sostanzialmente costanti, essendo legati a servizi professionali esterni per (i) **pratiche amministrative**, (ii) **accattamenti inventariali** che dovessero emergere a regime e (iii) **supporto alla gestione di dismissioni e tributi patrimoniali**.



### Costi gestione tecnica



### Altri costi operativi

I costi operativi per la gestione tecnica sono previsti in crescita in ragione del progressivo aumento delle attività manutentive ordinarie e includono sia i servizi tecnici esterni di supporto, sia i costi del personale tecnico interno oltre ai costi accessori (es. leasing della flotta aziendale per sopralluoghi). In particolare, i costi complessivi dell'Area Tecnica comprendono anche gli **affidamenti esterni per gli interventi manutentivi ordinari**, che saranno completamente rimborsati dall'Ente.

Gli altri costi operativi afferiscono ai costi per i materiali d'ufficio e agli altri costi generali per la gestione come spese per le autovetture, per il personale, postali e per la vigilanza. In particolare, i costi per gli organi sociali sono previsti essere pari a circa 127 Eur/000 all'anno suddivisi tra 50 Eur/000 per l'Amministratore unico, 30 Eur/000 per il collegio sindacale, 25 Eur/000 come compenso al revisore legale e 22 Eur/000 come compenso dell'organismo di vigilanza mentre i costi per il personale di struttura afferiscono al **direttore generale**, ai **responsabili delle aree operative** e il **personale dell'area affari generali**.

# Il Piano Economico Finanziario | Key financials

Lo stato patrimoniale e il cash flow della NewCo

Stato Patrimoniale Eur	Periodo transitorio Piano	Anno I Piano	Anno II Piano	Anno III Piano	Anno IV Piano	Anno V Piano
	Piano	Piano	Piano	Piano	Piano	Piano
Immobilizzazioni immateriali	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	-
Immobilizzazioni materiali	15.000	13.500	12.000	10.500	9.000	7.500
<b>Totale Immobilizzazioni</b>	<b>515.000</b>	<b>413.500</b>	<b>312.000</b>	<b>210.500</b>	<b>109.000</b>	<b>7.500</b>
Crediti commerciali	-	585.079	601.927	624.093	646.336	674.257
Debiti commerciali	-	(135.984)	(139.399)	(138.829)	(135.912)	(129.855)
<b>Capitale Circolante Netto</b>	<b>-</b>	<b>449.095</b>	<b>462.527</b>	<b>485.265</b>	<b>510.424</b>	<b>544.402</b>
<b>Capitale Investito Netto</b>	<b>515.000</b>	<b>862.595</b>	<b>774.527</b>	<b>695.765</b>	<b>619.424</b>	<b>551.902</b>
Disponibilità liquide	(515.822)	(79.076)	(188.050)	(296.057)	(457.346)	(752.783)
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>(515.822)</b>	<b>(79.076)</b>	<b>(188.050)</b>	<b>(296.057)</b>	<b>(457.346)</b>	<b>(752.783)</b>
Capitale Sociale	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Trasferimento straordinario	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Utili/(perdite) portati a nuovo	-	(2.969.178)	(3.058.329)	(3.037.423)	(3.008.178)	(2.923.230)
Utile/(perdita) dell'esercizio	(2.969.178)	(89.151)	20.907	29.244	84.948	227.915
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>1.030.822</b>	<b>941.671</b>	<b>962.577</b>	<b>991.822</b>	<b>1.076.770</b>	<b>1.304.684</b>
<b>Fonti</b>	<b>515.000</b>	<b>862.595</b>	<b>774.527</b>	<b>695.765</b>	<b>619.424</b>	<b>551.902</b>
<b>Cash Flow</b>	<b>Periodo transitorio Piano</b>	<b>Anno I Piano</b>	<b>Anno II Piano</b>	<b>Anno III Piano</b>	<b>Anno IV Piano</b>	<b>Anno V Piano</b>
Eur	Piano	Piano	Piano	Piano	Piano	Piano
EBITDA	(2.969.178)	12.349	130.934	142.671	221.095	422.371
Imposte	-	-	(8.527)	(11.927)	(34.647)	(92.956)
Delta Crediti commerciali	-	(585.079)	(16.848)	(22.166)	(22.243)	(27.921)
Delta Debiti commerciali	-	135.984	3.415	(571)	(2.916)	(6.057)
<b>Var Capitale Circolante Netto</b>	<b>-</b>	<b>(449.095)</b>	<b>(13.432)</b>	<b>(22.737)</b>	<b>(25.159)</b>	<b>(33.978)</b>
<b>Cash Flow da Attività Operative</b>	<b>(2.969.178)</b>	<b>(436.746)</b>	<b>108.974</b>	<b>108.007</b>	<b>161.289</b>	<b>295.436</b>
Capex immateriali	(500.000)	-	-	-	-	-
Capex materiali	(15.000)	-	-	-	-	-
<b>Cash Flow da Attività di Investimento</b>	<b>(515.000)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Var capitale sociale	1.000.000	-	0	(0)	-	-
Var trasferimento straordinario	3.000.000	-	-	-	-	-
<b>Cash Flow da Attività Finanziarie</b>	<b>4.000.000</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Free Cash Flow</b>	<b>515.822</b>	<b>(436.746)</b>	<b>108.974</b>	<b>108.007</b>	<b>161.289</b>	<b>295.436</b>
<b>Cash BoP</b>	<b>-</b>	<b>515.822</b>	<b>79.076</b>	<b>188.050</b>	<b>296.057</b>	<b>457.346</b>
<b>Cash EoP</b>	<b>515.822</b>	<b>79.076</b>	<b>188.050</b>	<b>296.057</b>	<b>457.346</b>	<b>752.783</b>

## Principali poste patrimoniali



Attivo fisso



Crediti e debiti commerciali



Patrimonio netto

- Investimenti in **attrezzature d'ufficio** e per le **implementazioni del software** e la **formazione degli utenti**

- Debiti per **fatture da pagare** per i servizi esterni
- Crediti verso l'Ente per il **pagamento del corrispettivo**

- Aumento di capitale sociale** al momento della costituzione della NewCO di pari importo agli investimenti previsti



## Sostenibilità finanziaria

A fronte di un conferimento iniziale di **capitale sociale** di **1,0 Eur/mln** e di un trasferimento straordinario di circa **3,0 Eur/mln** destinato alla copertura delle perdite iniziali relative al periodo transitorio, si prevede che la NewCo generi complessivamente nel periodo di Piano circa **0,7 Eur/mln di liquidità**. Inoltre, analizzando i flussi di cassa, si evince l'**equilibrio economico-finanziario della gestione operativa** senza dover ricorrere ad ulteriori forme di finanziamento che saranno valutate nel corso della gestione.

### Fabbisogno finanziario

Costi del personale di struttura	1.097.413
Costi del personale operativo amministrativo	1.689.250
Costi del personale operativo tecnico	182.516
<b>Totale costi operativi (A)</b>	<b>2.969.178</b>
Investimenti	515.000
Saldo crediti e debiti commerciali	449.095
<b>Altro fabbisogno (B)</b>	<b>964.095</b>
<b>Fabbisogno finanziario totale (A+B)</b>	<b>3.933.273</b>



Aumento di capitale iniziale  
Trasferimento straordinario

1.000 Eur/'000  
3.000 Eur/'000

## Conclusioni e motivazioni della scelta

---

# Conclusioni e motivazioni della scelta

## La convenienza economica rispetto al mercato

Dal confronto con il benchmark di mercato emerge che il corrispettivo assegnato alla NewCo è inferiore sia a quelli assegnati alle altre società di gestione del patrimonio che ricorrendo ad operatori privati attivi nel settore.

### CORRISPETTIVO GESTIONE AMMINISTRATIVA E TECNICA

Il corrispettivo teorico mensile per le attività amministrative e tecniche della NewCo risulta essere di circa **18 Eur/u.i./mese per gli alloggi** (9 Eur/u.i. per le pertinenze associate) e **18 Eur/u.i./mese per locali commerciali e altri usi**, con la possibilità di ricevere **fino a 4 Eur/u.i./mese** come incentivo per il raggiungimento dei KPI gestionali nel corso del periodo di Piano (e.g., riduzione unità sfitte, recupero morosità). Pertanto, secondo gli sviluppi di Piano il **corrispettivo ponderato effettivo sulla base delle tipologie di unità immobiliari e dello status** (locate vs sfitte) risulta essere:

Eur/u.i./mese	Anno I	Anno II	Anno III	Anno IV	Anno V
<b>Corrispettivo fisso</b>	11,0	11,2	11,3	11,4	11,5
<b>Corrispettivo variabile</b>	1,2	1,6	2,2	2,8	3,6
<b>Corrispettivo totale</b>	<b>12,2</b>	<b>12,8</b>	<b>13,5</b>	<b>14,2</b>	<b>15,1</b>

Il corrispettivo totale è previsto *crescere nel periodo di Piano* in linea con l'ottimizzazione della gestione (riduzione del numero di unità sfitte, raggiungimento obiettivi gestionali). Inoltre, si noti che il costo ponderato risulta basso poiché sconta il mix attualmente molto sbilanciato del perimetro affidato alla NewCo inclusivo di circa 20.000 pertinenze che rappresentano poco più del 40% del perimetro totale.

### Benchmark corrispettivo società in house altri comuni simili\*

Mediana corrispettivo società in house Eur/U.i./mese	2023	2022
31	29	

\*Il corrispettivo derivante dal benchmark include sia attività di gestione amministrativa che tecnica. Per la sola gestione amministrativa il compenso da benchmark è risultato pari a circa 24 Eur/U.i./mese

### Benchmark corrispettivo sul mercato privato

Per il benchmark di mercato privatistico è stato individuato esclusivamente il corrispettivo relativo alla gestione amministrativa da alcune società private non essendo presente un tariffario CONSIP

**Ca 20-25  
Eur/U.i./mese**

Dal confronto del corrispettivo per u.i. con le altre società in house di comuni simili e con operatori privati si evidenzia come il compenso riconosciuto per la gestione amministrativa e tecnica alla NewCo **risulti conveniente dal punto di vista economico**. Inoltre, si precisa che anche con un mix di perimetro allineato agli altri Comuni del benchmark il corrispettivo si aggirerebbe massimo sui 20 Eur/u.i./mese rispetto a valori più alti del mercato

### CORRISPETTIVO PER ULTERIORI ATTIVITÀ TECNICHE

Il corrispettivo per le ulteriori attività tecniche da svolgere sugli ulteriori interventi affidati dall'Ente per i quali la NewCo **fornisce assistenza tecnica** di progettazione e direzione dei lavori risulta essere mediamente di circa il **10%** dell'importo del quadro economico dell'intervento.

Compenso per attività tecniche

Compenso sul quadro economico:  
ca 10%

Benchmark corrispettivo società in house altri comuni simili

Mediana corrispettivo %	2023	2022
11%	12%	

Benchmark corrispettivo sul mercato privato

I corrispettivi in termini % sugli accordi quadro sono stati anche **confermati da benchmark di mercato** su offerte di società private che hanno evidenziato un range compreso tra:

**5-15%**

Dal confronto del corrispettivo per u.i. con le altre società in house di comuni simili e con operatori privati si evidenzia come il compenso riconosciuto alla NewCo per le attività tecniche **risulti conveniente dal punto di vista economico**.

# Conclusioni e motivazioni della scelta

## La sostenibilità per il Comune di Napoli

Gestione del patrimonio totale (Eur/'000)	Analisi Gestione Patrimonio complessivo As-Is	Anno I	Anno II	Anno III	Anno IV	Anno V
		Analisi Gestione Patrimonio complessivo To-Be				
Incassi ordinari di competenza dell'anno	16.088	18.660	20.581	22.502	24.423	26.344
Incassi competenza anni precedenti	5.848	4.875	4.875	4.875	4.875	4.875
Incassi legati alle vendite	9.458	9.221	10.796	12.498	15.410	18.277
Incassi gestione morosità	n.a.	2.983	5.952	9.150	12.576	16.230
<b>Incassi totali</b>	<b>31.394</b>	<b>35.740</b>	<b>42.205</b>	<b>49.025</b>	<b>57.284</b>	<b>65.727</b>
<i>Personale amministrativo</i>	(2.299)	(2.299)	(2.299)	(2.299)	(2.299)	(2.299)
<i>Personale tecnico</i>	(1.788)	(1.788)	(1.788)	(1.788)	(1.788)	(1.788)
<b>Costo personale Area Patrimonio Comune (patrimonio a reddito)</b>	<b>(4.087)</b>	<b>(4.087)</b>	<b>(4.087)</b>	<b>(4.087)</b>	<b>(4.087)</b>	<b>(4.087)</b>
<i>Personale amministrativo</i>	(1.303)	(1.303)	(1.303)	(1.303)	(1.303)	(1.303)
<i>Personale tecnico</i>	(2.839)	(2.839)	(2.839)	(2.839)	(2.839)	(2.839)
<b>Costo personale Area Patrimonio Comune (patrimonio NON a reddito)</b>	<b>(4.141)</b>	<b>(4.141)</b>	<b>(4.141)</b>	<b>(4.141)</b>	<b>(4.141)</b>	<b>(4.141)</b>
<b>1 Costi per manutenzioni ERP affidate dal Comune (IVA incl)</b>	<b>(1.535)</b>	-	-	-	-	-
Gestione contabile	(504)	(517)	(486)	(467)	(447)	(437)
Gestione amministrativa	(530)	(651)	(681)	(688)	(695)	(702)
Condomini	(133)	(456)	(456)	(456)	(456)	(455)
Supporto tecnico - invent. e cons.	(657)	(605)	(524)	(446)	(404)	(388)
Servizi al pubblico	(540)	(494)	(522)	(519)	(526)	(458)
Dismissioni	(259)	(382)	(500)	(631)	(773)	(873)
Gestione sede e archivi	(106)	(212)	(184)	(187)	(179)	(247)
Disciplinare avvocatura	(106)	(145)	(146)	(158)	(170)	(172)
Altri costi operativi esternalizzati	(669)	(1.520)	(1.520)	(1.426)	(1.304)	(1.143)
<b>Attività amministrativa Gestore per patrimonio</b>	<b>(3.502)</b>	<b>(4.982)</b>	<b>(5.019)</b>	<b>(4.977)</b>	<b>(4.954)</b>	<b>(4.876)</b>
Costi per manutenzioni ordinarie patrimonio a reddito	(4.337)	(6.517)	(8.690)	(13.035)	(17.380)	(21.725)
Costi personale tecnico	(809)	(473)	(473)	(630)	(749)	(868)
Altri costi operativi esternalizzati	(140)	(147)	(188)	(280)	(372)	(464)
<b>Attività tecnica Gestore per patrimonio a reddito</b>	<b>(5.286)</b>	<b>(7.138)</b>	<b>(9.351)</b>	<b>(13.944)</b>	<b>(18.500)</b>	<b>(23.056)</b>
Attività piccola manutenzione/facility management patrimonio NON a reddito	(1.303)	(1.303)	(1.303)	(1.303)	(1.303)	(1.303)
<b>2 Costi indiretti e di struttura Gestore</b>	<b>(1.285)</b>	<b>(1.597)</b>	<b>(1.597)</b>	<b>(1.643)</b>	<b>(1.643)</b>	<b>(1.643)</b>
Costi indiretti e di struttura NewCo	(1.431)	(1.431)	(1.431)	(1.477)	(1.477)	(1.477)
Costi indiretti e di struttura attività amministrativa	(443)	-	-	-	-	-
Costi indiretti e di struttura manutenzione a reddito	(675)	(166)	(166)	(166)	(166)	(166)
Costi indiretti e di struttura manutenzione non a reddito	(166)	-	-	-	-	-
<b>3 Eventuali costi del personale da riallocare su altre commesse di Napoli Servizi</b>	-	(2.735)	(2.222)	(1.984)	(1.702)	(1.594)
<b>4 Margine residuale Gestore</b>	-	(12)	(131)	(143)	(221)	(422)
<b>Effetto IVA su Comune</b>	<b>(2.503)</b>	<b>(5.127)</b>	<b>(5.274)</b>	<b>(3.715)</b>	<b>(4.145)</b>	<b>(4.630)</b>
<b>Costi totali della gestione del patrimonio complessivo</b>	<b>(23.642)</b>	<b>(29.122)</b>	<b>(31.125)</b>	<b>(35.937)</b>	<b>(40.697)</b>	<b>(45.752)</b>
<b>5 Costituzione NewCo</b>	-	<b>(4.000)</b>	-	-	-	-
Margine di gestione	7.752	2.618	11.080	13.088	16.587	19.974
Margine di gestione %	24,7%	7,3%	26,5%	26,7%	29,0%	30,4%



## Sostenibilità finanziaria e remunerazione del capitale investito

Un elemento centrale del presente Piano è il riconoscimento che **una gestione patrimoniale efficiente e moderna non può essere realizzata a parità di costi rispetto all'assetto attuale**. Le criticità strutturali e operative riscontrate rendono evidente come l'assetto gestionale precedente fosse **sottodimensionato**, sia in termini organizzativi sia sotto il profilo economico. A conferma di ciò, il **compenso storico riconosciuto a Napoli Servizi** per le attività di gestione patrimoniale risulta **sensibilmente inferiore** rispetto agli standard di mercato, evidenziando una condizione di **sottofinanziamento cronico** che ha inciso negativamente sull'efficacia complessiva del servizio reso.

In tale contesto, l'**incremento dei costi e degli investimenti** previsto con l'avvio della NewCo non rappresenta un aggravio, bensì la **condizione necessaria per abilitare un nuovo modello gestionale**, dotato di competenze specialistiche, strutture dedicate e strumenti operativi adeguati.

L'**analisi di sostenibilità finanziaria** è stata pertanto condotta con l'**obiettivo di dimostrare** che i **benefici economici e gestionali** derivanti dal miglioramento della governance, del servizio offerto, della valorizzazione e della capacità di incasso del patrimonio pubblico sono destinati a compensare, e nel medio periodo a superare, l'**incremento dei costi** iniziali connessi alla costituzione e all'operatività della NewCo. L'approccio adottato riflette una logica di **equilibrio strutturale e ottimizzazione dell'impiego delle risorse pubbliche**, di **miglioramento del servizio nonché di remunerazione del capitale conferito inizialmente e del trasferimento straordinario**, in linea con i più avanzati modelli di gestione patrimoniale adottati a livello nazionale.

**1** I costi per le manutenzioni affidate dal Comune sono previsti pari a zero poiché si prevede che sarà la **NewCo a gestire tutta la manutenzione ordinaria e straordinaria**. Tali costi sono inclusi nei costi per attività tecnica Gestore.

**2** I costi di struttura della NewCo risultano superiori rispetto a quelli dell'attuale gestore, in quanto la nuova società assume integralmente oneri organizzativi che, in precedenza, erano **distribuiti tra diverse attività** all'interno di una realtà multiservizi più ampia e complessa (Napoli Servizi). Tuttavia, tali costi sono funzionali a una **gestione pienamente dedicata ed efficiente**, in grado di garantire una maggiore focalizzazione operativa rispetto all'attuale assetto.

**3** Afferiscono ai **costi del personale di Napoli Servizi** che potenzialmente dovrebbero rimanere in capo alla Società da **riallocare su altre linee di attività**. Tali costi risentono dei pensionamenti nel corso del Piano.

**4** L'effetto IVA è previsto incrementarsi a fronte dell'**aumento del corrispettivo nel periodo di Piano** ed è stato calcolato considerando una aliquota del 22% sul corrispettivo erogato alla NewCo e una aliquota del 10% sulle manutenzioni ordinarie.

**5** I costi di costituzione della NewCo fanno riferimento all'aumento di capitale iniziale e al trasferimento straordinario a copertura delle perdite necessarie per **finanziare i costi e gli investimenti** del periodo transitorio e per **coprire gli squilibri di cassa** del primo anno di attività.

# Conclusioni e motivazioni della scelta

## Impatti dell'Operazione sul Perimetro

### Comune di Napoli

L'operazione e il relativo perimetro di attività avranno un **impatto diretto sull'assetto operativo del Comune**, che oggi si trova a **svolgere in modo improprio e non strutturato funzioni suppletive** rispetto alla gestione del patrimonio, intervenendo frequentemente in via **sostitutiva o emergenziale**. Tuttavia, tali interventi non consentono una **gestione ordinaria efficace**, né sono in grado di far fronte all'**elevato volume di attività** richiesto.

Con la costituzione della NewCo, l'Amministrazione potrà **riallinearsi al proprio ruolo istituzionale di indirizzo, programmazione e controllo**, liberandosi dalle attuali inefficienze operative. Ciò comporterà un **miglioramento organizzativo complessivo**, con una maggiore **efficienza dei processi interni** e la possibilità di focalizzare le **risorse comunali su attività strategiche** e coerenti con le proprie funzioni fondamentali.

#### Nuove attività del Comune



#### Riorganizzazione interna

La riorganizzazione delle strutture comunali non potrà essere avviata nell'immediato, poiché sarà necessario attendere che la NewCo entri **pienamente a regime** e che il nuovo assetto operativo si stabilizzi. Solo successivamente sarà possibile intervenire in modo strutturato sulla **riallocazione del personale** comunale oggi impegnato sul patrimonio.

Nel **medio periodo**, la piena operatività della NewCo consentirà di generare **efficienze organizzative**, permettendo al Comune di destinare risorse interne ad altre funzioni. Tali benefici, sebbene rilevanti, sono stati **prudenzialmente esclusi dall'analisi di sostenibilità**, in quanto non immediatamente attivabili né pienamente quantificabili nella fase iniziale.

### Napoli Servizi

La redistribuzione delle funzioni tra la NewCo e Napoli Servizi comporta vantaggi anche per quest'ultima, che potrà così riorientarsi sulle proprie **attività core di global service**, superando il sovraccarico e la scarsa esperienza gestionale che ha penalizzato la qualità e l'efficienza dei servizi erogati. L'eliminazione delle funzioni di gestione del patrimonio consente una **razionalizzazione della governance**, una **riduzione dei rischi** operativi e una più **chiara configurazione del perimetro societario**, a beneficio dell'intero sistema delle partecipate comunali coerentemente con gli indirizzi strategici rappresentati nel DUP del Comune.

#### To-be



#### Riorganizzazione industriale

Alla luce degli indirizzi strategici sia in materia di costituzione della NewCo sono già state avviate le **attività propedeutiche alla predisposizione del piano di riorganizzazione di Napoli Servizi** che beneficerà del nuovo perimetro di gestione del patrimonio consentendo un ritorno alle **attività core**. In particolare, le risorse che eventualmente non verranno trasferite alla NewCo saranno riallocate nelle altre business unit.

# Conclusioni e motivazioni della scelta

## Conclusioni per la costituzione della NewCo

Il Piano Industriale della NewCo Napoli Patrimonio dimostra in maniera strutturata e analitica la **necessità e l'urgenza** di superare l'attuale modello gestionale del patrimonio comunale, afflitto da inefficienze operative, carenze strutturali e sovrapposizioni funzionali. L'istituzione della NewCo rappresenta la **risposta strategica più efficace e sostenibile** per riorganizzare la gestione patrimoniale, dotando l'Amministrazione di uno strumento operativo dedicato, **in linea con le best practice nazionali** e orientato a performance, accountability e digitalizzazione.

La NewCo sarà in grado di garantire un approccio professionale e integrato alla gestione tecnico-amministrativa del patrimonio a reddito, migliorando la qualità dei servizi, aumentando la capacità di valorizzazione e razionalizzando i costi. L'**interazione continua con il Comune**, che manterrà il presidio strategico e le attività ad alta complessità istituzionale, consentirà un **modello duale ben bilanciato** e più efficiente. Anche Napoli Servizi beneficerà dal nuovo modello gestionale ritornando a **focalizzarsi sulla propria attività core** a seguito del processo di riorganizzazione che la vedrà trasformarsi in una società di *Global Service*.

Motivazioni	Il ruolo e i benefici della NewCo
 Convenienza economica	<p>La costituzione della NewCo consente una gestione specializzata e focalizzata sul patrimonio a reddito, con economie di scala e di scopo che non sono oggi raggiungibili nell'attuale assetto. La separazione gestionale consente di rendere tracciabili i costi e valutabili le performance, generando un impatto positivo sul bilancio complessivo dell'Ente. La convenienza economica risulta rispettata per via dei corrispettivi ben al di sotto del benchmark di mercato.</p>
 Sostenibilità finanziaria	<p>Il modello di compenso è costruito su logiche di equilibrio economico-finanziario, con un corrispettivo parametrato su obiettivi annuali e una quota variabile incentivante. La gradualità nel rafforzamento della struttura e il rimborso integrale dei costi per le manutenzioni ordinarie rendono l'operazione interamente sostenibile dal punto di vista finanziario, senza impatti negativi sul bilancio comunale.</p>
 Benefici della gestione in house	<p>La gestione in house tramite NewCo garantisce maggiore controllo e accountability, con la possibilità per l'Ente di verificare direttamente la qualità e l'efficienza della gestione. Il modello è conforme alle indicazioni della Corte dei Conti in termini di trasparenza, controllo analogo e rispetto dei principi dell'evidenza pubblica.</p>
 Benefici per il Comune	<p>Il Comune potrà rifocalizzarsi sulle attività a più alto contenuto strategico (assegnazioni ERP, gestione contenziosi, beni a finalità sociale) e rafforzare il proprio ruolo di programmazione, indirizzo e controllo. La NewCo assicurerà un modello operativo fondato su standard elevati, digitalizzazione dei processi, programmazione manutentiva e valorizzazione del patrimonio, generando benefici concreti, misurabili e duraturi per l'Amministrazione.</p>
 Benefici per Napoli Servizi	<p>La costituzione della NewCo consentirà a Napoli Servizi di rifocalizzarsi sulle proprie attività core di facility management, liberandosi del sovraccarico connesso alla gestione del patrimonio, riducendo i rischi operativi e migliorando l'efficienza interna. Tale evoluzione si inserisce in un più ampio processo di riorganizzazione volto a dare una nuova veste alla società, con la configurazione di un modello di <i>Global Service</i> verticale su scuole, mercati, impianti sportivi, cimiteri, immobili istituzionali e monumentali, strade, decoro e supporto amministrativo, in coerenza con le priorità dell'Amministrazione e con una più razionale allocazione delle funzioni tra le partecipate comunali</p>
Il Piano dimostra la <b>sostenibilità economico-finanziaria dell'operazione</b> , supportata da un <b>modello di compenso coerente con gli obiettivi gestionali</b> , da un percorso di <b>crescita graduale delle risorse</b> e dall' <b>attivazione di potenziali partnership strategiche</b> (es. MM S.p.A. e Municipia) fondamentali nella fase di transizione e avviamento. L'implementazione del nuovo assetto organizzativo e operativo della NewCo non è solo possibile, ma necessaria per garantire <b>continuità, efficienza e valorizzazione del patrimonio pubblico</b> in una logica di medio-lungo termine, trasformando una criticità strutturale in un' <b>opportunità concreta di rilancio amministrativo e patrimoniale</b> per l'intera città.	

# Backup Benchmark di mercato

---

# Backup Benchmark di mercato | Struttura societaria

Approccio metodologico strutturazione dell'organigramma/funzionigramma

## Approccio metodologico

1

Valutazione delle **funzioni di struttura** necessarie alla gestione societaria

2

Composizione delle **diverse aree funzionali** e individuazione della **tipologia di risorse necessarie**

3

**Strutturazione del personale operativo** sulla base della stima dei **fabbisogni operativi** in termini di ore da lavorare (vedi slide precedenti su fabbisogno)

4

Strutturazione e delineazione dei **ruoli** e degli **inquadramenti retributivi**

5

Scelta del **CCNL ottimale** per la struttura operativa definita

## Analisi di benchmark



Backup analisi di benchmark sulla struttura di gestione specifica delle società di gestione del patrimonio a reddito



Backup analisi di benchmark sulla struttura di gestione totale (Comune+Società di gestione)

Per la definizione della struttura organizzativa della NewCo e per stimare il fabbisogno di personale, sono stati condotti **due distinti benchmark comparativi**:

1. **Benchmark totale**: ha analizzato la struttura gestionale complessiva del patrimonio immobiliare (Comune + società in-house), al fine di comprendere **di quante risorse complessive il Comune di Napoli dovrebbe dotarsi** per la gestione del patrimonio a reddito e non a reddito
2. **Benchmark specifico per NewCo**: ha considerato esclusivamente la **gestione del patrimonio a reddito**, confrontando le società dedicate alla gestione di beni patrimoniali simili e individuando il **personale operativo necessario** per il perimetro target affidato alla NewCo



Normalizzazioni delle unità immobiliari

In entrambi i casi è stata effettuata una **normalizzazione delle unità immobiliari** confrontate, escludendo le **pertinenze** (ad es. cantine e box) e applicando un **coefficiente di omogeneizzazione** basato sulle prassi adottate da altre società pubbliche. Tale processo ha portato a stimare:

- un totale di circa **50.000 unità normalizzate** per il **patrimonio complessivo del Comune**
- un totale di circa **36.000 unità normalizzate** riferite al **perimetro affidato alla NewCo**.

Il fabbisogno di personale è stato quindi calcolato moltiplicando il numero di unità gestite per un **ratio medio di risorse impiegate per unità immobiliare**, derivante dal benchmark.

# Backup Benchmark di mercato | Struttura societaria

Analisi di benchmark sul personale cumulato [Comune-Società in house] che gestisce l'intero patrimonio (a reddito e non a reddito)

Si noti che l'analisi di riferimento è stata condotta considerando l'intero perimetro del patrimonio (a reddito e non a reddito) e l'intero ammontare di personale (Comune + società in house) che gestisce l'intero patrimonio per **dare evidenza della necessità totale dell'organico finalizzato a gestire tutto il patrimonio del Comune di Napoli sulla base esclusivamente del benchmark**

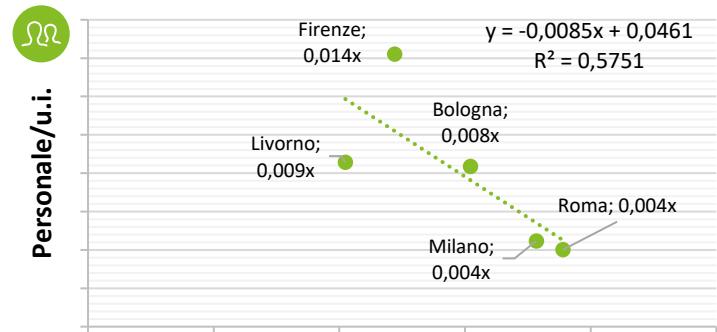
Comuni	Unità immobiliari (u.i.)	Personale Comune + Società in house	Personale/u.i.
Firenze	16.602	236*	0,014x
Milano	60.717	271**	0,004x
Roma	77.617	312*	0,004x
Bologna	33.247	278	0,008x
Livorno	10.567	91	0,009x
<b>COMUNE DI NAPOLI</b>	<b>50.392</b>	<b>287</b>	<b>0,004x</b>
<b>Media dell'indicatore</b>			<b>0,008x</b>

\*In attesa di riscontro da parte del Comune di Roma per l'allocazione degli FTE. In particolare, per il Comune di Roma si è considerato il 50% in più dei dipendenti autorizzati al lavoro agile e da remoto. Per quanto riguarda l'analisi su Firenze, prudenzialmente non sono stati considerati gli FTE relativi agli altri Comuni del perimetro (poiché Comuni molto piccoli e poco significativi).

\*\* In via prudenziale per il Comune di Milano si sono considerati esclusivamente i dipendenti afferenti alla Direzione Casa.

\*\*\* Tale calcolo non considera eventuali trasferimenti da Napoli Servizi alla NewCo. Comune di Napoli | Project Parthenope

**Fabbisogno del personale complessivo  
calcolato per la gestione dell'intero patrimonio**



**Stima del fabbisogno complessivo**

Fabbisogno totale  
stimato da Benchmark  
con regressione

307



Personale attuale del  
Comune

188

Fabbisogno di nuovo  
personale\*\*\*

119

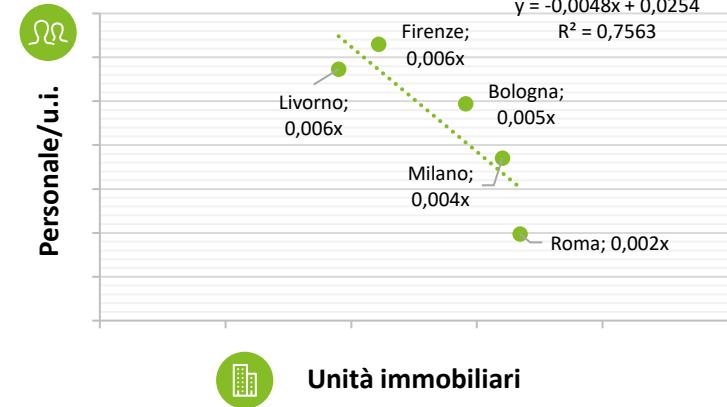
# Backup Benchmark di mercato | Struttura societaria

Analisi di benchmark sul personale della Società in house che gestisce il patrimonio

*Si noti che l'analisi di riferimento è stata condotta considerando l'intero perimetro del patrimonio gestito dalle società in house per dare evidenza della necessità totale dell'organico finalizzato a gestire il patrimonio a reddito del Comune di Napoli sulla base esclusivamente del benchmark*

Comuni	Unità immobiliari (u.i.)	Personale società in house	Personale/u.i.
 Casa S.p.A.	12.853	81	0,006x
 MM S.p.A.	39.962	148	0,004x
 Risorse per Roma e Aequa	46.909	93	0,002x
 ACER Bologna	28.499	141	0,005x
 Casalp (Livorno)	8.902	51	0,006x
<i>Napoli Patrimonio</i>	35.394	n.a.	0,004x
<b>Media dell'indicatore</b>			0,005x

**Fabbisogno del personale della NewCo per la gestione del patrimonio**



Fabbisogno di personale per la NewCo con normalizzazione delle pertinenze

128

# Backup Benchmark di mercato | La convenienza economica rispetto al mercato

Corrispettivo mensile per area tecnica e amministrativa

Comuni	Società	2023	2022	2021	2020
 Firenze		3% 22 39	5% 16 33	4% 14 32	5% 14 32
 Milano		13% 24 29	n.a. 24 29	n.a. 22 27	n.a. 20 25
 Roma		n.a.	146	146	n.a.
Roma		3	2	2	2
 Bologna		11% 31	11% 29	11% 27	11% 27
 Venezia		12% 26	12% 25	12% n.a.	12% n.a.
 Livorno		10% n.a.	15% n.a.	11% n.a.	18% n.a.

- Corrispettivo % su quadro economico per Gestione Tecnica
- Corrispettivo/unità/mese per Gestione Amministrativa
- Corrispettivo/unità/mese per Gestione Tecnica - Amministrativa

Ai fini dell'analisi è stata considerata la mediana in considerazione dell'alta variabilità soprattutto derivante dai diversi perimetri oggetto di affidamento.

