



Camera dei Deputati – Senato della Repubblica

Commissione parlamentare di controllo sull'attività degli Enti gestori di  
forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale - Presidente On.  
Alberto Bagnai

*“Indagine conoscitiva sulle politiche di investimento e valorizzazione del patrimonio  
immobiliare degli Enti pubblici previdenziali”*

*Relazione informativa*

**Audizione del Direttore dell’Agenzia del Demanio  
Dott.ssa Alessandra dal Verme  
14 maggio 2026**

Illustre Presidente, Onorevoli Senatori, desidero anzitutto ringraziare la Commissione per l'opportunità concessa all'Agenzia del Demanio con la presente audizione.

## **1. Ruolo istituzionale e perimetro delle competenze dell'Agenzia del Demanio**

L'Agenzia del Demanio, istituita con il D.Lgs. n. 300/1999 e divenuta Ente Pubblico Economico con il D.Lgs. n. 173/2003, gestisce il Patrimonio immobiliare dello Stato sulla base di una Convenzione annuale di servizi con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, nel rispetto dell'atto di indirizzo emanato annualmente dal Ministro. È sottoposta al controllo della Corte dei Conti ai sensi dell'art. 12 della legge n. 259/1958 e si avvale del patrocinio dell'Avvocatura dello Stato. Sono Organi dell'Agenzia il Direttore Generale, il Comitato di gestione e il Collegio dei Revisori dei conti.

L'Agenzia gestisce un patrimonio immobiliare di proprietà statale di 45,415 mila immobili dello Stato, per un valore di oltre 63 mld di euro. Sussistono altri soggetti dedicati alla gestione di alcuni rami del demanio statale, gli enti territoriali per il demanio marittimo e idrico (D.Lgs. n. 112/98), il Ministero della Difesa per il demanio militare, l'ENAC per il demanio aeronautico, l'ANAS per strade e autostrade, ecc.

Il patrimonio dello Stato è fortemente identitario, un bene comune diffuso su tutto il territorio, costituito da uffici pubblici, università, accademie, musei, archivi di Stato, chiese, torri, grandi compendi urbani, ma anche aree naturali, come parchi e isole.

In particolare, si tratta di beni:

- appartenenti al patrimonio indisponibile (beni in uso governativo): immobili ad uso ufficio, sedi dei Ministeri, caserme, sedi delle Forze dell'Ordine, carceri, aree di addestramento militare (41% in termini numerici e 54% sul valore complessivo);
- appartenenti al patrimonio disponibile – terreni agricoli, fabbricati rurali, immobili residenziali, immobili commerciali, magazzini – gestiti secondo le norme di diritto privato (35% in termini numerici e 3% del valore complessivo). Da segnalare che oltre il 90% di questi beni ha un valore basso, inferiore a 200 mila euro, e solo il 2% supera il milione di euro;
- appartenenti al demanio storico-artistico (10% in uso governativo e 7% non in uso governativo, rispettivamente 31% e 7% in termini di valore);
- non disponibili, categoria che include principalmente beni concessi in uso gratuito e perpetuo a Università o Enti ecclesiastici, beni confiscati, edilizia residenziale pubblica in attesa di trasferimento agli Enti locali (7% e 4 % in termini di valore).

Dal 2021 l'Agenzia, in risposta ai mutamenti di contesto, nell'ambito della propria missione istituzionale ha abbracciato una nuova visione che vede nella cura del patrimonio gestito una leva per creare valore economico, sociale e ambientale.

Viene data centralità all'utenza: i cittadini che vivono gli spazi pubblici e fruiscono dei servizi, le Pubbliche Amministrazioni cui destinare uffici moderni ed efficienti, i territori protagonisti dei processi di rigenerazione.

Il patrimonio immobiliare dello Stato è memoria, identità e infrastruttura di futuro. Responsabilità etica, linguaggi condivisi, azioni misurabili, sono elementi portanti di questa visione. Questo è l'approccio del Piano Strategico industriale dell'Agenzia, sviluppato dal 2022 in coerenza con gli atti di indirizzo del Ministero dell'Economia e delle Finanze, e basato su tre pilastri: sostenibilità ambientale e sociale; digitalizzazione del patrimonio, dei processi e dei servizi; innovazione tecnologica e metodologica.

Conoscenza del patrimonio e analisi delle sue potenzialità sono il punto di partenza, collaborazione e condivisione delle scelte con le Istituzioni, gli Enti e gli stakeholder del territorio per soddisfarne fabbisogni e seguirne le vocazioni, rete con le Università ed Enti di ricerca, consentono l'integrazione delle competenze e la multidisciplinarietà dell'approccio. Ad oggi sono in corso attività con le Università e gli Enti di ricerca in attuazione di oltre 20 accordi.

Viene coinvolto il mercato con operatori economici specializzati, l'associazionismo e gli Enti del Terzo settore. Con progetti di partenariato e di *temporary use* si accelera la restituzione di spazi riqualificati alla comunità.

La nuova visione di cura del patrimonio immobiliare dello Stato per rispondere ai fabbisogni della collettività ha trovato progressivo riscontro normativo con il riconoscimento all'Agenzia come stazione appaltante qualificata ai sensi dell'art. 63 del D.Lgs. n. 36/2023 e con diverse disposizioni in materia di housing universitario, rigenerazione urbana, rischio sismico ed efficientamento energetico.

## **2. Modalità operative per la valorizzazione, rifunzionalizzazione e riqualificazione del patrimonio immobiliare pubblico**

Dal 2022, il Piano Strategico Industriale, di durata quadriennale, detta l'indirizzo per l'azione dell'Agenzia del Demanio e pone obiettivi di investimento per 5 miliardi di euro, 1/5 già realizzato al 2025, con ricadute sui territori misurati secondo parametri ESG. Più recentemente, l'Agenzia si è dotata anche di un Piano di Sostenibilità 2025–2028 in cui sono fissati obiettivi di impatto misurabili.

L'innesto della Struttura per la Progettazione (a seguito del DPCM 29 luglio 2021), la nuova direzione tecnica oggi pienamente operativa (con sedi sul territorio e oltre 200 tecnici) per il supporto ai territori, unitamente alla creazione di una specifica Direzione per la Trasformazione Digitale, hanno rappresentato le leve dell'Agenzia per la qualità della progettazione e per orientare gli interventi dell'Agenzia alla rigenerazione dei territori.

In particolare, l'Agenzia è divenuta punto di riferimento per la progettazione digitale BIM e ha introdotto il cantiere digitale per l'esecuzione dei lavori. La riqualificazione degli immobili è orientata a realizzare *smart building* a garanzia di un ciclo di vita tracciabile e monitorabile, e una manutenzione di tipo predittivo.

Nel 2025, per il quinto anno consecutivo, l'Agenzia è risultata la prima stazione appaltante per volumi di affidamenti BIM.

Il sistema di valutazione economico-patrimoniale progressivamente sviluppato dall'Agenzia del Demanio, anche grazie a una intensa collaborazione con Università e centri di ricerca, si caratterizza per tre tratti fondamentali: la multidimensionalità degli indicatori impiegati, il grado crescente di standardizzazione e replicabilità degli strumenti e l'integrazione di logiche ESG (*Environmental, Social, Governance*) all'interno dei processi decisionali ordinari di investimento.

### **Lo strumento dei Piani Città degli Immobili Pubblici.**

I Piani Città degli Immobili Pubblici sono il nuovo strumento operativo posto in essere dall'Agenzia che consente di analizzare, pianificare e indirizzare al meglio le funzioni e i servizi cui destinare l'immobile, agendo su tre macro ambiti: rigenerazione urbana, sfide ambientali, obiettivi di sviluppo e socioculturali.

Finora sono stati sottoscritti 34 Piani Città degli Immobili Pubblici e ne verranno sottoscritti complessivamente 65 entro il 2028, che costituiscono il 90% della popolazione italiana. Sono interessati dai Piani Città 376 immobili, di cui 150 di proprietà di soggetti pubblici diversi dallo Stato, per una superficie in rigenerazione di circa 4 mln di mq.

Ad oggi sono circa 400 iniziative singole seguite dalla Struttura per la Progettazione su tutto il territorio nazionale, su ingaggio diretto dei Comuni o in favore degli stessi per attività di supporto e/o di stazione appaltante con uno sviluppo degli investimenti in prospettiva per oltre 5 miliardi di euro.

**La fase di valutazione tecnico-economica.** Una volta completata la fase conoscitiva del bene si procede alla definizione di un concept e di un masterplan a supporto della decisione sulla finalizzazione del bene. Si svolge una valutazione tecnico-economica che comprende analisi di fattibilità, simulazioni funzionali, verifiche urbanistiche, ambientali e gestionali, nonché stime economiche per accertare la sostenibilità dell'intervento.

**I processi partecipativi per l'individuazione dello scenario di valorizzazione.** Sulla base di queste valutazioni, in un percorso di concertazione multilivello con gli enti territoriali, vengono costruiti gli scenari progettuali e viene individuato il modello di valorizzazione più idoneo: dal riuso o rifunzionalizzazione per servizi pubblici o sociali, fino allo sviluppo di più ampie operazioni di rigenerazione urbana o di partenariato pubblico-privato.

**La procedura di gara.** Una volta definito lo scenario progettuale, si passa alla scelta della procedura di gara o di affidamento più idonea per acquisire servizi tecnici, progettazioni, verifiche e lavori, tra quelle previste dal Codice dei contratti pubblici.

Si tratta di uno dei passaggi più complessi dell'intero ciclo di realizzazione dell'opera pubblica, poiché richiede coerenza tra obiettivi progettuali, criteri del bando e qualità della progettazione. In questo contesto, diventa essenziale la capacità della stazione appaltante di presidiare l'intero processo - dalla corretta impostazione del contratto alla gestione della fase esecutiva - per prevenire criticità che incidano su tempi e costi dell'intervento.

**Gli strumenti di project management.** A supporto di tale esigenza, l'Agenzia ha adottato strumenti avanzati di project management che permettono un monitoraggio predittivo delle fasi procedurali, una gestione strutturata delle responsabilità e un intervento tempestivo in caso di scostamenti, favorendo standardizzazione, qualità progettuale e maggiore efficienza nei processi di valorizzazione del patrimonio pubblico.

### 3. Criteri e le metodologie di valutazione economico-patrimoniale

Il sistema di valutazione economico-patrimoniale dell'Agenzia del Demanio si articola su due livelli distinti, che rispondono a logiche complementari: la valutazione del patrimonio come asset da gestire e la valutazione degli impatti prodotti dagli interventi di rigenerazione.

Il patrimonio immobiliare dello Stato viene classificato secondo una logica funzionale per individuare i beni che possono soddisfare le esigenze delle Amministrazioni centrali, alle quali gli stessi vengono assegnati in uso governativo.

**Il modello di Asset management.** Per i beni non strumentali a tali esigenze, l'Agenzia ha completato nel 2024 un modello di asset management strategico che classifica il patrimonio in *macro-cluster* e identifica per ciascuno di essi gli strumenti e le azioni di gestione più idonei. Si tratta di uno strumento di *asset allocation* del portafoglio che orienta le scelte a monte del processo di valorizzazione e per valutarne la misura e monitorare gli effetti economici, sociali, culturali e ambientali generati dagli interventi sul patrimonio immobiliare pubblico.

**Concessioni/locazioni.** Per quanto riguarda le iniziative di concessione/locazione, i beni vengono affidati tramite un avviso pubblico, seguendo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa e secondo specifiche linee di indirizzo.

La valutazione comparativa delle offerte si basa sui pesi attribuiti agli elementi quantitativi (durata e misura del canone) sviluppati all'interno di un Piano Economico Finanziario, nonché sull'incidenza degli elementi qualitativi in cui si delineano le risposte alle esigenze emergenti del contesto territoriale di riferimento e le azioni legate ai principi di sostenibilità nell'ipotesi di recupero e riuso dell'immobile.

**Interventi edilizi e di rigenerazione urbana.** Per quanto concerne gli interventi edilizi e di rigenerazione urbana, si fa riferimento a una matrice di indicatori di *performance ESG*, sviluppata in collaborazione con Università e centri di ricerca.

Il modello viene applicato nelle fasi di:

- a. **pianificazione**, con una valutazione quali-quantitativa *ex-ante*;
- b. **progettazione**, in cui si prevedono tre livelli di rendicontazione prestazionale: i) il recepimento (vincolante) dei Criteri Ambientali Minimi (CAM); ii) il soddisfacimento dei requisiti secondo il modello adottato dall'Agenzia; iii) la possibilità di acquisire una certificazione secondo uno dei protocolli di sostenibilità energetico-ambientale riconosciuti a livello nazionale o internazionale.
- c. **realizzazione**, nella quale viene monitorato il raggiungimento dei livelli prestazionali attesi, con una verifica a lavori conclusi e in quella di gestione operativa.

Per i Piani Città degli Immobili Pubblici, il sistema di valutazione si articola su una matrice più ampia di indicatori organizzati in 4 *cluster* e 10 assi strategici, allineati con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 e con gli ambiti del Benessere Equo e Sostenibile del MEF.

Gli indicatori di impatto economico includono metriche che considerano i nuovi occupati nelle fasi di cantierizzazione e gestione operativa, le superfici destinate al sostegno dell'economia locale, il gettito fiscale derivante dalle attività insediate nei beni e i risparmi ottenuti dalla riduzione delle locazioni passive.

La selezione degli indicatori per ciascun Piano è calibrata sulle caratteristiche specifiche del territorio.

*È in corso un gruppo di lavoro con l'Università La Sapienza di Roma per trasformare la misurazione degli impatti ambientali, sociali e di governance in valore economico.*

#### **4. Strategie e modelli operativi per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico**

**Il sistema integrato.** L'Agenzia del Demanio adotta un approccio integrato alla rigenerazione urbana e alla valorizzazione del patrimonio pubblico, orientando ogni intervento alla generazione di valore sociale, culturale ed economico. La progettazione degli interventi a finalità sociale, culturale, abitativa ed educativa supera la logica del mero recupero edilizio per traguardare la produzione di benefici distribuiti e duraturi per le comunità, rafforzando coesione sociale, accessibilità ai servizi e qualità dello spazio urbano.

Il modello operativo si fonda sulla pianificazione integrata, che prevede la costruzione di un quadro condiviso con gli Enti territoriali e con le Amministrazioni utilizzatrici. Ogni operazione di rigenerazione è inserita in una strategia urbana più ampia, così da individuare il ruolo che il bene può assumere nel sistema di relazioni della città: come nodo all'interno di reti fisiche (mobilità, servizi, spazi pubblici), sociali (comunità locali, fragilità urbane, domanda abitativa), istituzionali (enti pubblici, amministrazioni competenti) ed economiche (investitori, operatori del settore). L'obiettivo è garantire che gli interventi rispondano a esigenze reali e che siano in grado di attivare processi trasformativi che superino il singolo compendio.

**Gli strumenti operativi.** Per dare attuazione a questo approccio, l'Agenzia ha sviluppato un sistema articolato di strumenti, differenziati per natura giuridica, durata e finalità. I beni non strumentali vengono affidati a imprese ed enti del Terzo settore attraverso:

- Concessione di Valorizzazione e Concessione per Enti del Terzo Settore, per un massimo di 50 anni, destinate a interventi complessi con impatto strutturale sul territorio;
- Concessione in Temporary Use, da 6 mesi a 6 anni, per utilizzi temporanei e fruizione progressiva degli spazi, in attesa del completamento degli interventi più complessi, riducendo i costi e massimizzando l'impatto positivo sui territori;
- Partenariato Pubblico-Privato, ai sensi dell'art. 174 del D.Lgs. n. 36/2023, strumento in crescita per attrarre capitali privati in un contesto di risorse pubbliche limitate.

Il quadro normativo di riferimento comprende il D.L. n. 351/2001, il D.L. n. 83/2014 e il D.Lgs. n. 117/2017. Ai fini della massima trasparenza e partecipazione, tutte le iniziative sono proposte al mercato mediante procedura di evidenza pubblica, pubblicata sul sito dell'Agenzia e promossa attraverso piattaforme dedicate quali "Crea valore, investi con noi" e "*Invest In Italy Real Estate*", nonché attraverso canali stampa, media e social media a livello locale e nazionale.

La selezione delle offerte avviene secondo il principio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, con un peso crescente attribuito alla componente qualitativa (da 70 a 80 punti) rispetto a quella quantitativa (da 20 a 30 punti). La valutazione qualitativa considera l'ipotesi di recupero e riuso, il ritorno per il territorio (innovatività dei servizi, fruibilità pubblica, networking, sviluppo locale) e la sostenibilità ambientale ed efficienza energetica. La valutazione quantitativa considera canone e durata, privilegiando il canone più alto e la durata minore; ogni proposta deve essere corredata da un Piano Economico-Finanziario che dimostri

le condizioni di equilibrio dell'operazione. Per garantire standardizzazione e replicabilità procedurale, l'Agenzia ha sviluppato modelli di bando periodicamente aggiornati, *format* allegati per la presentazione delle offerte — inclusi modelli ESG e PEF — e Guide ai Bandi pubblicate sul sito istituzionale a supporto dei concorrenti.

**Il Partenariato Pubblico-Privato (PPP).** Il PPP si conferma un meccanismo efficace per valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico inutilizzato o sottoutilizzato, trasformandolo da elemento di degrado a leva di rigenerazione urbana e crescita territoriale. La collaborazione con gli operatori privati si basa su un modello di *governance* condivisa e su una strategia integrata con i territori. Tale approccio consente di ridurre i rischi amministrativi legati ad autorizzazioni e destinazioni d'uso, accompagnando l'investitore con soluzioni sostenibili sul piano giuridico, economico-finanziario, sociale e ambientale.

Per supportare questo processo, l'Agenzia ha avviato strumenti di dialogo con gli enti locali nell'ambito della pianificazione territoriale, come il citato Piano Città degli immobili pubblici, per definire in via anticipata e condivisa la destinazione dell'immobile, in coerenza con lo strumento urbanistico vigente o in eventuale varianza.

Questo approccio si caratterizza per i seguenti aspetti:

- conferenza di servizi per accelerare l'iter autorizzativo;
- partecipazione pubblica in conto capitale, attraverso la messa a disposizione del bene ovvero, per alcune funzioni, la compartecipazione diretta all'investimento con risorse pubbliche;
- maggiore flessibilità funzionale dell'immobile, in linea con le evoluzioni del mercato e degli investitori;
- tempi di ritorno dell'investimento più lunghi, per consentire al privato di recuperare il capitale e ottenere un margine adeguato.

**Le iniziative a finalità sociale e abitativa.** Nell'ambito delle iniziative a finalità sociale e abitativa, l'Agenzia promuove modelli fondati su *mix* funzionali, sostenibilità ambientale e integrazione con il contesto urbano. Il *social* e il *senior housing* vengono concepiti come strumenti per rispondere ai bisogni abitativi emergenti, ricucire tessuti urbani disomogenei e sostenere la residenzialità nelle aree centrali e semicentrali. Gli interventi sono orientati a favorire l'accessibilità economica, la disponibilità di servizi di prossimità, la presenza di spazi comuni e il collegamento con infrastrutture e reti sociali locali. I modelli operativi contemplano il ricorso a partenariati pubblico-privati, alla valorizzazione a lungo termine, a concessioni o, in alcuni casi, alla destinazione a uso istituzionale o sociale tramite accordi con gli enti territoriali.

Le recenti competenze attribuite dal legislatore in tema di *housing* universitario hanno consentito all'Agenzia di agire come acceleratore degli interventi: sono state elaborate linee guida per la progettazione, sono stati avviati numerosi interventi di riqualificazione e nuova realizzazione e l'Agenzia ha operato in stretta collaborazione con il MUR per l'attuazione delle misure previste dal PNRR, anche affiancando il Commissario straordinario per le verifiche tecniche connesse all'assegnazione dei contributi ai privati. Per favorire la sostenibilità economica degli interventi e per ampliare l'offerta abitativa destinata agli studenti sono stati sviluppati modelli innovativi di partenariato pubblico-privato..

Si veda il caso della caserma Perotti di Bologna, bene in disuso da circa 20 anni, che è stato suddiviso in due lotti secondo un criterio di *mixité* funzionale destinato, nel primo lotto, a uffici della PA per circa 7000 mq, e nel secondo lotto a residenze per circa 20000 mq, di cui circa il 40% residenze di tipo sociale/universitario e la restante parte residenze a mercato. A seguito

di un bando del circuito internazionale, C40 *Reinventing Cities*, è stato individuato l'investitore privato e l'operatore economico. Lo Stato contribuisce con la messa a disposizione dell'area. **Le iniziative a finalità educative.** Per quanto riguarda le finalità educative, la valorizzazione del patrimonio pubblico è orientata alla creazione di spazi per l'istruzione, la formazione, la cultura e la ricerca, in linea con la crescente domanda di infrastrutture educative moderne e integrate con i sistemi urbani. Gli interventi perseguono *standard* elevati di qualità architettonica, funzionalità e sostenibilità, con l'obiettivo di generare poli capaci di contribuire alla rigenerazione di quartieri e aree urbane.

Nel 2025 l'Agenzia ha consolidato il proprio ruolo nell'edilizia scolastica, attraverso interventi mirati all'adeguamento e miglioramento sismico, all'efficientamento energetico e alla riqualificazione complessiva degli edifici scolastici. In particolare, nell'ambito di una convenzione con UPI, sono interessati dalla progettazione nel triennio 2024-2026 112 plessi scolastici in 48 Province e 3 Città Metropolitane, per un volume complessivo di investimenti di circa 600 milioni di euro. A questi si aggiungono 24 edifici scolastici — su 35 interventi complessivi di messa in sicurezza urgente — nell'area dei Campi Flegrei, nell'ambito della collaborazione con il Commissario Straordinario per gli immobili interessati dal fenomeno del bradisismo.

Grazie a un modello organizzativo fondato su progettazione avanzata, processi standardizzati e strumenti di *project management*, l'Agenzia assicura interventi di elevata qualità tecnica, ambientale e di sicurezza, contribuendo in modo strutturale alla modernizzazione dell'edilizia educativa.

**La misura dell'impatto e la valutazione di sostenibilità.** L'Agenzia ha avviato sperimentazioni sulla valutazione d'impatto, ampliando il tradizionale concetto di ritorno economico dell'investimento. Il processo analizza e misura gli effetti prodotti dalla rigenerazione sulle persone, sull'ambiente e sull'economia, attraverso il confronto tra uno scenario *ex ante* (impatto previsionale), una verifica *ex post* (al termine del progetto o a regime) e un'attività di monitoraggio nel tempo. Sono state sperimentate tre metodologie: la misurazione del Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI) tramite *proxy* economiche; la misurazione dello SROI tramite coinvolgimento diretto degli *stakeholder* mediante questionari; un approccio che antepone alla sintesi numerica dello SROI una valutazione qualitativa tramite confronto e aggregazione di KPI.

**La replicabilità di strategie e modelli.** L'Agenzia ha strutturato le proprie linee operative in modo da renderle trasferibili ad altri enti pubblici. La replicabilità riguarda sia gli strumenti tecnici — analisi di fattibilità, modelli di *concept*, schemi di valutazione economica, modelli di PEF ed ESG — sia le logiche strategiche: pianificazione integrata, cooperazione istituzionale, utilizzo di modelli di gestione evoluti.

Tali modelli sono già oggetto di diffusione attraverso due canali istituzionali. Il primo è il Progetto ITALIAE, sviluppato con il Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie (DARA) della Presidenza del Consiglio, finalizzato al *capacity building* della pubblica amministrazione locale sui temi della trasformazione urbana e territoriale. Il secondo è la Cabina di regia per la valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare pubblico istituita presso il MEF, nell'ambito della quale l'Agenzia sta elaborando un *vademecum* — contenente linee guida tecniche, modelli operativi, documenti e *format* — per il supporto operativo agli enti territoriali lungo l'intero ciclo di conoscenza e valorizzazione degli immobili pubblici.

Nel complesso, le strategie e i modelli operativi adottati dimostrano come la rigenerazione urbana possa diventare un motore di trasformazione sociale, economica e territoriale. Il loro carattere modulare e standardizzabile li rende applicabili anche ai patrimoni degli enti previdenziali pubblici, consentendo di attivare iniziative che rispondano ai fabbisogni emergenti, valorizzino beni spesso sottoutilizzati e generino valore pubblico in senso ampio.

## 5. Sostenibilità ambientale e criteri ESG nelle politiche di gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico

**La metodologia adottata per la sostenibilità – la matrice KPI ESG.** L'Agenzia ha adottato un approccio organico che integra gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, della “*carbon neutrality*” e delle normative comunitarie e nazionali, in una metodologia atta a misurare e monitorare gli impatti in chiave ESG per supportare il processo decisionale e operativo degli investimenti immobiliari.



La matrice KPI ESG utilizzata è uno strumento di governo dell'investimento, utile a orientare le scelte progettuali fin dalle prime fasi e a garantire la coerenza con gli obiettivi strategici lungo l'intero processo. Questi indicatori non restano puri parametri descrittivi, ma vengono pesati e integrati nell'analisi di investimento.

Per la componente ambientale si misurano e monitorano riduzioni dei consumi energetici, diminuzione delle emissioni, quota di consumi energetici coperti da fonti rinnovabili e indicatori di resilienza climatica. Sul versante sociale si valutano accessibilità, fruibilità, servizi generati e impatti sulla qualità della vita urbana. La dimensione di *governance* verifica qualità progettuale, trasparenza procedurale e conformità normativa.

Attraverso i KPI-ESG vengono monitorate le fasi di:

1. **pianificazione:** i KPI-ESG vengono utilizzati per una valutazione quali-quantitativa *ex ante* dei possibili impatti dell'investimento e per l'individuazione degli obiettivi di sostenibilità,

finalizzata all'inserimento nel Documento di Indirizzo alla Progettazione allegato alla gara di progettazione;

2. **progettazione:** il progettista è tenuto a rispettare gli obiettivi di sostenibilità richiesti dalla stazione appaltante e a rendicontare quantitativamente gli indicatori specifici associati a ciascun obiettivo;
3. **costruzione:** nella fase esecutiva, vengono individuate le azioni che consentono il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e vengono rendicontati i risultati e verificati alla fine dei lavori i *target* raggiunti.

La misurazione degli impatti segue dunque un percorso continuo e multilivello: scenari previsionali *ex ante* per l'allocazione ottimale delle risorse, monitoraggi periodici *in itinere* per rilevare scostamenti e correggere le scelte progettuali, verifiche *ex post* per confrontare risultati attesi e reali e aggiornare i parametri da applicare a progetti futuri.

A supporto di questo ciclo, la digitalizzazione del processo di acquisizione dei dati garantisce una base informativa aggiornata e affidabile per il calcolo degli indicatori nelle tre fasi.

La governance del processo prevede ruoli e responsabilità chiari, indicatori aggregabili a livello di portafoglio e meccanismi di aggiornamento metodologico in collaborazione con reti tecnico-scientifiche, in modo che la matrice ESG evolva con l'esperienza operativa e con l'emergere di nuove *best practice*.

Le misure di impatto ESG sono rappresentate nei principali documenti di rendicontazione (Relazione annuale relativa alla Convenzione di servizi con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e Rendicontazione di sostenibilità) come pure nei documenti di indirizzo strategico (Piano Strategico Industriale e Piano di Sostenibilità).

Nell'ultimo Rapporto Annuale presentato alla Camera (2025) sono esplicitati gli obiettivi ESG al 2028 dell'Agenzia: riduzione media del 70% dei consumi rispetto alla situazione *ante operam*, circa 14.266 tonnellate di CO<sub>2</sub>/anno evitate e una quota di produzione da fonti rinnovabili pari al 70% del fabbisogno medio post-intervento.

Un contributo metodologico rilevante verso la standardizzazione è rappresentato dalla collaborazione con l'Università La Sapienza di Roma, che ha prodotto un *framework* di riferimento articolato su 10 Assi Strategici: neutralità e resilienza climatica, efficienza e circolarità delle risorse, transizione energetica, mobilità sostenibile, inclusione e accessibilità urbana, partecipazione sociale, tutela del patrimonio culturale e rigenerazione urbana a consumo di suolo zero. Per ciascun asse, il modello definisce obiettivi specifici, azioni operative e indicatori di performance (KPI) che ne misurano l'efficacia, costruendo una catena logica che collega la visione strategica dell'Agenzia alle scelte di investimento.

Questo *framework*, applicabile dalla scala dei Piani Città degli Immobili Pubblici fino agli interventi edilizi puntuali, in contesti territoriali diversi per dimensione, funzione e carattere storico, garantisce comparabilità dei risultati e trasparenza del processo valutativo e introduce un livello di standardizzazione metodologica che va ben oltre la mera definizione di parametri tecnici: esso fornisce una logica di intervento coerente e replicabile che può essere applicata in contesti territoriali molto diversi (aree metropolitane e centri minori, beni strumentali e patrimonio storico, interventi di efficientamento energetico e di rigenerazione urbana), mantenendo la comparabilità dei risultati e la trasparenza del processo valutativo.

Si tratta di strumenti strategici che, partendo dall'analisi del contesto territoriale (vocazione del luogo, fabbisogni di servizi, disponibilità degli asset e vincoli urbanistici) definiscono specifici piani d'azione che coordinano funzioni pubbliche, destinazioni d'uso e priorità d'investimento. Il processo è multidisciplinare e multistakeholder: l'Agenzia opera in concerto con gli Enti territoriali, le Amministrazioni Centrali, i soggetti privati e le comunità per massimizzare efficienza dei servizi, rigenerazione urbana e valore sociale e culturale degli immobili. Per stimare le esternalità positive vengono impiegati modelli di valutazione che quantificano impatti su mobilità, occupazione, attività commerciali e valori immobiliari, rendendo confrontabili benefici diretti e indiretti.

L'applicazione della metodologia consente così di orientare gli interventi sul patrimonio immobiliare pubblico verso progetti di rigenerazione urbana integrata, che possono includere la rifunzionalizzazione di immobili dismessi, la creazione di nuovi poli istituzionali e servizi pubblici, la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, lo sviluppo di spazi urbani accessibili e inclusivi e interventi di efficientamento energetico e riduzione delle emissioni.

**Resilienza ai cambiamenti climatici.** L'Agenzia del Demanio ha sviluppato, in collaborazione con la Fondazione CMCC (Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici), una metodologia operativa che rende la valutazione del rischio climatico uno strumento di governo del patrimonio immobiliare pubblico e non solo un mero adempimento normativo. Si è ormai diffusa la consapevolezza che i cambiamenti climatici (aumento delle temperature e ondate di calore, eventi estremi ed alluvioni, vento e siccità) già oggi incidono concretamente sul patrimonio immobiliare e sempre di più determineranno nei prossimi anni ricadute dirette sul mantenimento del valore dei beni, sulle funzionalità e sulla continuità operativa degli *asset* pubblici. Il lavoro congiunto di Agenzia e CMCC ha messo quindi a sistema competenze istituzionali e tecnico-scientifiche complementari, con l'obiettivo di colmare i gap che il quadro normativo europeo e nazionale (principio DNSH, Tassonomia UE, CAM Edilizia, Codice dei Contratti Pubblici) lascia aperti: l'assenza di standard condivisi per la valutazione del rischio climatico, la difficoltà di accesso e standardizzazione dei parametri, l'assenza di criteri di riferimento per l'elaborazione di strategie e piani di adattamento climatico per il patrimonio immobiliare pubblico.

Gli strumenti che sono stati sviluppati assieme al CMCC supportano concretamente i tecnici e i progettisti nella definizione di strategie di adattamento e negli adempimenti normativi, grazie anche alla messa a disposizione di dati climatici a livello locale per i diversi scenari e a un catalogo strutturato di misure di resilienza. A differenza dei modelli di valutazione oggi più diffusi, basati prevalentemente su *checklist* qualitative o *screening* puntuali e senza un *dataset* affidabile, si può ottenere finalmente una valutazione aggiornabile nelle diverse fasi progettuali, garantendo coerenza metodologica, comparabilità tra interventi e piena tracciabilità delle scelte. Ciò contribuisce a una gestione del patrimonio pubblico più consapevole, lungimirante e meno rischiosa, soprattutto rispetto a scenari di medio-lungo periodo, basata su evidenze scientifiche e su priorità definite in modo oggettivo e trasparente.

**Efficientamento energetico.** In tema di efficientamento energetico, si segnala che l'Agenzia sta inoltre portando avanti, attraverso l'adozione delle tecnologie più innovative, iniziative come lo *smart building*, per il quale si è già provveduto a definire un modello e sono stati già avviati e completati alcuni progetti pilota sulle proprie sedi e su altri edifici in uso alla PA. L'obiettivo della linea progettuale è quello di diffondere la realizzazione di edifici sostenibili, dotati di una infrastruttura di supervisione e controllo (*B.A.C.S. - Building Automation & Control*

*System*), finalizzata a ottimizzare i consumi, i livelli di *comfort* e la sicurezza degli occupanti, riducendo le dispersioni energetiche e i costi di gestione, in coerenza con quanto previsto nell'ambito dei nuovi CAM Edilizia (DM 24.11.2025).

L'Agenzia ha predisposto un *kit* documentale realizzato in collaborazione con Università, enti di ricerca e società di consulenza e sviluppato al proprio interno una piattaforma digitale per favorire una applicazione di soluzioni "*smart building*" organica e omogenea sotto il profilo metodologico, tecnologico e della sostenibilità finanziaria.

È in corso, altresì, una collaborazione con il GSE per favorire la diffusione di un modello di gestione del patrimonio immobiliare dello Stato più efficiente, sostenibile e resiliente attraverso l'uso di fonti energetiche rinnovabili e il ricorso allo scambio di energia autoprodotta. Si mira a coniugare le opportunità e i benefici generati dagli strumenti incentivanti gestiti dal suddetto Ente, con particolare riferimento al Conto termico per la PA.

Il *know-how* acquisito è anche oggetto di una specifica collaborazione con CONSIP finalizzata a favorire la condivisione e la scalabilità del modello a beneficio di tutta la PA.

**Rischio Sismico.** Sempre in tema di resilienza degli immobili pubblici, l'Agenzia sta attuando inoltre un Piano di Prevenzione del Rischio Sismico, sviluppato alla luce della crescente consapevolezza dell'elevata vulnerabilità di molti territori del Paese - da ultimo interessato significativamente dai terremoti del centro Italia e dai fenomeni di bradisismo nell'area dei Campi Flegrei - e dalla opportunità di favorire un contributo significativo al processo di transizione energetica.

Il Piano mira a promuovere una conoscenza più estesa e approfondita delle prestazioni antisismiche ed energetiche del patrimonio immobiliare pubblico, adottando un approccio di riqualificazione complessiva degli edifici basato sulla prevenzione, sulla ricostruzione consapevole e sulla innovazione tecnologica. Grazie a questa strategia, l'Agenzia si impegna a portare avanti un rinnovamento strutturale che consenta di adeguare gli edifici ai principali *standard* antisismici e di efficientamento energetico più innovativi, mettendo a disposizione dei cittadini un patrimonio edilizio più sicuro e sostenibile.

L'Agenzia ha pianificato in questa direzione un'azione mirata di miglioramento delle performance energetiche e di sicurezza sismica del patrimonio in uso alle PA, ad integrazione dei grandi interventi di rigenerazione urbana avviati, che ha previsto l'affidamento di *audit* sismici e diagnosi energetiche su oltre 3.000 immobili (2740 conclusi), scelti prioritariamente in ragione della strategicità degli edifici e dei livelli di rischio delle relative zone di ubicazione. Sulla base delle principali criticità evidenziate nell'ambito delle risultanze delle analisi sismiche condotte e dei migliori tempi di ritorno degli interventi di efficientamento energetico individuati, si è provveduto all'avvio di interventi di riqualificazione energetica e di miglioramento/adequamento sismico su 310 fabbricati.

Sullo stesso tema, si segnalano inoltre le collaborazioni con:

- i Commissari governativi per l'attuazione di **programmi a supporto dei territori interessati da situazioni emergenziali**, tra i quali si citano:
  - Campi Flegrei. L'Agenzia opera a supporto del Commissario governativo come soggetto attuatore e stazione appaltante, per i 4 comuni dell'area dei Campi Flegrei interessati dal fenomeno del bradisismo, per la progettazione e realizzazione, attualmente di **35 interventi pubblici, di cui 24 edifici scolastici**.

- Ricostruzione Post Sisma 2016. Attività di supporto al Commissario governativo e stazione appaltante per **40 interventi** inerenti alla riparazione, ripristino, demolizione e ricostruzione di immobili pubblici danneggiati dal sisma 2016, distribuiti su 28 comuni delle regioni Abruzzo, Lazio, Marche e Umbria.
- Isola d'Ischia. Stazione appaltante per il comune di Casamicciola Terme, per il **restauro e rifunionalizzazione del complesso Pio Monte della Misericordia**, la costruzione di alloggi residenziali e la riqualificazione di **Piazza Marina**. Va menzionata inoltre l'attività che vede l'Agenzia come stazione appaltante per la valorizzazione della sede comunale di Lacco Ameno e il restauro e apertura al pubblico dell'**area archeologica di Santa Restituta**.
- **l'Arma dei Carabinieri** nell'ambito del programma pluriennale di investimenti C.A.S.A., per la progettazione di **13 interventi** per nuove Stazioni e Compagnie dell'Arma (redatte specifiche linee guida per la progettazione), oltre che per interventi di ristrutturazione del patrimonio esistente;
- la **PCM-Dipartimento Casa Italia** per la progettazione antisismica di **11 interventi** su immobili statali.

## 6. Criteri e strumenti per la valutazione degli impatti della valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico

L'Agenzia ha costruito nel tempo un sistema di misurazione articolato, che accompagna le operazioni sul patrimonio immobiliare lungo tutto il loro ciclo di vita e ne valuta i risultati secondo quattro dimensioni principali: la valorizzazione economica del bene, la riduzione dei costi per la pubblica amministrazione, il miglioramento della fruibilità e della qualità degli spazi pubblici, e gli impatti sociali e territoriali degli interventi di rigenerazione urbana.

Queste dimensioni sono integrate nel sistema di pianificazione strategica dell'Agenzia, nel Piano Strategico Industriale e nel Piano di Sostenibilità, che definiscono obiettivi e indicatori di monitoraggio coerenti con il paradigma ESG e con le politiche europee di transizione ecologica.

**Valorizzazione economica dei beni pubblici.** Sul piano della valorizzazione economica, il sistema misura principalmente il risparmio diretto conseguito attraverso la riduzione delle locazioni passive: quando un'Amministrazione centrale dello Stato viene trasferita in un immobile pubblico riqualificato, il canone che cessa di gravare sul bilancio pubblico costituisce il principale indicatore monetario disponibile.

A questi elementi si affianca la proiezione del volume complessivo degli investimenti attivati, parte dei quali a cura della Struttura per la Progettazione, che gestisce oggi circa 400 iniziative su tutto il territorio nazionale con uno sviluppo degli investimenti prospettico complessivamente superiore ai 5 mld €, grandezza che tuttavia misura la capacità di mobilitazione di risorse pubbliche, più che il rendimento economico diretto dei singoli beni.

**Riduzione dei costi per la PA.** Per quanto riguarda la riduzione dei costi per la pubblica amministrazione, il sistema si concentra su:

- **l'efficienza energetica:** viene stimata la riduzione del consumo di energia primaria confrontando le prestazioni degli edifici prima e dopo gli interventi, integrata da stime sulla producibilità attesa da fonti rinnovabili installabili sulle superfici disponibili.
- **il rischio strutturale:** misurando il numero di interventi che prevedono la valutazione della sicurezza degli edifici esistenti e la realizzazione di interventi di adeguamento sismico, al fine di ridurre il rischio patrimoniale che, se non affrontato, si traduce in costi ben più onerosi per la finanza pubblica nel medio periodo. Un riferimento significativo è quanto detto in merito all'attività svolta nell'area dei Campi Flegrei - dove l'Agenzia opera come stazione appaltante per 35 interventi pubblici urgenti di miglioramento sismico, di cui 24 su edifici scolastici - e al programma *post-sisma* 2016 nel centro Italia, con 40 interventi distribuiti su 28 Comuni di quattro Regioni.

### **Miglioramento della fruibilità e della qualità degli spazi pubblici e gli impatti sociali e territoriali.**

Le dimensioni del miglioramento della fruibilità e della qualità degli spazi pubblici e quella derivante degli impatti sociali e territoriali sono quelle più articolate, ma poggiano entrambe sulla cornice concettuale più esplicitamente orientata alla misurazione dei risultati.

Il modello che è stato sviluppato misura la superficie dei manufatti dismessi restituita a nuova funzione — distinguendo tra beni tutelati e non tutelati — e la quota di interventi che introducono un *mix* funzionale rispetto allo stato di fatto, superfici destinate a servizi di interesse pubblico, quali funzioni culturali, sociali, universitarie o di innovazione.

Vengono inoltre misurate le dotazioni a supporto della mobilità sostenibile e la quota di spazi accessibili alle persone con disabilità. Il sistema include infine stime sull'incremento atteso di fruitori di spazi culturali, sportivi e aree verdi, con la precisazione che si tratta di proiezioni *ex ante* costruite su parametri *standard*, non ancora di misurazioni verificate a consuntivo. Il tutto in un quadro concertato sul territorio, attraverso lo strumento citato dei Piani Città degli Immobili Pubblici.

Il modello del "*public building as a service*" inquadra l'edificio pubblico non solo in funzione delle sue caratteristiche fisiche, ma anche del flusso di servizi e dei risultati misurabili che eroga a PA, cittadini e territori. Qualità degli spazi, efficienza energetica, fruibilità, integrazione urbana diventano così le dimensioni di valutazione primarie, sostituendo la logica del patrimonio come *stock* con quella del patrimonio come infrastruttura di erogazione di servizi.

Sul versante ambientale e territoriale, gli indicatori coprono la dotazione di aree verdi, la CO<sub>2</sub> evitata attraverso la produzione da fonti rinnovabili e la capacità di assorbimento del verde urbano, la riduzione del consumo di suolo e l'incremento delle superfici permeabili come *proxy* della resilienza climatica. È questo il *set* più maturo dal punto di vista metodologico, ancorato a standard nazionali ed europei consolidati (i Criteri Ambientali Minimi per l'Edilizia e il principio europeo *Do No Significant Harm*) e ai protocolli di certificazione ambientale, e pertanto verificabile esternamente.

La solidità di questa impostazione metodologica riflette la scelta dell'Agenzia di integrare gli obiettivi ESG nel Piano di Sostenibilità, avvalendosi di strumenti digitali avanzati - dal BIM nelle sue evoluzioni più recenti, al *Digital Twin* - per garantire tracciabilità e trasparenza dei risultati lungo l'intero ciclo di vita degli interventi.

La qualità e l'affidabilità delle misurazioni è garantita da un sistema di *project management* che consente di monitorare in modo strutturato tutte le fasi del procedimento, tracciando le *milestone* procedurali, assegnando le responsabilità e producendo reportistica direzionale con funzione predittiva, non solo consuntiva.

A presidio della qualità complessiva dei processi, le attestazioni del raggiungimento di un eccellente livello di maturità si rinvencono nella qualificazione dell'Agenzia come Organismo di Ispezione di tipo C per le attività di verifica progettuale ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17020 - il primo Ente pubblico a operare su scala nazionale nella verifica dei progetti per qualsiasi categoria e importo di lavori, nonché nell'ottenimento della certificazione ISO 9001:2015 nel 2025 da parte della Struttura per la Progettazione.

## **7. Coordinamento e collaborazione istituzionale**

L'Agenzia del Demanio fonda la propria azione su un modello di collaborazione istituzionale ampio e strutturato, che coinvolge stabilmente Amministrazioni centrali, Enti territoriali, istituzioni di settore e altri soggetti pubblici interessati alla gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare.

**Gli accordi strategici sul territorio.** Nella consapevolezza che lo sviluppo dei territori, la rigenerazione urbana e l'utilizzo sociale degli immobili pubblici possono essere conseguiti solo attraverso un approccio coordinato, basato sulla condivisione di obiettivi, competenze e strumenti, il primo ambito di collaborazione è rappresentato dagli accordi tra Amministrazioni, attraverso i quali vengono definiti obiettivi comuni e strategie integrate per la trasformazione dei beni pubblici.

Questi accordi costituiscono la cornice entro cui programmare interventi congiunti, valorizzare compendi di proprietà statali e locali, armonizzare scelte urbanistiche e orientare le destinazioni d'uso dei beni verso finalità coerenti con le esigenze dei territori. La pianificazione condivisa consente di connettere la valorizzazione del patrimonio con iniziative di riqualificazione urbana, sviluppo dei servizi, incremento del verde, miglioramento dell'accessibilità e promozione della sostenibilità ambientale e sociale.

**La cooperazione tecnico-operativa tra le PA interessate.** Un secondo elemento riguarda la cooperazione tecnico-operativa. L'Agenzia mette a disposizione delle amministrazioni un patrimonio consolidato di competenze specialistiche, fornendo supporto nella progettazione, nelle attività di indirizzo tecnico, nella predisposizione di studi di fattibilità, nella definizione di *masterplan*, nella valutazione degli scenari di intervento e nella gestione delle procedure complesse.

Questo modello di assistenza tecnica permette di elevare la qualità delle scelte pubbliche, rendere più efficiente il processo decisionale e garantire coerenza tra gli obiettivi strategici e gli strumenti operativi da utilizzare.

In molteplici contesti, la collaborazione assume la forma di tavoli tecnici permanenti, che riuniscono amministrazioni centrali, regioni, comuni, università e altri soggetti pubblici. Si favorisce la condivisione delle informazioni, il coordinamento delle procedure, la risoluzione delle criticità e la definizione congiunta delle soluzioni progettuali più efficaci.

Questo approccio è particolarmente rilevante nei processi di rigenerazione urbana di grande scala, nei programmi di ricostruzione *post-emergenza*, nei progetti di *housing* sociale e universitario e negli interventi su immobili di particolare valore storico, culturale o simbolico.

La collaborazione istituzionale si esprime anche attraverso modelli replicabili, basati su linee guida tecniche, strumenti operativi e metodologie sviluppate dall'Agenzia in anni di attività.

**La rete col mondo della ricerca.** In questo quadro, la rete di collaborazioni tecnico-scientifiche attivata dall'Agenzia del Demanio attraverso la Struttura per la Progettazione non costituisce soltanto un canale di aggiornamento metodologico interno: prefigura, nella sua architettura e nelle sue finalità, un modello di coordinamento istituzionale che potrebbe essere messo a disposizione del sistema delle pubbliche amministrazioni in modo organico e replicabile. Tra le numerose convenzioni operative sottoscritte figurano quella già citata con l'Università La Sapienza di Roma (Dipartimento PDTA), quella con il Politecnico di Milano, l'Università IUAV di Venezia, l'Università di Pisa, la Fondazione CMCC e la società RSE SpA; in tutti i casi, i risultati della ricerca applicata sono diventati strumenti operativi replicabili a beneficio di un insieme più ampio di soggetti istituzionali: il *framework* che mette in relazione assi strategici e KPI (La Sapienza), i modelli di valutazione del costo del non uso del patrimonio immobiliare pubblico e l'efficientamento energetico del patrimonio di interesse storico-testimoniale (IUAV), le possibili esternalità generate dalla rigenerazione urbana (Università di Pisa), gli strumenti di analisi del rischio climatico (CMCC), le linee guida per l'applicazione dei CAM al patrimonio vincolato (RSE SpA).

Si tratta di strumenti metodologici che, con i dovuti adattamenti, possono orientare l'azione di soggetti pubblici che gestiscono patrimonio immobiliare o pianifichino interventi di rigenerazione urbana. La questione rilevante, in prospettiva, è quella di rendere condivisibili tali strumenti attraverso meccanismi efficaci di impatto sistematico e sostenibile.

**Le attività operative.** I modelli di collaborazione istituzionale promossi dall'Agenzia si distinguono per natura giuridica, intensità del coinvolgimento, tipologia di servizi e autonomia dei soggetti beneficiari.

In particolare, l'innesto della Struttura per la Progettazione ha consentito di generare i processi operativi per le azioni integrate sul territorio, necessarie a insediare al meglio le funzioni pubbliche, come pure ha consentito di operare in situazioni emergenziali, in una azione complessiva dell'Agenzia che coniuga le attività a favore delle Amministrazioni centrali con una visione strategica e condivisa.

**Attività a favore delle Amministrazioni centrali.** Il modello di collaborazione orizzontale tra Amministrazioni dello Stato consente di attivare la capacità tecnica specialistica dell'Agenzia a supporto di processi che richiedono competenze strutturate in termini progettuali, di stazione appaltante e di monitoraggio.

A titolo esemplificativo si citano gli accordi con il Ministero della Giustizia (Piano di efficientamento energetico di 190 istituti penitenziari), con il Ministero della Difesa (programma C.A.S.A. del Carabiniere per 13 interventi antisismici), con il Dipartimento Casa Italia della Presidenza del Consiglio dei Ministri (11 interventi antisismici).

**Attività a favore degli Enti Territoriali.** Attraverso la Struttura per la Progettazione, che ai sensi di legge opera senza oneri in convenzione diretta con gli Enti Territoriali, ex art. 1, comma 163, L. 145/2018, è stato attuato un modello estremamente efficace a favore degli Enti del territorio e la sua replicabilità è dimostrata da quanto sta avvenendo su scala nazionale: circa 400 iniziative sono attualmente seguite dalla Struttura per conto di Comuni e le altre Amministrazioni interessate su tutto il territorio italiano.

A titolo esemplificativo, nel 2025, attraverso questo strumento, Comuni, Province, Città Metropolitane e Regioni hanno usufruito gratuitamente dei servizi tecnici e di progettazione della Struttura su iniziative che interessano il contrasto al disagio abitativo, la valorizzazione

di beni confiscati, gli interventi su patrimonio storico-culturale, l'adeguamento sismico, l'efficientamento energetico, la rigenerazione urbana nell'ambito dei Piani Città ed edilizia scolastica. Le convenzioni stipulate generano affidamenti verso professionisti esterni per complessivi 54,94 mln €.

**Attività a favore dei Commissari governativi.** Nel modello di collaborazione con i Commissari governativi, l'Agenzia assume il ruolo di soggetto attuatore e stazione appaltante per conto di una struttura commissariale che opera in regime di deroga procedurale. Il modello è caratterizzato da elevata flessibilità operativa, capacità di risposta rapida a situazioni emergenziali e integrazione dell'intera filiera progettuale ed esecutiva: l'Agenzia non si limita a progettare, ma coordina l'affidamento, monitora l'esecuzione e garantisce la qualità tecnico-amministrativa dell'intero processo.

In estrema sintesi, le collaborazioni riguardano il Commissario per l'area dei Campi Flegrei (35 interventi urgenti), il Commissario per la ricostruzione *post*-sisma 2016 del centro Italia (40 interventi per 114 mln €, in 28 Comuni di quattro Regioni), il Commissario per l'isola d'Ischia (2 interventi per 17,3 mln €) e il Commissario per l'*housing* universitario (67 iniziative verificate per 4.320 posti letto).

**Attività a favore delle Province.** Il modello dell'accordo quadro adottato con UPI (Unione delle Province d'Italia), che scaturisce da una riserva di legge, ha natura di programmazione strategico-operativa e, partendo da un livello di pianificazione condivisa, conduce a un processo di selezione concordata delle priorità di intervento, dell'allocazione delle risorse tecniche della Struttura e del coordinamento tra la programmazione dell'Agenzia e quella degli Enti beneficiari.

La programmazione è triennale e nel 2025 sono state sottoscritte 19 convenzioni dirette con Province che generano affidamenti verso professionisti esterni per complessivi 24,335 mln €.

**Il modello dei Piani Città degli Immobili Pubblici.** Il citato modello dell'accordo sul Piano Città degli Immobili Pubblici costituisce lo strumento più innovativo e sistemico nel panorama delle collaborazioni istituzionali dell'Agenzia.

Il Piano è uno strumento di governance territoriale condivisa tra l'Agenzia e le istituzioni locali per concertare la destinazione degli immobili pubblici in coerenza con le necessità del territorio e con le esigenze delle Amministrazioni centrali che vi erogano servizi.

Attraverso il *masterplan* che accompagna ciascun Piano, la Struttura per la Progettazione declina una visione unitaria e multiscalare degli interventi, correlando le scelte sulle singole destinazioni agli obiettivi di rigenerazione urbana, alle sfide ambientali e agli obiettivi di sviluppo sociale, economico e culturale del contesto.

**I grandi interventi di rigenerazione urbana e paesaggistica.** L'azione della Struttura per la Progettazione interessa la gestione di interventi complessi, con attività tecniche di supporto alle Amministrazioni centrali (Ministeri e Commissari governativi), oltre agli Enti Territoriali. A oggi sono circa 400 iniziative singole seguite dalla Struttura per la Progettazione su tutto il territorio nazionale, su ingaggio diretto dei Comuni o in favore degli stessi per attività di supporto e/o di stazione appaltante con uno sviluppo degli investimenti in prospettiva per oltre 5 miliardi di euro.

Solo a titolo esemplificativo, si riportano alcune attività significative della Struttura per la Progettazione:

Edilizia sanitaria. La Struttura per la Progettazione è impegnata nella progettazione della più importante iniziativa di riqualificazione dell'edilizia sanitaria di Roma, il nuovo ospedale Policlinico Umberto I in supporto alla Regione Lazio (beneficiaria di un finanziamento dedicato dell'INAIL di 1 mld €) e in collaborazione con comune di Roma Capitale, Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio, Università La Sapienza e Azienda Ospedaliero Universitaria Policlinico Umberto I. L'intervento, che rappresenta un'occasione storica di rigenerazione urbana e di potenziamento del sistema sanitario regionale, punta a creare un presidio sanitario moderno che risponda a criteri di sostenibilità ambientale, qualità architettonica e funzionale, sicurezza antisismica e resilienza climatica, efficienza nella gestione degli spazi e dei percorsi sanitari, integrazione piena tra assistenza ospedaliera e attività didattico-scientifica. La Struttura per la Progettazione sta operando come stazione appaltante per la redazione del DIP (in via di finalizzazione) e seguirà le ulteriori fasi progettuali.

Intervento di rigenerazione urbana a Roma. Nell'ambito del progetto *Green City* per l'ex Città dello Sport di Tor Vergata, la Struttura per la Progettazione è stazione appaltante per la realizzazione, d'intesa col Comune di Roma Capitale e la Regione Lazio, di una operazione di rigenerazione di un'area urbana di 48 ettari che include la Vela di Calatrava, una delle più grandi opere incompiute del Paese riqualificata, per attrarre investimenti privati e in parallelo realizzare progetti a elevato impatto sociale, incluso *housing* sociale e universitario.

Intervento di valorizzazione in ambito paesaggistico-culturale. Nell'ambito del progetto di valorizzazione della riserva naturale Saline di Tarquinia, la Struttura per la Progettazione è stazione appaltante per la rigenerazione e fruizione sostenibile del borgo storico dei Salinari e di tutto l'ambito territoriale attraverso strategie ecosistemiche, mobilità lenta, gestione adattiva delle acque e rifunionalizzazione del borgo come polo di ricerca, laboratori, museale, e accoglienza accessibile. Il progetto rafforza resilienza climatica, identità territoriale, oltre a prevedere l'insediamento di nuove funzioni, come un turismo compatibile con l'ecosistema.

Gli strumenti messi a disposizione dall'Agenzia consentono di replicare su scala territoriale approcci sperimentati con successo, garantendo uniformità metodologica, qualità progettuale e coerenza con le politiche pubbliche nazionali.

Il modello di collaborazione promuove l'integrazione funzionale tra beni statali e beni appartenenti ad altri soggetti pubblici, in un circuito virtuoso che coniuga politiche di razionalizzazione degli spazi, con l'allocazione delle funzioni pubbliche in sedi più efficienti, la liberazione di immobili da destinare a usi sociali, culturali o abitativi, generando economie di scala nella gestione patrimoniale. La valorizzazione immobiliare pubblica diventa così uno strumento di sviluppo territoriale, capace di migliorare la qualità dei servizi e di rafforzare la presenza dello Stato sul territorio.

La cooperazione tra le Amministrazioni interessate dà impulso a iniziative di utilizzo sociale del patrimonio pubblico, favorendo progetti destinati a scuole, spazi civici, servizi culturali, residenze universitarie, *housing* sociale, poli amministrativi e altre funzioni di interesse collettivo. In questi casi, la collaborazione consente di allineare gli obiettivi tecnici, urbanistici, economici e sociali, massimizzando il valore pubblico generato dagli interventi.

In conclusione, il sistema di collaborazione istituzionale attivato dall'Agenzia coniuga efficacia amministrativa, qualità progettuale e sostenibilità economica e territoriale. La sua struttura modulare lo rende facilmente adattabile e replicabile in contesti diversi, offrendo a tutte le Amministrazioni pubbliche un insieme di strumenti e metodologie che possono essere

impiegati per orientare processi di trasformazione complessi e generare benefici duraturi per le comunità.

## 8. Criticità riscontrate e possibili soluzioni

L'implementazione del modello di valutazione adottato dall'Agenzia ha messo in evidenza alcuni limiti in fase applicativa che spaziano da aspetti amministrativi, come la necessità di regolarizzare la destinazione urbanistica degli immobili in un complesso e frammentato quadro regolatorio, ad aspetti operativi, come la necessità di diffondere la condivisione delle metodologie adottate, scontando l'assenza di storicizzazione dei dati degli strumenti innovativi adottati.

**L'ostacolo dei vincoli urbanistici.** Una criticità costante è la complessità dei procedimenti amministrativi necessari per modificare o adeguare dagli interventi a nuove destinazioni d'uso. Molte aree pubbliche potenzialmente idonee alla valorizzazione risultano inserite in strumenti urbanistici datati o non coerenti con i nuovi fabbisogni funzionali del territorio. Gli interventi che richiedono varianti urbanistiche devono spesso confrontarsi con *iter* lunghi e multilivello, che coinvolgono amministrazioni comunali, enti sovraordinati e organi di tutela, rendendo complessa la definizione delle destinazioni e dei parametri edilizi. In molti contesti, la mancanza di un quadro aggiornato della pianificazione territoriale ostacola la trasformazione tempestiva degli immobili pubblici.

**Standardizzazione.** La complessità e l'eterogeneità del patrimonio pubblico italiano – che include caserme, porti, fari, beni confiscati, complessi monumentali, edifici universitari, infrastrutture carcerarie – implica la necessità di approcciare al singolo intervento con metodologie non standardizzate in quanto non tutte le categorie di destinazioni d'uso degli immobili pubblici dispongono ancora di un *framework* valutativo elaborato in modo sistematico.

**Comunicabilità dei modelli.** I modelli valutativi multidimensionali adottati, pur metodologicamente solidi, presentano una complessità che può risultare difficile da tradurre in forme comunicative accessibili ai diversi *stakeholder*, a partire dai cittadini, ma anche dagli enti istituzionali, gli organi di controllo e i media.

**Disponibilità dei dati di consuntivo.** La confrontabilità delle stime valutative *ex ante* con i risultati effettivi *ex post* richiede la disponibilità di serie storiche di dati di costo e di *performance* sufficientemente ampie e omogenee. La piattaforma sviluppata internamente, operativa dal 2024, sta costruendo questo *database*, ma la sua maturazione richiederà ancora alcuni anni prima di consentire calibrazioni statisticamente robuste dei modelli previsionali.

**Prospettive di sviluppo.** Sul versante innovazione, prosegue l'azione dell'Agenzia per l'integrazione tra i modelli di valutazione economica e i sistemi digitali BIM/*Digital Twin*, per giungere all'automazione di alcune componenti dell'analisi, come in ultimo sancito dalla recente intesa con ANAC/Italferr per promuovere iniziative di studio e di formazione volte a rafforzare e diffondere l'utilizzo dei sistemi digitali BIM tra coloro che operano nel settore dei contratti pubblici.

Per quanto concerne gli aspetti tecnici, l'Agenzia continua a implementare il sistema di linee guida che indirizzano la progettazione e la sua estensione alle funzioni e tipologie di uso

ancora prive di *framework* standardizzato. Lo strumento risulta di particolare rilievo per l'accrescere la *capacity building* delle PA.

Infine, l'Agenzia sta lavorando sul potenziamento della capacità di comunicazione dei risultati valutativi, attraverso *dashboard* pubbliche e *report* di impatto che rendano accessibili i dati di *performance* del patrimonio pubblico alla più ampia platea di *stakeholder*.

## 9. L'assetto informativo: banche dati e interoperabilità tra Pubbliche Amministrazioni

La trasformazione digitale costituisce uno degli assi strategici attraverso cui l'Agenzia del Demanio esercita la propria missione istituzionale, declinandosi in un percorso organico che investe tanto i processi interni quanto le modalità di gestione e valorizzazione del patrimonio pubblico.

In questo quadro, la conoscenza approfondita e sistematica dei beni dello Stato rappresenta un elemento di sviluppo fondamentale: attraverso un approccio *data-driven*, l'Agenzia persegue l'obiettivo di trasformare il patrimonio informativo disponibile in una leva concreta per l'elaborazione di politiche di valorizzazione efficaci e sostenibili. Il percorso si sviluppa dalla raccolta e dall'organizzazione della conoscenza del singolo bene fino alla definizione di strategie di intervento a scala più ampia, in una logica di progressiva integrazione tra dato, analisi e decisione.

Tale impostazione trova concreta attuazione in applicazioni operative che utilizzano in modo sistematico le informazioni patrimoniali dell'Agenzia, a supporto delle decisioni di gestione e valorizzazione di specifici beni immobili. Si tratta di esperienze che testimoniano come la digitalizzazione non rappresenti un fine in sé, ma uno strumento al servizio di una gestione più efficiente, trasparente e orientata alla creazione di valore pubblico.

**Base conoscitiva.** Le banche dati dell'Agenzia del Demanio costituiscono un patrimonio informativo strutturato e consolidato, articolato in basi dati integrate e complementari, che coprono le diverse dimensioni amministrative, tecniche e territoriali del patrimonio immobiliare dello Stato. Su tale architettura informativa si è progressivamente sviluppato e rafforzato il percorso di trasformazione digitale dell'Agenzia, che ha posto il dato al centro dei processi di conoscenza e gestione degli immobili pubblici, promuovendo modelli di interoperabilità con le Pubbliche Amministrazioni e sostenendo in modo sempre più efficace le politiche di valorizzazione del patrimonio e del territorio.

A titolo esplicativo ma non esaustivo si vogliono portare all'attenzione le seguenti piattaforme *software* che utilizzano le basi dati dell'Agenzia secondo una logica di erogazione di servizi ai dipendenti, alle PA, ai cittadini:

| Sistema / Piattaforma | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Address               | Sistema gestionale centrale per l'amministrazione del patrimonio immobiliare dello Stato, che raccoglie e integra in modo strutturato le informazioni amministrative, catastali, patrimoniali e tecnico-descrittive relative a ciascun bene, incluse quelle concernenti le occupazioni degli immobili. Il sistema è costantemente allineato con la banca dati catastale dell'Agenzia |

|                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |            | delle Entrate, fonte autoritativa per i dati identificativi e reddituali, assicurando il riallineamento automatico e continuo alle variazioni catastali.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Portale PA                                   |            | Piattaforma attraverso cui le Pubbliche Amministrazioni trasmettono all'Agenzia del Demanio i dati obbligatori sugli immobili in uso governativo, relativi alle occupazioni, ai fabbisogni allocativi e ai consumi energetici, assicurando un flusso informativo strutturato e continuativo a supporto delle attività di governo e monitoraggio del patrimonio immobiliare pubblico, in attuazione dell'art. 2, comma 222, della legge 23 dicembre 2009, n. 191.                                                                                                      |
| Geoportale<br>Piattaforma<br>Cartografica    | –<br>Unica | Sistema cartografico unificato che abilita l'analisi del patrimonio immobiliare dello Stato in chiave territoriale, attraverso <i>layer</i> informativi tematici che organizzano, su base cartografica, informazioni amministrative, tecniche e territoriali. Il sistema utilizza cartografie ufficiali e indicatori ambientali e socioeconomici, provenienti da diverse fonti informative, per supportare analisi di carattere strategico a diverse scale territoriali.                                                                                              |
| Data Lake – Layer dati<br>fisici e antropici |            | Infrastruttura dedicata all'aggregazione, integrazione e analisi di grandi volumi di informazioni, organizzate in <i>layer</i> di dati fisici e antropici relativi agli immobili pubblici e al contesto territoriale, provenienti da piattaforme interne e da fonti esterne. Il Data Lake è utilizzato a supporto delle attività di governo del patrimonio immobiliare e dell'erogazione dei relativi servizi, favorendo l'integrazione dei dati, la loro riusabilità nei sistemi dell'Agenzia e l'interoperabilità operativa con le altre Pubbliche Amministrazioni. |
| e-Stimare                                    |            | Applicativo a supporto delle attività di valutazione e stima immobiliare dell'Agenzia del Demanio, finalizzato alla determinazione dei valori patrimoniali e dei canoni di locazione, svolte nel rispetto degli standard valutativi vigenti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Piani Città                                  |            | Sezione pubblica del sito istituzionale dell'Agenzia del Demanio che rende disponibili informazioni sui Piani Città degli Immobili Pubblici, strumenti di pianificazione e rigenerazione urbana sviluppati in collaborazione con gli enti territoriali, finalizzati alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e al soddisfacimento dei fabbisogni delle comunità locali.                                                                                                                                                                                |
| Crea valore – investi<br>con noi             |            | Sezione pubblica del sito istituzionale dell'Agenzia del Demanio dedicata alla presentazione delle opportunità di valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato, che mette a disposizione informazioni strutturate sugli immobili disponibili e sui percorsi di collaborazione pubblico-privata, favorendo la trasparenza e l'accesso alle iniziative di investimento.                                                                                                                                                                                        |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manutentore Unico | Sistema informativo a supporto della gestione delle manutenzioni edilizie del patrimonio immobiliare, comprensivo della gestione degli accordi quadro e dei contratti stipulati con operatori di mercato per l'esecuzione degli interventi manutentivi, in accordo a quanto previsto dall'art. 12 del Decreto-legge n. 98 del 6 luglio 2011, convertito in legge n. 111 del 15 luglio 2011.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Update            | Banca dati dedicata all'acquisizione e gestione dei modelli BIM ( <i>Building Information Modeling</i> ) relativi agli interventi edilizi, configurata secondo lo <i>standard</i> ACDAT (Ambiente di Condivisione dei Dati), <i>standard</i> di riferimento per l'organizzazione e la condivisione dei modelli e della documentazione tecnica lungo il ciclo di vita degli immobili, con funzionalità di consultazione integrata e visualizzazione tridimensionale a supporto delle attività tecniche e gestionali.                                                                                                                                                                  |
| Enter             | Portale messo a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni dall'Agenzia del Demanio, finalizzato alla raccolta di informazioni sugli immobili di proprietà degli enti pubblici, per consentire una valutazione strutturata delle potenzialità di recupero e valorizzazione dei beni non utilizzati o non più strategici e favorirne l'inserimento in iniziative e progetti di valorizzazione sul territorio nazionale.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Riscossioni       | Banca dati accessibile tramite portale web, messa a disposizione dei cittadini e dei soggetti che hanno in uso beni dello Stato, per la consultazione delle informazioni contrattuali, dei modelli F24 di pagamento emessi e per le relative operazioni di pagamento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Smart Building    | Sistema che raccoglie i dati provenienti dalla sensoristica installata nelle sedi dell'Agenzia del Demanio dotate di sistemi di monitoraggio degli edifici, progettata per integrare progressivamente ulteriori flussi informativi da altre sedi, a supporto della gestione tecnica e della sostenibilità del patrimonio immobiliare.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Digital twin      | Piattaforma per la costruzione di modelli digitali degli immobili pubblici in gestione all'Agenzia del Demanio e del relativo contesto territoriale, basata sull'integrazione di dati di monitoraggio e di ulteriori informazioni tecniche, spaziali e dinamiche, che consente analisi integrate e simulazioni di scenari secondo l'approccio dei gemelli digitali, abilitando servizi per le Pubbliche Amministrazioni e i cittadini. Una espressione applicativa di tale approccio è rappresentata dal portale web "Demanio Digitale", che rende disponibili contenuti BIM e modalità di fruizione immersiva riferite a una selezione di beni in gestione all'Agenzia del Demanio. |

**Modello “data-driven company”.** L’evoluzione del sistema informativo dell’Agenzia si fonda sull’assunzione della conoscenza dei dati come riferimento centrale del modello operativo e, a partire da una base informativa strutturata e integrata, si orienta progressivamente verso un approccio “*data-driven*” in cui i dati diventano *asset* strategici a supporto delle decisioni, della valorizzazione e della pianificazione territoriale.

In questo quadro, l’approccio *data-driven* trova applicazione concreta, ad esempio, nell’utilizzo della piattaforma ADP (Analisi di Portafoglio), che, attraverso l’analisi sistematica degli immobili, delle loro caratteristiche e l’impiego di modelli di clusterizzazione, nonché di meccanismi di *rating* e *ranking* parametrici, consente di definire strategie di gestione e valorizzazione orientate all’individuazione della destinazione d’uso più appropriata e delle azioni conseguenti; nelle decisioni relative a specifici beni immobili, in particolare in ambito costiero e marittimo, supportate dalle analisi cartografiche e geo-spaziali; nella definizione dei piani di razionalizzazione delle occupazioni, basata sull’elaborazione strutturata dei dati relativi agli utilizzi degli immobili; nonché nell’impiego di analisi predittive sui consumi energetici, a supporto delle scelte connesse alla predisposizione dei piani previsionali e alla valutazione dei rapporti con gli operatori energetici.

L’elemento tecnologico abilitante del modello *data-driven* è rappresentato dal Data Lake, un’infrastruttura centralizzata deputata alla raccolta e all’integrazione di flussi informativi eterogenei, comprendenti dati tecnici e amministrativi interni, dati geografici, dati generati dalla sensoristica degli edifici (BMS - *Building Management System*), nonché layer territoriali di contesto.

Il modello informativo si avvale del contributo di istituzioni scientifiche, università e centri di ricerca, coinvolte per l’apporto di competenze metodologiche, dati qualificati e attività di approfondimento analitico.

**La Carta d’Identità Digitale dell’immobile.** La carta d’identità digitale dell’immobile abilita un accesso rapido e strutturato all’insieme delle informazioni disponibili su ciascun bene, secondo un modello di consultazione *top-down* che consente di passare dalla sintesi decisionale al dettaglio operativo. L’integrazione con il sistema cartografico rende l’esperienza informativa immediata e contestualizzata: dalla rappresentazione territoriale basata su mappe e oggetti grafici, la selezione di un immobile attiva la carta d’identità digitale, rendendo disponibili dati catastali, atti amministrativi, modelli BIM, informazioni sensoriali, cronologia manutentiva e contenuti digitali avanzati, in un unico quadro coerente.

**Smart Building.** L’Agenzia del Demanio ha sviluppato un percorso strutturato di adozione di soluzioni di *smart building* su un numero crescente di immobili del patrimonio gestito, orientato all’integrazione delle tecnologie di monitoraggio e controllo degli edifici. Tale percorso si è evoluto anche attraverso l’adozione di piattaforme specializzate di *Building Management System* (BMS), capaci di raccogliere e correlare dati provenienti da impianti e sistemi di sensoristica. L’evoluzione in atto vede lo *smart building* sempre più orientato a una logica di servizio, in cui i dati generati dagli edifici supportano modelli di gestione più efficaci e replicabili, favorendo una progressiva standardizzazione delle modalità operative di governo del patrimonio immobiliare pubblico.

**Digital Twin e simulazione dei fenomeni urbani.** L’integrazione tra modelli BIM, sistemi cartografici geo-referenziati e dati sensoriali consente l’evoluzione verso un modello avanzato di gemello digitale (*digital twin*), in grado di rappresentare in modo unitario la dimensione

dell'immobile e il contesto urbano e territoriale in cui esso si colloca. In questa prospettiva, l'Agenzia sta proseguendo nel percorso di realizzazione di una piattaforma di *digital twin* orientata ai servizi, che abilita analisi integrate, simulazioni e scenari previsionali a supporto delle attività di pianificazione, gestione e valorizzazione del patrimonio, rafforzando un approccio *data-driven* fondato sull'uso strutturato e coordinato delle informazioni.

**Demanio Digitale.** Il portale web "Demanio Digitale" si configura come un'applicazione tematica del modello di *digital twin*, riferita a una selezione di beni e orientata a una rappresentazione digitale a forte valenza comunicativa. In questo ambito, la piattaforma rende accessibili contenuti BIM, *tour* immersivi e rappresentazioni evolute degli immobili, offrendo una lettura immediata e contestualizzata del patrimonio e consentendo di esplorare, per ciascun bene, le sue caratteristiche architettoniche, funzionali e territoriali.

**Interoperabilità tra le banche dati.** L'interoperabilità tra i sistemi informativi delle PA è condizione necessaria per superare la frammentazione dei dati pubblici, ridurre i costi di transazione amministrativa e offrire servizi integrati a cittadini e istituzioni. L'Agenzia del Demanio ha investito in modo sistematico su questo fronte.

- **La Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND).** Nel quadro della Misura 1.3.1 del PNRR, coordinata dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'Agenzia del Demanio ha dato attuazione al progetto IMMOBIL.PA, finalizzato alla pubblicazione, sul Catalogo della Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), di servizi digitali per la fornitura dei dati patrimoniali, nel rispetto delle semantiche e delle ontologie standard definite nel Catalogo Nazionale dei Dati gestito da ISTAT. **Tale risultato abilita l'accesso alle informazioni sul patrimonio immobiliare dello Stato da parte delle altre Pubbliche Amministrazioni, semplificando e rendendo più efficienti i processi di scambio informativo.**

#### **Servizi informativi pubblicati sulla PDND**

Banche Dati Immobiliari: servizi volti a fornire informazioni sulle proprietà immobiliari dello Stato

Locazioni Attive e Concessioni: servizi volti a fornire informazioni relative ai contratti di locazione sui beni statali, concessioni, vendite

Manutenzioni: servizi volti a fornire informazioni sulle manutenzioni degli immobili, comprensivi dei contratti di affidamento

Riscossioni: servizi volti a fornire i modelli e dati di pagamento per gli immobili in concessione

#### **Servizi informativi di prossima pubblicazione sulla PDND**

Occupazioni: servizi volti a fornire informazioni sugli enti che occupano gli immobili, l'utilizzo previsto degli spazi, i contratti di locazione, i consumi energetici

Vulnerabilità Sismiche: servizi volti a fornire informazioni di vulnerabilità sismica e di diagnosi energetica sui beni immobili

Interventi Edilizi: servizi volti a fornire informazioni sulla progettazione ed esecuzione di interventi edilizi

L'Agenzia, in collaborazione con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale e con ISTAT, ha definito nuovi vocabolari dedicati al dominio immobiliare, con l'obiettivo di costruire un patrimonio semantico condiviso che consenta di descrivere i dati sugli immobili in modo più preciso, strutturato e interoperabile tra le Pubbliche Amministrazioni.

- **Integrazione con l'Agenzia delle Entrate – Territorio.** Il progetto “Catalogo Immobili”, realizzato nell'ambito del programma “Qualità del Dato”, ha abilitato l'interoperabilità semantica tra la Banca Dati Catastale e il sistema gestionale Address. Resa possibile da una massiva bonifica dei dati storici, l'iniziativa ha attivato il servizio di ricezione automatica e continua delle variazioni catastali, garantendo l'allineamento tempestivo delle informazioni patrimoniali.

**Intelligenza artificiale applicata ai dati e al patrimonio.** L'adozione dell'intelligenza artificiale rappresenta una direttrice strategica del Piano di Trasformazione Digitale, con applicazioni che spaziano dall'efficienza operativa interna alla gestione predittiva del patrimonio fisico.

- **Analisi previsionali sui consumi energetici.** In coerenza con il modello *data-driven* adottato dall'Agenzia, gli strumenti previsionali trovano applicazione anche nell'analisi dei consumi energetici associati alle occupazioni degli immobili, attraverso funzionalità integrate negli applicativi in uso. L'impiego di modelli di analisi predittiva consente di stimare l'evoluzione dei fabbisogni energetici sulla base delle caratteristiche degli edifici, dei profili di utilizzo e dei dati storici disponibili, supportando le decisioni connesse alla predisposizione dei piani previsionali e alla valutazione delle scelte di approvvigionamento energetico.
- **Manutenzione predittiva e gestione del ciclo di vita degli edifici.** L'Agenzia sta sviluppando l'integrazione tra sensoristica IoT, sistemi BMS, modelli BIM e algoritmi di *machine learning*, con l'obiettivo di abilitare logiche evolute di manutenzione predittiva sugli edifici pubblici. In tale ambito, i dati provenienti da sensori ambientali, energetici e strutturali concorrono alla costruzione di modelli analitici orientati ad anticipare potenziali criticità, ottimizzare i consumi e supportare una pianificazione degli interventi basata sull'analisi sistematica delle informazioni, in una prospettiva di gestione più efficiente e consapevole del ciclo di vita degli edifici.

**Trasparenza e apertura dei dati: stato dell'arte e prospettive.** La trasparenza nella gestione del patrimonio pubblico è un valore costitutivo dell'azione dell'Agenzia del Demanio. Le iniziative già realizzate e quelle in corso tracciano un percorso coerente verso la piena apertura e fruibilità dei dati e delle informazioni immobiliari.

- **Iniziative e strumenti attivi.**

Portale istituzionale: sezioni interattive sul sito istituzionale (Immobili di proprietà ed in uso dello Stato, Piani Città, Crea valore – investi con noi) che offrono a cittadini e investitori piena visibilità sul patrimonio pubblico.

Open Demanio: portale web dell'Agenzia del Demanio che assicura trasparenza e accesso agli *open data* sul patrimonio immobiliare dello Stato, integrando informazioni testuali e rappresentazioni cartografiche dei beni pubblici.

PDND – IMMOBIL.PA: servizi informativi interoperabili per lo scambio strutturato dei dati patrimoniali con le altre Pubbliche Amministrazioni, pubblicati sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) e conformi alla semantica e agli *standard* del Catalogo Nazionale dei Dati gestito da ISTAT.

Catasto: allineamento automatico e continuo tra la Banca Dati Catastale e il sistema gestionale Address, con trasmissione in tempo reale delle variazioni.

F24 con l'Agenzia delle Entrate: flussi automatizzati per il pagamento IMU tramite F24EP, in sostituzione di processi manuali.

Portale PA: trasmissione continua e automatica delle variazioni di occupazione degli immobili pubblici (art. 2 c. 222 L. 191/2009), superando i precedenti flussi annuali.

Demanio Digitale: piattaforma per la fruizione integrata di contenuti BIM e *tour* virtuali su progetti di rigenerazione urbana.

- **La trasparenza come processo evolutivo.** Il percorso intrapreso consente oggi di individuare nuove direttrici di miglioramento, finalizzate a consolidare il ruolo dell'Agenzia come riferimento nell'*open government* applicato ai dati patrimoniali:
  - Piattaforma Digitale Nazionale Dati: sviluppo di ontologie condivise e pubblicazione di nuovi servizi di interoperabilità.
  - Adozione del modello "Piano Città": estensione del modello di gestione dei dati urbani e territoriali all'insieme degli immobili dello Stato, includendo sia i beni gestiti dall'Agenzia del Demanio sia quelli in uso alle altre amministrazioni.
  - API aperte per Comuni e Città metropolitane: estensione delle funzionalità esposte tramite PDND agli enti locali, al fine di abilitare l'integrazione dei dati patrimoniali statali nei piani urbanistici comunali e nei *digital twin* urbani.
  - Misurazione e indicatori pubblici di qualità del dato: pubblicazione periodica di metadati relativi a completezza, accuratezza e aggiornamento delle principali banche dati patrimoniali.
  - Interoperabilità con i Registri Immobiliari: avvio di una sperimentazione per l'integrazione automatica con i Registri Immobiliari dell'Agenzia delle Entrate, finalizzata all'allineamento delle informazioni su trasferimenti, ipoteche e vincoli gravanti sui beni patrimoniali pubblici.
  - Servizi agli Enti Territoriali: potenziamento dell'offerta dei servizi agli Enti Locali che, muovendo dalla disponibilità di un *vademecum* documentale, si orienta, in fasi successive, verso l'attivazione di soluzioni digitali evolute basate sull'Intelligenza Artificiale (supporto proattivo agli utenti, orientamento personalizzato, generazione automatica di *pre-istruttoria*, automazione dei flussi, tracciamento, risposte personalizzate, monitoraggio, analisi di impatto dei servizi, ecc.), attivabili in funzione della disponibilità di specifici finanziamenti.

L'Agenzia del Demanio ha costruito negli ultimi anni un ecosistema informativo avanzato, fondato su un patrimonio di dati sempre più ricco, integrato e interoperabile. Il modello *data-driven company* non è più un obiettivo astratto, ma una realtà operativa: il Data Lake, il progetto IMMOBIL.PA sulla PDND, il Catalogo Immobili integrato con il catasto, il Geoportale arricchito con dati socioeconomici e geografici, la piattaforma Demanio Digitale con i *digital twin* sono esempi concreti di questa trasformazione. L'intelligenza artificiale attraversa trasversalmente questi sistemi — nella manutenzione predittiva degli edifici, nella simulazione degli scenari urbani, nell'analisi dei consumi — generando reti di collaborazione tra istituzioni, università e centri di ricerca.

La sfida dei prossimi anni è consolidare la trasparenza come valore sistemico: i dati del patrimonio pubblico devono diventare un bene comune accessibile e utilizzabile non solo dalle PA, ma anche dai cittadini, dagli investitori e dai ricercatori. La PDND rappresenta il canale privilegiato per il conseguimento di questo obiettivo, perno attraverso cui l'Agenzia sta progressivamente ampliando la condivisione dei dati sul patrimonio pubblico e consolidando una *governance* del dato solida e orientata all'accessibilità.

## **10. Proposte normative per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico**

Per sostenere le politiche di rigenerazione urbana e rispondere alla crescente domanda di residenzialità accessibile, l'Agenzia del Demanio ha individuato nel riuso del patrimonio immobiliare pubblico non utilizzato uno strumento rilevante, in particolare per lo sviluppo di iniziative di *housing* sociale.

Per sostenere il riuso del patrimonio immobiliare pubblico a fini sociali appare opportuno un intervento normativo volto a semplificare i procedimenti di regolarizzazione urbanistico-edilizia e di cambio di destinazione d'uso degli immobili statali e degli enti territoriali, in particolare quelli non strumentali o sottoutilizzati, individuati dall'Agenzia del Demanio d'intesa con le amministrazioni competenti.

Su tali immobili, gli interventi potrebbero essere qualificati, nei casi previsti, come di interesse pubblico, con accesso a procedure accelerate, anche mediante conferenza di servizi finalizzata a verificare la conformità urbanistica ed edilizia dello stato di fatto, acquisire eventuali varianti urbanistiche e i titoli necessari, nonché disciplinare gli effetti del mutamento di destinazione d'uso.

Nel medesimo quadro, si potrebbe prevedere l'introduzione di procedure semplificate per il conferimento degli immobili pubblici a fondi destinati alla residenza sociale, nonché l'adattamento dei livelli progettuali alle specificità degli interventi di riuso, nel rispetto del quadro normativo vigente. Andrebbe inoltre rafforzato l'utilizzo degli strumenti già disponibili, anche mediante l'estensione della durata delle concessioni di valorizzazione e il ricorso al diritto di superficie.

La finalità è ridurre tempi e rischi amministrativi, favorire l'apporto di capitali a lungo termine e rendere più attuabili programmi condivisi con gli enti territoriali. Il quadro potrebbe essere completato da meccanismi di trasferimento agli enti territoriali, sul modello del federalismo demaniale, vincolati alla realizzazione di interventi di *housing* sociale sostenuti da risorse nazionali o europee.