

Audizione del Direttore dell'Agenzia del Demanio

*Commissione parlamentare di controllo sull'attività degli Enti gestori di
forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale*

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

14 maggio 2026

Chi siamo

L'Agenzia del Demanio è un **Ente Pubblico Economico** (D.Lgs. 173/2003), una delle tre Agenzie fiscali, istituzionalmente preposta alla gestione del Patrimonio Immobiliare dello Stato, Stazione appaltante qualificata (Art. 63, c.4 del codice dei contratti pubblici). Prima stazione appaltante in Italia per volumi di affidamenti BIM.



17

Direzioni Territoriali



8

Direzioni Centrali



1

Direzione per la Qualità
della Progettazione



1

Direzione per la
Trasformazione Digitale



La nostra squadra



1394
Dipendenti



53%
Donne



73%
Tecnici



47%
Uomini



27%
Amministrativi gestionali



Il patrimonio gestito



45.415

Numero immobili



63,2 mld

Valore



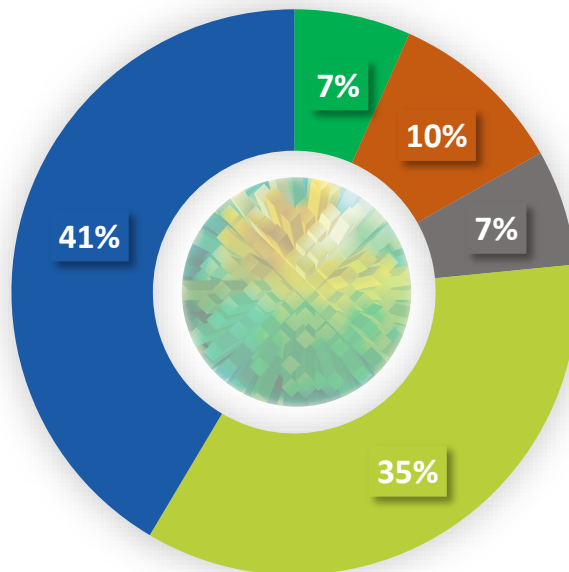
44 mln mq

Fabbricati



1,3 mld mq

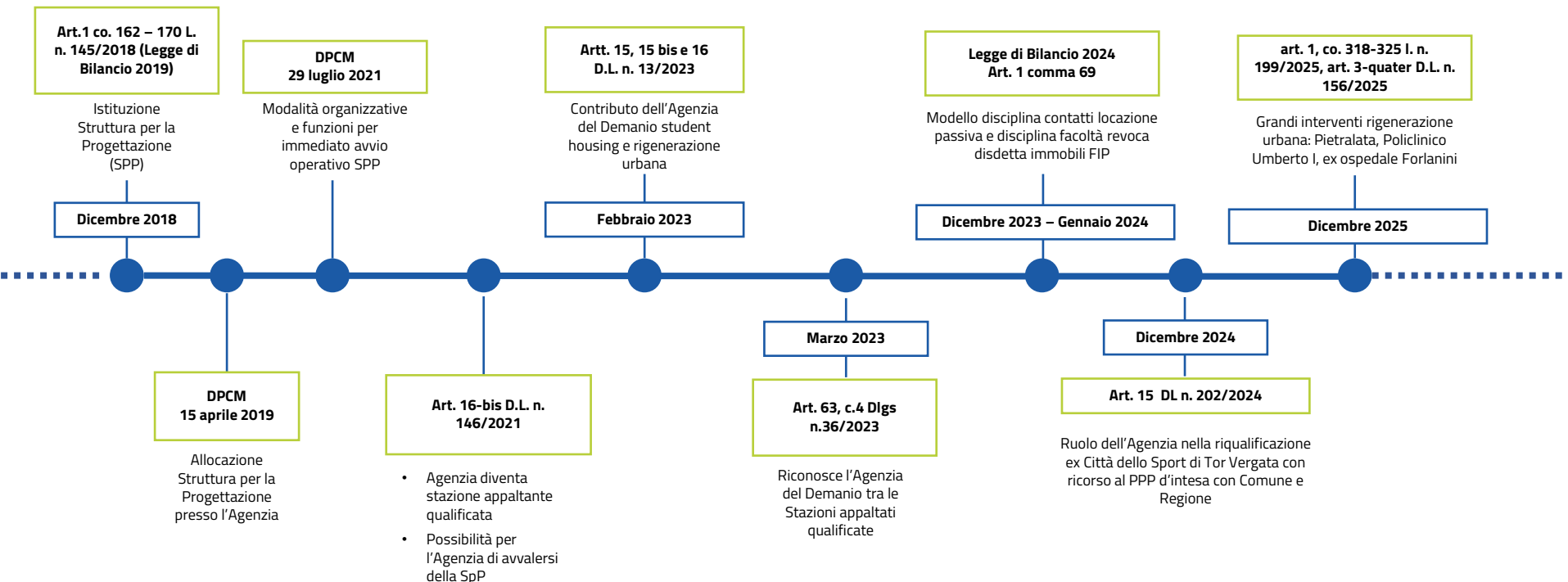
Aree Riserve naturali,
boschi e terreni



- 41%  Uso governativo
- 35%  Patrimonio disponibile
- 10%  DSA in uso governativo
- 7%  Beni non disponibili
- 7%  DSA non in uso governativo

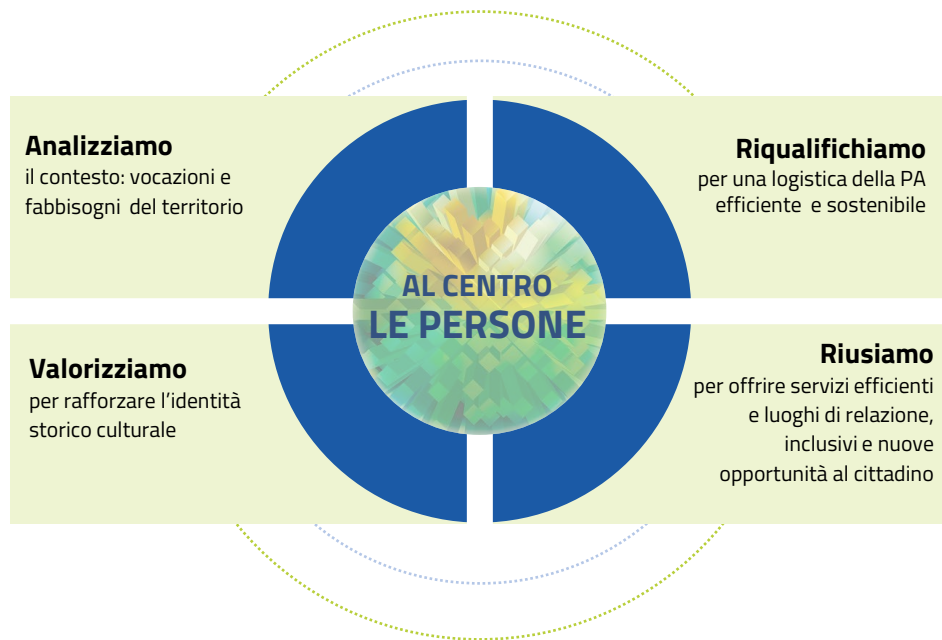


L'evoluzione normativa in sintesi



Qual è la visione che guida la valorizzazione dell'immobile pubblico

L'immobile pubblico diventa strumento per creare valore economico, ambientale, sociale e culturale



FATTORI DEL CAMBIAMENTO

- 1 LA COLLABORAZIONE TRA LE ISTITUZIONI E I TERRITORI**
Piani città degli Immobili Pubblici strumento di pianificazione integrata con i territori
- 2 RETE CON LE UNIVERSITÀ - ENTI DI RICERCA**
Competenze multidisciplinari, progettazione di qualità con approccio flessibile, multisettoriale e multiscalare. Oltre 20 accordi attivi
- 3 INNOVAZIONE - DIGITALIZZAZIONE**
Per aumentare la conoscenza del patrimonio gestito, per una progettazione digitale e una gestione smart degli edifici. Per adottare soluzioni innovative con tecnologie avanzate.
- 4 SOSTENIBILITÀ**
Contributo ai processi di rigenerazione urbana per il benessere ambientale e sociale della città secondo obiettivi climatici ed energetici.

Quali sono gli strumenti di collaborazione con il territorio



Pianificazione integrata con gli enti del territorio:

- **Piani Città degli immobili pubblici**
- Piani integrati sul paesaggio
- Piani di sviluppo grandi compendi su aree urbane e metropolitane

Accordi istituzionali sulla nuova dimensione dell'abitare

- Nuove residenze universitarie
6000 posti letto in prospettiva su tutto il territorio

Condivisione con i Comuni dei progetti per le Concessioni del terzo settore

- in risposta alle politiche sociali del territorio

Accordi con Enti di Ricerca e Università

- Ricerca, competenze scientifiche, soluzioni progettuali

Coprogettazione Agenzia – Comune per bandi internazionali

- Bandi di Reinventing Cities



Come supporta l'Agenzia i territori nella progettazione

Il ruolo della STRUTTURA PER LA PROGETTAZIONE

Missione

- Favorire una **progettazione di qualità** a supporto di Amministrazioni Centrali, Enti Territoriali e della stessa Agenzia
- Creare **modelli standard innovativi progettuali standard e/o replicabili**

Grandi cluster seguiti:

- Supporto alle Province sull'Edilizia scolastica
- Supporto ai Commissari per ricostruzione post sisma
- Housing Universitario
- Poli Giudiziari

Riferimenti normativi



CONVENZIONI CON PAC ED ENTI TERRITORIALI

Art. 1, co. 163, l. n. 145/2018

Attivazione per svolgere le funzioni di stazione appaltante per i servizi di ingegneria e architettura su richiesta di PAC o di EETT (in questo caso senza oneri)



SUPPORTO TECNICO ALL'AGENZIA

Art. 16-bis, co. 9, d.l. n. 146/2021

L'Agenzia opera utilizzando le risorse della Struttura per la Progettazione, che potrà essere attivata come stazione appaltante dell'intervento o prestare il supporto tecnico.



STUDENT HOUSING

Art. 15, co. 2-bis, dl n. 13/2023

Attivazione per svolgere le funzioni di stazione appaltante per le attività di progettazione ed esecuzione o supporto tecnico su richiesta del MUR, del Commissario straordinario, delle università statali o degli EETT interessati



Il Piano Città degli immobili pubblici

COS'È :

strumento di analisi, pianificazione e indirizzo alla progettazione capace di raccordare gli immobili pubblici con i diversi livelli di pianificazione urbana e progettazione ambientale, leva dei processi rigenerativi e di sviluppo della città.

OBIETTIVI STRATEGICI:

- ▶ I fabbisogni delle Pubbliche Amministrazioni per i servizi forniti
- ▶ Le esigenze abitative della città
- ▶ I servizi al cittadino per vivere al meglio la città



34

Piani città firmati



376

Immobili da rigenerare



4 mln mq

Superficie utile lorda (SUL)



16 mln mq

Superficie scoperta



4 mln mq

Superficie scoperta destinata a verde



39% degli immobili da rigenerare prevedono una mixité di funzioni





Quali sono gli strumenti di pianificazione

Il **Piano Strategico Industriale**, di durata quadriennale e sviluppato dal 2022, pone obiettivi di investimento, con ricadute misurate secondo parametri ESG. Il **Piano di Sostenibilità 2025–2028** fissa i target di impatto misurabili. Il **Piano degli Investimenti triennale** approvato annualmente dal MEF contiene gli interventi nel dettaglio.



Investimenti
attivi 2025

5,1 mld €*

*(1/5 già realizzato)



Interventi
realizzati

+172% vs 2022



Interventi
avviati

+55% vs 2022

Quali sono i risultati del cambiamento

E

EMISSIONI CO₂

66%

riduzione media emissioni CO₂ correlata alla riduzione media dei consumi energetici

CONSUMI ENERGETICI

45%

interventi con una riduzione media dei consumi energetici rispetto alla situazione iniziale

CONSUMO DI SUOLO

12%

riduzione consumo medio di suolo rispetto all'ante operam

S

RIUTILIZZO DEI BENI DISMESSI

100%

Immobili dismessi e riutilizzati

MIGLIORAMENTO DELLA FRUIZIONE DEGLI SPAZI

55%

interventi che hanno migliorato l'assetto funzionale interno

MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ AMBIENTALE INTERNA

56%

interventi che hanno migliorato della qualità ambientale interna

G

ADOZIONE DI PROTOCOLLI DI CERTIFICAZIONE

17%

interventi che hanno adottato protocolli di certificazione dell'opera (Rating System)

AUTOMAZIONE E REGOLAZIONE INTELLIGENTE

45%

interventi che hanno integrato sistemi di automazione e regolazione intelligente degli apparati tecnologici

GESTIONE INFORMATIVA

100%

progettazione BIM



Quali sono gli strumenti di collaborazione con il mercato



Partenariato pubblico-privato

Avviate procedure PPP per la rigenerazione di grandi compendi immobiliari:
ex Città dello Sport di Tor Vergata, Roma;
ex Polverificio Borbonico di Scafati, Salerno;
5 Bandi reinventig cities – Bologna caserma Perotti – Palermo Chimica Arenella ...

Concessioni a 50 d'anni d'intesa con il MiC

- Giardini Reali, Venezia
- Isola di San Giorgio Maggiore, Venezia – Fondazione Cini
- Villa Bardini, Firenze

Concessione di valorizzazione in PPP

Modello di PPP su un bene destinato a uso governativo quale gli Archivi di Stato che viene aperto con servizi al pubblico.

Archivio di Stato Palazzo Senato, Milano

Temporary use

E' lo strumento per rendere fruibili immobili pubblici in disuso nelle more della loro riqualificazione e per far partecipare la cittadinanza al processo di rigenerazione del territorio

- **39** procedure nel 2025 - **18** procedure nel 2024
- **100 beni** sono nel portafoglio selezionato



Temporary Use: ex Caserma Umberto I ad Ascoli Piceno



Mix funzionale – Sedi PA e Student Housing

CASERMA PEROTTI LOTTO REINVENTING CITIES

199

Appartamenti
complessivi

39%*

student housing
circa 200 posti letto
a prezzo calmierato

62.155 mc

Volume
complessivo
residenziale

24.330 mc

Volume
complessivo
studentato



AGENZIA DEL DEMANIO

* Percentuale maggiore rispetto alla percentuale prevista dal PUG

www.agenziademanio.it



Mix funzionale – Sedi PA e Student Housing

CASERMA PEROTTI LOTTO AGENZIA DELLE ENTRATE

130

Dipendenti

19,20

Mq per addetto

7.316 mq

Superficie Utile
Lorda (SUL)

10.000

Metri lineari circa d
i archivio



AGENZIA DEL DEMANIO

www.agenziademanio.it



Come si articola il sistema di valutazione

Valutazione del patrimonio come asset da gestire

Modello di asset management strategico, completato nel 2024, classifica i beni non strumentali in macro-cluster e identifica per ciascuno gli strumenti e le azioni di gestione più idonei, svolgendo la funzione di asset allocation del portafoglio e orientando le scelte a monte del processo di valorizzazione.

Valutazione degli impatti generati

Multidimensionalità degli indicatori (economici, ambientali, sociali, culturali), applicati alle fasi di pianificazione, progettazione e costruzione, standardizzazione e replicabilità degli strumenti, integrazione sistematica delle logiche ESG nei processi decisionali.

Enviromental

Indicatori rivolti alla valutazione degli impatti sul sistema ambientale attraverso l'analisi dei consumi energetici, dell'utilizzo di FER, dell'adattamento ai cambiamenti climatici, dell'inquinamento, dell'uso della risorsa idrica e naturale, ecc.

► Gli obiettivi E fanno riferimento ai 6 principi DNSH del sistema di tassonomia EU

10 MACRO-OBIETTIVI > 14 INDICATORI KPI > 24 SOTTOINDICATORI



Social

Indicatori rivolti alla valutazione degli impatti sull'ambiente urbano, sugli utenti, sulla cittadinanza, sul benessere e sull'accessibilità

6 MACRO-OBIETTIVI > 8 INDICATORI KPI > 20 SOTTOINDICATORI



Governance

Indicatori rivolti alla valutazione della componente innovativa in fase di gestione, del ritorno d'immagine, dell'efficienza operativa

2 MACRO-OBIETTIVI > 2 INDICATORI KPI > 5 SOTTOINDICATORI



Come opera la matrice KPI-ESG nei processi decisionali

La **matrice KPI-ESG** è uno strumento di governo dell'investimento: gli indicatori vengono pesati e integrati nell'analisi di investimento, orientando le scelte progettuali fin dalle prime fasi.

La **componente ambientale** misura riduzioni di consumi, emissioni, quota di fonti rinnovabili e indicatori di resilienza climatica; la **componente sociale** valuta accessibilità, fruibilità, servizi generati e impatti sulla qualità della vita urbana; la **governance** verifica qualità progettuale, trasparenza procedurale e conformità normativa.

La matrice accompagna **pianificazione** (valutazione ex ante nel Documento di Indirizzo alla Progettazione), **progettazione** (rendicontazione quantitativa del progettista sugli obiettivi di sostenibilità) e **costruzione** (rendicontazione e verifica finale dei target).

AMBITO	KPI
E	RIDUZIONE CONSUMI ENERGIA PRIMARIA
	PRODUZIONE DA FONTI DI ENERGIA RINNOVABILE (FER)
	RIDUZIONE EMISSIONI CO2
	PIANTUMAZIONE DI ALBERI
	CONSUMO DEL SUOLO
	RESILIENZA CLIMATE CHANGE
S	TUTELA VALENZA CULTURALE E QUALITÀ ARCHITETTONICA
	MIGLIORAMENTO CONDIZIONI FRUIZIONE E USO SPAZI
	QUALITÀ AMBIENTALE INTERNA
	RIUTILIZZO MANUFATTI DISMESSI
G	LIVELLO DI INNOVAZIONE: SISTEMI DI AUTOMAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

Qual è il framework metodologico

La collaborazione con l'Università La Sapienza di Roma (*Dipartimento PDTA*) ha prodotto un framework articolato su **10 Assi Strategici**. Per ciascun asse il modello definisce **obiettivi specifici**, azioni operative e indicatori di performance.



Il framework è **multiscalare**, applicabili dai singoli interventi edilizi ai Piani Città, e in contesti eterogenei (aree metropolitane, centri minori, beni strumentali e patrimonio storico)

Come sono affrontati resilienza climatica e rischio sismico



RISCHIO CLIMATICO

- Collaborazione con **Fondazione CMCC** per la valutazione del rischio climatico
- Il modello valuta il rischio in funzione della esposizione e della vulnerabilità al rischio climatico, partendo dai dati climatici a livello locale e individua azioni e soluzioni per la resilienza
- Inserimento requisiti tecnici rispetto alla resilienza nei documenti di gara



RISCHIO SISMICO

Nell'organizzazione è presente un centro che raccoglie le competenze interne e collabora con Università, Consorzio RELUISS, Polo nazionale strategico

Piano di Prevenzione Rischio sismico ed efficientamento energetico - affidati audit sismici e diagnosi energetiche 7 su oltre 3.000 immobili, oltre 2740. Completati e avviati interventi di riqualificazione energetica e miglioramento/adequamento sismico su 310 fabbricati.

Collaborazione con Commissari 35 interventi pubblici nei Campi Flegrei, 40 interventi post-sisma 2016 in 28 Comuni, interventi su isola d'Ischia.

Collaborazione con Amministrazioni centrali: Ministero della Difesa (programma C.A.S.A. del Carabiniere per 13 interventi antisismici), PCM-Casa Italia (11 interventi antisismici su immobili statali).

Progetto con il Polo Nazionale strategico per una piattaforma su rilievi sismici e variazioni strutturali degli immobili pubblici



Come è affrontata l'efficienza energetica - il modello smart building

- ▶ Nell'organizzazione è presente un centro che raccoglie le competenze interne e collabora con amministrazioni e GSE
- ▶ Il modello **smart building**, sviluppato su progetti pilota già completati nelle sedi dell'Agenzia e in altri edifici della PA, prevede infrastrutture B.A.C.S. (Building Automation & Control System) per **ottimizzare consumi, comfort e sicurezza degli occupanti**, in coerenza con i nuovi CAM Edilizia (DM 24.11.2025).
- ▶ L'Agenzia ha predisposto un **kit documentale** realizzato con Università, enti di ricerca e società di consulenza, e una **piattaforma digitale interna** per un'applicazione organica e omogenea delle soluzioni smart building sul piano metodologico, tecnologico e di sostenibilità finanziaria.
- ▶ La **collaborazione con il GSE** è orientata a diffondere un modello di gestione del patrimonio statale più efficiente e resiliente, valorizzando le fonti rinnovabili, lo scambio di energia autoprodotta e gli strumenti incentivanti come il Conto Termico per la PA.
- ▶ L'Agenzia contribuisce inoltre al **programma PREPAC con il MASE**, in attuazione della Direttiva 2012/27/UE, e ha avviato con CONSIP una collaborazione per la scalabilità del modello a beneficio dell'intera PA.
- ▶ La **collaborazione con Ministero della Giustizia** per l'efficientamento energetico di 190 istituti penitenziari.



Render di progetto nuova sede Agenzia del Demanio a Bologna

Come è affrontato il BIM e sue evoluzioni

- ▶ **Nell'organizzazione è presente un centro che raccoglie le competenze interne e collabora con Università La Sapienza, Politecnico di Milano, Università Politecnica delle Marche**
- ▶ L'Agenzia è un punto di riferimento per l'adozione del modello BIM e per le competenze acquisite, prima stazione appaltante per numero di gare BIM
 - il ciclo di vita dell'immobile è interamente digitalizzato, a partire dalla progettazione e a seguire col cantiere digitale
 - le gare sono gestite con modelli di capitolati standard messi anche a disposizione delle altre stazioni appaltanti
 - i capitolati informativi sono aggiornati e standardizzati da un gruppo di lavoro permanente Agenzia e Università La Sapienza, Politecnico di Milano.
- ▶ Gemelli digitali sono realizzati per ottimizzare progettazione e gestione anche di ambiti più vasti del singolo immobile



Demanio Digitale | Piazza Arringo – Ascoli Piceno

Come si struttura l'assetto informativo e l'interoperabilità con le PA

- ▶ **L'architettura informativa integra sistemi complementari:** Address (gestionale centrale, allineato in tempo reale col catasto dell'Agenzia delle Entrate), Portale PA (trasmissione dei dati obbligatori delle PA su occupazioni, fabbisogni, consumi ex art. 2 c. 222 L. 191/2009), Geoportale, Data Lake come infrastruttura centralizzata per dati tecnici, geografici, sensoristica BMS e layer territoriali.
- ▶ Il **modello data-driven** trova applicazione nella piattaforma ADP (Analisi di Portafoglio) per clusterizzazione e rating dei beni, nelle analisi cartografiche e geo-spaziali (in particolare ambito costiero e marittimo), nei piani di razionalizzazione delle occupazioni, nelle analisi predittive sui consumi energetici.
- ▶ Il **progetto IMMOBIL.PA** (PNRR Misura 1.3.1) ha pubblicato sulla PDND servizi digitali su banche dati immobiliari, locazioni attive e concessioni, manutenzioni, riscossioni — con in pubblicazione i servizi su occupazioni, vulnerabilità sismiche, interventi edilizi; con Dipartimento per la Trasformazione Digitale e ISTAT si definiscono vocabolari semantici condivisi.
- ▶ **Prospettive:** estensione del modello Piano Città ai dati urbani e territoriali, API aperte per Comuni e Città metropolitane, integrazione con i Registri Immobiliari dell'Agenzia delle Entrate, dashboard pubbliche di qualità del dato, soluzioni IA per i servizi agli enti territoriali — il tutto a partire dal vademecum documentale.



Quali proposte normative per rafforzare le politiche di valorizzazione

- **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 d'intesa con le amministrazioni competenti, con l'obiettivo di sostenere il riuso a fini sociali.
- **Qualificare** tali interventi come di interesse pubblico con accesso a procedure accelerate, anche tramite conferenza di servizi finalizzata a verificare la conformità urbanistica ed edilizia dello stato di fatto, acquisire le eventuali varianti e i titoli necessari, disciplinare gli effetti del mutamento di destinazione.
- **Introdurre** procedure semplificate per il conferimento degli immobili pubblici a fondi destinati alla residenza sociale e adattare i livelli progettuali alle specificità degli interventi di riuso; rafforzare gli strumenti già disponibili tramite estensione della durata delle concessioni di valorizzazione e ricorso al diritto di superficie.
- **Completare** il quadro con 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 — con l'obiettivo di ridurre tempi e rischi amministrativi e favorire l'apporto di capitali a lungo termine.

I modelli sono replicabili sul patrimonio degli Enti previdenziali

- ▶ 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** di pianificazione integrata, cooperazione istituzionale e utilizzo di modelli di gestione evoluti.
- ▶ Il **carattere modulare e standardizzabile** di questi strumenti li rende applicabili ai patrimoni degli enti previdenziali pubblici, consentendo di attivare iniziative che rispondano a fabbisogni emergenti, valorizzino beni sottoutilizzati e generino valore pubblico in senso ampio.
- ▶ La diffusione avviene già attraverso il **Progetto ITALIAE** (con il Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie della Presidenza del Consiglio) per il capacity building della PA locale, e attraverso la **Cabina di regia presso il MEF** per la valorizzazione e dismissione del patrimonio pubblico.
- ▶ Nell'ambito della Cabina di regia, l'Agenzia sta elaborando **un vademecum con linee guida tecniche, modelli operativi, documenti e format per il supporto agli enti territoriali** lungo l'intero ciclo di conoscenza e valorizzazione degli immobili pubblici.



 AGENZIA DEL DEMANIO

GRAZIE

per l'attenzione

www.agenziademanio.it

