



 A G E N Z I A D E L D E M A N I O

ALLEGATO A

PIANO TRIENNALE 2024-2026



Sommario

PARTE I - IL PIANO TRIENNALE	3
Introduzione	3
Ruolo del Responsabile per la Transizione al Digitale	7
Strategia	12
Modello Strategico.....	13
Obiettivi e spesa complessiva prevista.....	15
PARTE II – LE COMPONENTI STRATEGICHE E TECNOLOGICHE	20
CAPITOLO 1. Servizi.....	29
Contesto normativo e strategico	30
Obiettivi e risultati attesi	32
CAPITOLO 2. Dati	32
Contesto normativo e strategico	33
Obiettivi e risultati attesi	35
CAPITOLO 3. Piattaforme	36
Contesto normativo e strategico	36
Obiettivi e risultati attesi	37
CAPITOLO 4. Infrastrutture.....	38
Contesto normativo e strategico	38
Obiettivi e risultati attesi	39
CAPITOLO 5. Sicurezza.....	40
Contesto normativo e strategico	40
Obiettivi e risultati attesi	41
APPENDICE 1. Acronimi generali.....	42



PARTE I - IL PIANO TRIENNALE

Introduzione

L'Agenzia del Demanio è un Ente Pubblico Economico sottoposto all'alta vigilanza del Ministro dell'Economia e delle Finanze, che ne detta gli indirizzi. L'attività dell'Agenzia è regolata dal decreto legislativo n. 300 del 1999, dallo Statuto e dalle norme del Codice civile e delle altre leggi relative alle persone giuridiche private e adotta propri regolamenti di contabilità e di amministrazione. Gli organi direttivi dell'Agenzia, così come definiti dall'art. 4 dello Statuto, sono:

1. **Il Direttore dell'Agenzia**: Il Direttore è nominato con decreto del Presidente della Repubblica, previa deliberazione del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, sentita la Conferenza unificata Stato, Regioni, Autonomie locali. Il Direttore dura in carica per un periodo non superiore a tre anni e può essere rinnovato. La carica di Direttore è incompatibile con altri rapporti di lavoro subordinato e con qualsiasi altra attività professionale privata. Il Direttore è scelto in base a criteri di alta professionalità, di capacità manageriale e di qualificata esperienza nell'esercizio di funzioni attinenti al settore operativo dell'Agenzia, rappresenta l'Agenzia e la dirige, presiede il Comitato di gestione, propone ed esegue le deliberazioni del Comitato di gestione, tenendone informato quest'ultimo, dirige gli uffici dell'Agenzia e le relative attività, definisce, nel rispetto del regolamento di amministrazione e contabilità e degli atti di programmazione vigenti, gli impegni di spesa e di stipula che gli uffici dell'Agenzia possono assumere per i contratti di finanziamento esterno di importo non superiore a 5 milioni di euro, nomina i dirigenti, nonché gli ufficiali roganti e gli ispettori demaniali dell'Agenzia; svolge tutte le altre funzioni ed attività amministrative non espressamente attribuite al Comitato di gestione dalle norme vigenti e dal presente statuto.
2. **Il Comitato di Gestione**: composto da quattro membri, nonché dal Direttore, che lo presiede. In assenza del Direttore, il Comitato è convocato e presieduto dal componente più anziano di età. I componenti del Comitato di gestione sono nominati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dell'Economia e delle Finanze. Metà dei componenti sono scelti tra i dipendenti di pubbliche amministrazioni ovvero tra soggetti ad esse esterni dotati di specifica competenza professionale attinente ai settori nei quali opera l'Agenzia. I restanti componenti sono scelti tra i dirigenti dell'Agenzia. I componenti del Comitato di gestione durano in carica tre anni e possono essere rinnovati, non possono svolgere



attività professionale, né essere amministratori o dipendenti di società o imprese, nei settori nei quali opera l'Agenzia. Il Comitato di gestione delibera:

- a. su proposta del Presidente del Comitato, lo statuto, i regolamenti e gli altri atti di carattere generale che regolano il funzionamento dell'Agenzia, nonché il bilancio consuntivo, il budget e i piani aziendali;
- b. su proposta del Presidente del Comitato, gli impegni di spesa nonché il ricorso a finanziamenti esterni di importo superiore, rispettivamente, ad euro 2,5 milioni. Tale importo è elevato a euro 5 milioni con riferimento agli impegni di spesa connessi all'attuazione dell'art. 2, comma 222, della L. 23 dicembre 2009, n. 191;
- c. sulle scelte strategiche aziendali, sulle nomine dei dirigenti apicali dell'Agenzia;
- d. su ogni questione relativa al proprio funzionamento;
- e. su ogni questione che il Direttore dell'Agenzia ritiene di sottoporre al Comitato.

Il Comitato si riunisce, nel luogo indicato nell'avviso di convocazione, almeno quattro volte l'anno, nonché tutte le volte in cui il Presidente del Comitato ne effettua la convocazione, ovvero quando ne è fatta richiesta scritta al Presidente del Comitato dalla maggioranza dei suoi componenti in carica. Il Comitato di gestione, su proposta del Presidente del Comitato, nomina un Segretario scelto tra il personale dell'Agenzia. Sono valide le riunioni a distanza del Comitato, sempre che, attraverso strumenti che assicurano i collegamenti video e audio, tutti i componenti possano identificarsi, della loro identificazione venga dato atto a verbale e sia loro consentito di seguire la discussione e di intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno; in tal caso, le riunioni del Comitato si considerano tenute nel luogo in cui si trova il Presidente del Comitato, nel quale deve in ogni caso essere anche il Segretario. La convocazione del Comitato è effettuata, di norma, almeno cinque giorni non festivi prima di quello stabilito per la sua riunione. Le riunioni del Comitato sono valide con la presenza della maggioranza dei componenti in carica. Le deliberazioni sono assunte con la maggioranza dei voti dei componenti che partecipano alla riunione; in caso di parità di voti, prevale il voto del Presidente del Comitato. Delle riunioni del Comitato è fatto processo verbale, sottoscritto dal Presidente del Comitato e dal Segretario, alle riunioni del Comitato partecipano, senza diritto di voto, anche i componenti del Collegio dei revisori dei conti.



3. **Il Collegio dei Revisori dei conti:** Il Collegio dei revisori dei conti è composto da tre membri effettivi, fra i quali il suo Presidente, e da due membri supplenti. I componenti del Collegio sono nominati con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, che designa altresì il suo Presidente, durano in carica tre anni e possono essere confermati una sola volta. I componenti del Collegio sono scelti tra persone fisiche iscritte nel registro dei revisori contabili. Il Collegio esercita le funzioni di cui all'articolo 2403 del Codice civile, in quanto applicabile.

L'Agenzia del Demanio ha definito un piano strategico industriale quinquennale (2022-2026), le cui iniziative enunciate sono state integrate, nel presente documento, con le iniziative ICT previste per il periodo 2024-2026, in linea con quanto richiesto dal Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione.

La strategia dell'Agenzia del Demanio, in linea con i principi guida e le linee di azione del Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione è volta a:

1. favorire lo sviluppo di una società digitale: attraverso la digitalizzazione della pubblica amministrazione,
2. promuovere lo sviluppo sostenibile, etico ed inclusivo, attraverso l'innovazione e la digitalizzazione al servizio delle persone, delle comunità e dei territori, nel rispetto della sostenibilità ambientale,
3. contribuire alla diffusione delle nuove tecnologie digitali nel tessuto produttivo italiano, incentivando la standardizzazione, l'innovazione e la sperimentazione nell'ambito dei servizi pubblici.

Il Piano Strategico Industriale 2022-2026, che prevede investimenti programmati per 5,2 miliardi, poggia su tre pilastri: centralità dell'utenza, innovazione e digitalizzazione, secondo un modello di sostenibilità.

Il patrimonio immobiliare dello Stato è composto da oltre 44.000 immobili, tra fabbricati e aree, per un valore complessivo di 62,85 miliardi di euro. Si tratta di un insieme di beni che comprende singoli fabbricati o grandi complessi edilizi (come le caserme), aree urbane e agricole, infrastrutture (strade, ponti, canali, ex ferrovie), immobili industriali, siti archeologici, complessi carcerari, isole, chiese, cimiteri di guerra, foreste, monumenti e singole unità immobiliari. Dal punto di vista gestionale, il patrimonio è organizzato in quattro tipologie di immobili nelle quali si integrano la classificazione



dettata dalle norme di Contabilità di Stato e i principali ambiti di gestione immobiliare attuati dall'Agenzia del demanio:

1. immobili in uso governativo: Gli immobili in uso governativo sono destinati alle pubbliche amministrazioni per un utilizzo strumentale. Costituiscono la quota più rilevante in termini di valore e di pregio del patrimonio statale, circa l'86% del valore complessivo, e annoverano oltre il 52% del numero totale dei beni. Rientrano in questo cluster, poiché accomunati dalle medesime modalità gestionali, anche gli immobili del Demanio pubblico - ramo Storico Artistico - utilizzati dalle Amministrazioni statali con finalità strumentale nonché dal Ministero della Cultura (MIC) per la gestione e la tutela del patrimonio storico-artistico.
2. Immobili del patrimonio disponibile: quei beni, edifici e terreni, che lo Stato gestisce secondo norme di diritto privato. Sebbene rappresentino una quota consistente del patrimonio statale (circa il 34%), questi immobili non sono sempre idonei a ospitare uffici pubblici e solo alcuni possono essere inseriti in piani di valorizzazione. Si tratta soprattutto di beni, o porzioni di bene, rinvenuti da eredità giacenti, rinunce alla proprietà, quote indivise, che spesso necessitano di complesse attività tecnico-amministrative preliminari che non sempre rendono conveniente la loro gestione. Mediamente questi beni hanno un valore che si aggira intorno ai 100 mila euro, anche se con qualche distinzione a seconda della loro ubicazione.
3. Immobili del demanio storico-artistico non in uso alla Pubblica Amministrazione: è costituito da beni per i quali il Ministero della Cultura ha riconosciuto un interesse storico, archeologico, artistico e culturale, limitandone la disponibilità ad alcune categorie di soggetti interessati e solo in cambio di particolari garanzie di conservazione e di corretta destinazione d'uso. Questa tipologia di immobili non comprende gli edifici storici sedi di Amministrazioni statali e uffici pubblici a uso governativo (vedi a.). Si tratta di siti archeologici, torri, castelli, forti, mura, ex conventi, ex caserme, ville storiche, molti dei quali sono utilizzati da altri soggetti pubblici, come università, immobili del patrimonio indisponibile accademie, conservatori ed Enti territoriali. Rientrano in tale tipologia alcuni beni molto significativi dal punto di vista storico-culturale, tra cui il Palazzo San Marco, l'Isola di San Giorgio a Venezia e il compendio Cà Grande di Milano - il cui valore, rappresenta la quota del 7% del patrimonio statale. Una parte di questi immobili viene anche resa disponibile attraverso concessioni di lungo periodo a fronte di investimenti di privati, associazioni, fondazioni e organizzazioni del terzo settore per iniziative di valorizzazione compatibili con i vincoli storico-artistici e le esigenze di tutela.



4. Immobili del patrimonio indisponibile: comprende immobili molto differenti tra loro per natura e per destinazione d'uso, accomunati da una sorta di vincolo gestionale che ne rende preordinata la destinazione ed il cui valore rappresenta la quota del 5% del patrimonio statale. La quota principale di questa tipologia è costituita dai beni non disponibili in senso stretto, tra cui le miniere e i diritti di prospezione mineraria, gestiti quasi totalmente dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Le tematiche di digitalizzazione sono affidate in Agenzia alla Direzione per la Trasformazione Digitale, che in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 UE, del Piano per l'Italia Digitale 2026 e di PA Digitale, punta, in aderenza alle linee di attuazione AGID, a rendere più efficienti i processi core dell'Agenzia e a realizzare soluzioni e servizi digitali resi in modalità smart, integrati e innovativi.

Al fine di raggiungere una diffusa digitalizzazione, come elemento di miglioramento dei servizi resi alle utenze, alla Pubblica Amministrazione e al territorio, la Direzione garantisce inoltre l'evoluzione della gestione e dell'utilizzo dei dati, insieme all'interoperabilità con i diversi stakeholders, provvedendo al contempo alla progressiva reingegnerizzazione dei processi, in funzione di una loro evoluzione in chiave digitale, a all'implementazione di modelli e piattaforme gestionali innovative.

La Direzione svolge un ruolo non solo di abilitatore per un più efficace ed efficiente governo del patrimonio immobiliare dello Stato, della sua valorizzazione, degli interventi ad esso collegati e della progettazione, ma si propone anche come elemento realizzativo per la trasformazione digitale e l'ecosistema dell'innovazione, presidiando inoltre il coordinamento e lo sviluppo di iniziative innovative anche attraverso accordi e collaborazioni con Università e Istituti di ricerca, in piena sinergia con le altre Direzioni dell'Agenzia.

Ruolo del Responsabile per la Transizione al Digitale

Il Ruolo del Responsabile per la Transizione al Digitale è affidato alla Direzione per la Trasformazione Digitale, articolata secondo quattro strutture organizzative:

1. Coordinamento e monitoraggio iniziative trasversali al quale è affidato il compito di:
 - a. supportare la definizione delle iniziative di trasformazione sostenibile e digitale per la definizione del Piano strategico industriale e la sua applicazione, di concerto con le altre strutture centrali e territoriali,



- b. predisporre ed aggiornare il piano di digitalizzazione dei processi, dei servizi e modelli gestionali innovativi per ottimizzare il modello di funzionamento dell'Agenzia, in collaborazione con tutte le funzioni aziendali preposte e le strutture centrali dell'Agenzia
 - c. monitorare progettuale ed economico delle iniziative trasversali dell'Agenzia del Demanio, favorendo l'adozione di soluzioni digitali per garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e costi previsti;
2. Governo dell'Information Technology e servizi infrastrutturali al quale è affidato il compito di definire e gestire le tematiche di governo dell'ICT, monitorare lo stato di avanzamento delle iniziative di trasformazione in termini di tempi e costi associati, e garantire la conduzione delle infrastrutture a supporto dei processi e servizi erogati dall'Agenzia del Demanio. Tale struttura si compone delle quattro unità organizzative di seguito indicate:
- a. Governo IT e compliance normativa che svolge attività finalizzate a:
 - i. supporto nella definizione della strategia digitale dell'Agenzia in linea con gli obiettivi e le priorità strategiche;
 - ii. gestione dei rapporti con il Ministero dell'Economia e delle Finanze su tematiche inerenti al Sistema informativo della fiscalità, con l'Agenzia per l'Italia Digitale e con gli ulteriori organismi esterni;
 - iii. elaborazione e diffusione, dei processi IT e dei relativi standard e metodologie di sviluppo;
 - iv. supporto specialistico in materia di trattamento e protezione dei dati personali in ambito ICT;
 - v. governance delle procedure di sicurezza informatica;
 - vi. governo delle iniziative di dematerializzazione gestione documentale;
 - vii. monitoraggio dei livelli di servizio dei contratti IT della Direzione.
 - b. Budget IT e contratti al quale sono affidati:



- i. il monitoraggio del Contratto Quadro MEF-Sogei e gestione del Contratto Esecutivo e del relativo Piano Operativo, verificandone l'avanzamento delle attività e curando le necessarie relazioni, nonché gestione e monitoraggio di Accordi Quadro e/o Contratti con altri fornitori;
 - ii. il consolidamento del budget dei costi e degli investimenti, delle possibili linee di finanziamento, comprensiva delle attività gestionali amministrativo-contabili di competenza, in collaborazione con le altre unità organizzative della Direzione;
 - iii. la definizione degli adempimenti procedurali e di budget, necessari alla definizione e gestione dei procedimenti negoziali;
 - iv. la cura dell'andamento della spesa ICT e la relativa rendicontazione.
- c. Architetture, operation e sicurezza alla quale viene affidato il compito di concerto con il partner tecnologico:
- i. progettare e realizzare infrastrutture centrali e distribuite per l'Agenzia;
 - ii. mantenere ed evolvere l'infrastruttura tecnologica e le piattaforme infrastrutturali a supporto dei progetti applicativi;
 - iii. coordinare e monitorare la sicurezza informatica inerente i dati, i sistemi e le infrastrutture, anche in relazione al sistema pubblico di connettività, in coordinamento con le strutture e enti competenti (CERT-MEF/CERT Sogei);
 - iv. gestire ed evolvere l'infrastruttura a supporto dello smart working, della comunicazione e collaborazione;
- d. Servizi end user computing e asset management con l'obiettivo di garantire:
- i. l'esercizio e l'assistenza dei sistemi informativi attraverso gli Amministratori di sistema operanti presso le sedi della Direzione Generale e delle Direzioni Territoriali;
 - ii. Il consolidamento dei fabbisogni e delle esigenze di licensing al fine di ottimizzare il processo di acquisto;



- iii. la progettazione e adozione di nuovi servizi in cloud a supporto delle attività degli utenti e dei processi aziendali;
 - iv. la cura dell'asset management dei sistemi IT dell'Agenzia;
 - v. la gestione del Service Desk per le tematiche IT inerenti alle applicazioni e ai sistemi per gli utenti dell'Agenzia del Demanio, in collaborazione con il partner tecnologico;
 - vi. il supporto a tutte le strutture centrali e territoriali per gli aspetti legati alla continuità operativa delle postazioni di lavoro.
3. Soluzioni per il business alla cui struttura è affidato il compito di:
- a. rilevare le esigenze di sviluppo di soluzioni digitali a supporto dei processi operativi, presso le altre strutture apicali della Direzione Generale e la rilevazione dei fabbisogni IT anche con riferimento alle Direzioni Territoriali;
 - b. effettuare l'analisi e la valutazione, di concerto con i responsabili delle altre unità organizzative della Direzione, delle possibili iniziative di sviluppo IT, con riferimento alla definizione di studi di fattibilità, tempi e costi delle soluzioni, sulla base delle esigenze concordate con le strutture richiedenti;
 - c. effettuare la pianificazione, di concerto con i responsabili delle altre unità organizzative della Direzione, degli interventi volti alla realizzazione del piano delle attività interne e del piano tecnico annuale concordato il partner tecnologico Sogei S.p.A. in linea con il piano strategico per la digitalizzazione e con i fabbisogni delle strutture interne all'Agenzia;
 - d. definire la pianificazione e presidio dei progetti e delle soluzioni IT in ottica integrata, assicurando l'incremento del patrimonio informativo anche attraverso l'interoperabilità con altri soggetti istituzionali per garantire una complessiva digitalizzazione della PA;
 - e. gestire e coordinare del portafoglio soluzioni assicurando, anche con il supporto fornito dalle altre unità organizzative della Direzione, il controllo dell'andamento dei progetti in una logica end-to-end, nonché garantendo alle strutture richiedenti la



coerenza delle soluzioni sviluppate rispetto alle esigenze definite e il supporto per eventuali azioni di valorizzazione, comunicazione e formazione delle soluzioni;

- f. programmare, gestire e monitorare la spesa di competenza, in collaborazione con l'unità organizzativa Governo dell'information technology e servizi infrastrutturali.

4. Sviluppi Digitali alla cui struttura è affidato il compito di:

- a. progettare, sviluppare, mantenere e condurre i sistemi e gli applicativi a supporto delle attività dell'Agenzia, anche attraverso la collaborazione del partner tecnologico e di altri soggetti esperti del settore;
- b. progettare e sviluppare servizi accessibili e di facile utilizzo per garantire l'operatività sia delle strutture dell'Agenzia, che degli stakeholder e dei cittadini, secondo modelli integrati, interoperabili, as a service;
- c. adottare di tecnologie e linguaggi di programmazione che garantiscano robustezza, scalabilità e tempi di sviluppo software in linea con gli obiettivi dell'Agenzia, in logica security-by-design e risk-by-design;
- d. gestire il ciclo di vita del software secondo modelli standard e custom, con particolare attenzione alla qualità del software, alla gestione del codice sorgente, alla portabilità delle applicazioni in ambienti cloud e al ciclo di revisione periodica degli applicativi per garantirne la compliance e la sicurezza;
- e. collaborare in ambito innovazione e progetti speciali con le unità organizzative e le funzioni della Direzione;
- f. effettuare scouting e promozione delle soluzioni tecnologiche necessarie per una progettazione di soluzioni e servizi digitali integrati, coerenti e interoperabili;

A diretto riporto della Direzione per la Trasformazione Digitale, opera la funzione Presidio digitale per l'innovazione e la sostenibilità che assicura le seguenti attività:

- 1. definizione, gestione e coordinamento delle iniziative finalizzate a sviluppare gli obiettivi di sostenibilità dell'Agenzia, in coerenza con gli obiettivi strategici e industriali;



2. sviluppo di iniziative e progetti speciali di digitalizzazione, in collaborazione con le strutture coinvolte nel processo di innovazione dell'Agenzia, anche mediante accordi e protocolli di intesa con le Università, gli Istituti di ricerca, le PA e altri portatori di interesse;
3. interfaccia con la struttura Comunicazione per l'evoluzione di iniziative inerenti all'uso della comunicazione digitale attraverso i siti dell'Agenzia e altri strumenti di comunicazione;
4. La struttura, oltre alle competenze proprie dell'area di riferimento, ha la responsabilità di garantire un'azione sinergica e integrata con le altre strutture centrali per favorire l'ottimale funzionamento dell'Agenzia e l'efficace coordinamento delle strutture territoriali.

Strategia

L'Agenzia del Demanio garantisce la gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e di quello mobiliare di propria competenza, al fine di realizzare un impatto positivo sull'economia, una riduzione della spesa, un calo del debito pubblico a fronte dell'incremento patrimoniale attivo dello Stato, una maggiore attrattività per l'investimento privato, individuando nuovi modelli sostenibili e innovativi e soluzioni per facilitare le strategie di modernizzazione dei servizi resi alle PAC e ai cittadini. In particolare, l'Agenzia del Demanio è impegnata ad indirizzare gli investimenti e favorire gli interventi sul patrimonio immobiliare che garantiscano risultati in termini:

1. economici, come la riduzione della spesa per lo Stato per la logistica della PA, l'aumento del valore del patrimonio immobiliare pubblico, la generazione di effetti indotti sullo sviluppo del Paese;
2. ambientali, con la riqualificazione di edifici autonomi dal punto di vista energetico, con migliori performance di prevenzione del rischio sismico, resilienti ai cambiamenti climatici;
3. sociali, restituendo alla collettività spazi migliori e più funzionali, fornendo un contributo concreto ai processi di rigenerazione urbana.

In linea con tale visione, l'Agenzia del Demanio ha adottato dal 2022 un Piano Strategico Industriale quinquennale, che rappresenta uno strumento di pianificazione e programmazione delle attività, finalizzato a misurare i risultati attraverso indicatori specifici, fattori di cambiamento e obiettivi definiti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e del Re-Power Eu. Complessivamente, e secondo i dati riferiti, ad oggi gli interventi avviati sono n. 648, per un valore di circa 4.7 miliardi. Sul fronte della riduzione dei costi per lo Stato, nel 2022 è stato ottenuto un risparmio per locazioni passive e costi di



funzionamento di circa 30 milioni di euro annui che, per effetto del piano di investimenti, si prevede raggiungerà circa 102 milioni di euro nel quinquennio 2022-2026.

Modello Strategico

Il nuovo modello di gestione del patrimonio pubblico in ottica digitale, implementato nell'Agenzia a partire dal 2022 e aderente alle linee di azione del Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, prevede lo sviluppo del Piano di Trasformazione digitale, che vede come elemento centrale la Piattaforma Integrata del Demanio e la sua naturale evoluzione nella Piattaforma Intelligenza Urbana. Tale piano è finalizzato a realizzare soluzioni e servizi digitali resi in modalità smart, integrati e innovativi e a rendere più efficienti i processi dell'Agenzia attraverso:

1. il miglioramento e l'arricchimento della conoscenza dei dati sugli immobili, sul loro ciclo di vita, sugli aspetti energetici e sul contesto territoriale e urbano su cui insistono, sulla loro funzione come spazi di lavoro, di servizi pubblici, di luoghi a disposizione della collettività, orientandosi verso un modello di data driven company. Tali fattori possono consentire di migliorare la valorizzazione dell'immobile pubblico, estendere la digitalizzazione dei processi manutentivi e di controllo del ciclo di vita dell'immobile rigenerato e favorire l'analisi di scenari di segmentazione dei beni dello Stato, anche in un'ottica di piena interoperabilità, con l'integrazione anche a banche dati esterne, allo scopo di migliorare la conoscenza del patrimonio e contestualizzare il bene pubblico, sia nel territorio (informazioni morfologiche, sismiche, ambientali, ecc.), sia nel proprio funzionamento (consumi, utilizzo, ecc.);
 - a) l'evoluzione della gestione digitale dei beni con l'obiettivo di garantire all'Agenzia, agli stakeholder e alle altre istituzioni interessate l'accesso a informazioni e dati di qualità, sempre più aggiornati e interoperabili attraverso un uso consapevole, pragmatico ed etico delle tecnologie disponibili, quali le metodologie del BIM, le mappature satellitari, l'intelligenza artificiale, i Big Data, i Digital Twin e la sensoristica IoT, promuovendo collaborazioni di ampio respiro con università, centri di ricerca e tutti gli attori pubblici del mondo tecnologico; in tale contesto si sta sviluppando un laboratorio per l'innovazione - Officina per la Rigenerazione dell'Immobile Pubblico - con l'obiettivo di realizzare un networking innovativo tra università, enti di ricerca, centri di competenza per la redazione di linee guida e la creazione di prototipi per la sicurezza e la resilienza dell'immobile;



2. l'evoluzione della Piattaforma Integrata che favorisca la piena integrazione e il riutilizzo delle piattaforme software già sviluppate in ambito "gestione del bene immobiliare pubblico", interventi, portali web per le utenze e la PA, garantendone l'estensione delle funzionalità necessarie;
3. la partecipazione al processo di transizione digitale del Paese. In particolare, la diffusione dell'utilizzo del BIM (Building Information Modeling) nella gestione degli appalti dalla fase della programmazione alla conduzione degli immobili, per favorire la digitalizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato, garantire dati per la gestione e manutenzione degli immobili e dare impulso al mercato dell'edilizia, facilitando una progettazione integrata al territorio e la riduzione di tempi e costi di costruzione nonché degli oneri di gestione delle opere realizzate e, anche attraverso la collaborazione con soggetti esterni, favorire l'arricchimento della base di conoscenza a supporto del processo decisionale e di costruzione di scenari territoriali, ad esempio arricchendo i dati dell'edificio con quelli di natura territoriale, satellitare, e riguardanti i cambiamenti climatici.

Tale trasformazione dovrà pertanto fornire un contributo alla creazione di basi dati integrate per la conoscenza, la progettazione integrata, la trasparenza e l'interoperabilità a beneficio dell'utenza, dei territori e della PA, alla riqualificazione del patrimonio in gestione, riducendo gli immobili non performing e le locazioni passive, e contribuendo alla riduzione della spesa nella gestione e manutenzione degli immobili pubblici.

In tale direzione operano le due nuove Direzioni Centrali dell'Agenzia,

1. la Direzione per la Trasformazione Digitale: che ha il compito di supportare la diffusione della digitalizzazione, come elemento di miglioramento dei servizi resi, svolgendo un ruolo di abilitatore per un più efficace ed efficiente governo del patrimonio immobiliare dello Stato, della sua valorizzazione, degli interventi ad esso collegati e della progettazione, proponendosi come elemento realizzativo per la trasformazione digitale e l'ecosistema dell'innovazione.
2. la Struttura per la Progettazione: che ha il compito di favorire lo sviluppo e l'efficienza della progettazione e degli investimenti per le Amministrazioni centrali e per gli Enti territoriali. In particolare in linea con quanto previsto dal Piano Triennale per la PA in merito alle attività rivolte a *"contribuire alla diffusione delle nuove tecnologie digitali nel tessuto produttivo italiano, incentivando la standardizzazione, l'innovazione e la sperimentazione nell'ambito dei*



servizi pubblici”, sono state predisposte le istruzioni per la progettazione sostenibile e per le funzioni dell’immobile, con particolari documenti di indirizzo per le attività di progettazione nei bandi e l’adozione di indicatori per l’analisi degli impatti ambientali.

Obiettivi e spesa complessiva prevista

Nel Piano Strategico Industriale 2022-2026 l’Agenzia del Demanio ha avviato l’iniziativa per la riqualificazione del patrimonio edilizio statale e la rigenerazione urbana rispondendo alla necessità di creare un nuovo modello di edificio pubblico con investimenti che rendano gli immobili efficienti dal punto di vista ambientale, autonomi dal punto di vista energetico (in linea con il principio e i criteri nearly Zero Energy Building - nZEB), modulabili rispetto all’evoluzione dell’organizzazione del lavoro ed integrati con il contesto urbano di riferimento. Il nuovo paradigma propone, dunque, l’immobile come un’infrastruttura di servizio (building as-a-service) in grado di garantire effetti positivi in termini di recupero di suolo e di programmazione e progettazione per l’esecuzione di interventi di rifunionalizzazione degli immobili pubblici.

Nell’ambito delle proprie competenze, l’Agenzia del Demanio ha tradotto i principi guida e gli indirizzi politici del Ministero dell’Economia e delle Finanze, in obiettivi strategici e strumenti operativi enunciati nel Piano Strategico Industriale, che possono essere sintetizzati come segue:

- a) **Potenziamento degli interventi per la rifunionalizzazione del patrimonio immobiliare pubblico:** l’Agenzia del Demanio ha avviato il Piano Strategico Industriale 2022-2026 incrementando negli ultimi due anni le attività di investimento anche grazie al supporto della Struttura per la progettazione. Da giugno 2021 a gennaio 2024 gli interventi infatti sono aumentati del 62% nel numero e del 166% nel valore degli investimenti. L’incremento degli interventi finanziati con risorse fornite dalle altre Amministrazioni statali interessate (passati da 15 a 82 interventi) ha subito una crescita del valore degli investimenti da 379 milioni di euro a 1.184 milioni di euro. Il duplice obiettivo della riqualificazione del patrimonio edilizio statale e della rigenerazione urbana risponde alla necessità di creare un nuovo modello di edificio pubblico con investimenti che rendano gli immobili efficienti dal punto di vista ambientale, autonomi dal punto di vista energetico (in linea con il principio e i criteri nearly Zero Energy Building-nZEB), modulabili rispetto all’evoluzione dell’organizzazione del lavoro e integrati con il contesto urbano di riferimento.



b) **Riduzione dei fitti passivi attraverso la riqualificazione degli immobili non utilizzati:** Le principali attività avviate dall'Agenzia del Demanio riguardano investimenti per circa 3,6 miliardi di euro per la logistica della PA, con importanti operazioni di razionalizzazione e rifunzionalizzazione delle infrastrutture, come nel caso delle Cittadelle Parchi della Giustizia, dei Poli Amministrativi e Poli Archivistici, ma anche con operazioni diffuse di efficientamento energetico, per la riduzione del rischio sismico, di manutenzione e bonifica. Un ruolo cruciale in tale processo è svolto da una pianificazione a livello territoriale che tenga conto delle disponibilità di immobili e dei fabbisogni delle PPAA e del territorio, coordinando gli interventi al fine di superare una visione frammentaria. L'obiettivo è quello di realizzare un disegno complessivo, rapportato al contesto urbano di riferimento, all'interno del quale ottimizzare l'utilizzo degli immobili e valorizzare il patrimonio pubblico, in sinergia con gli Enti territoriali, attraverso la pianificazione di una strategia immobiliare integrata che consideri tutti gli asset pubblici presenti su un territorio e i diversi fabbisogni. Nell'ambito di questo processo di trasformazione è stata posta particolare attenzione alle attività di razionalizzazione degli spazi in uso alle pubbliche amministrazioni centrali soprattutto al fine di ottimizzare l'uso del patrimonio immobiliare anche in termini di efficientamento funzionale, responsabilizzando le amministrazioni utilizzatrici verso una politica di pianificazione dei propri fabbisogni. L'azione dell'Agenzia del Demanio - attraverso investimenti e attività di governo del patrimonio - ha permesso un risparmio per locazioni passive, a fronte di una spesa complessiva pari a 890 milioni di euro, di circa 30 milioni di euro annui che si prevede raggiungerà i 126 milioni di euro nell'arco del quinquennio (2022-2026). Oltre il 30% delle locazioni passive riguarda il Fondo Immobili pubblici (FIP) e il Fondo Patrimonio 1 (FP1) e le proprietà da esso derivate, per una spesa di quasi 290 milioni di euro. Dell'originario patrimonio immobiliare conferito ai Fondi FIP e FP1 (più di 400 immobili) e contestualmente acquisito in locazione dallo Stato, permangono attualmente in uso, al netto di quelli già rilasciati, circa 270 immobili appartenenti a 104 diversi soggetti (compresi gli originari proprietari FIP e FP1). Da maggio 2021 è iniziato un nuovo ciclo di negoziazione con le proprietà FIP e FP1, in vista delle scadenze contrattuali previste rispettivamente al 28/12/2022 e al 29/12/2023. È stato elaborato un Piano di negoziazione e di rilascio di una quota degli immobili in locazione con concrete soluzioni operative, condiviso con il MEF. Le soluzioni riguardano in gran parte la rifunzionalizzazione di immobili demaniali.



- c) **Promozione di sinergie con gli Enti Pubblici per lo sviluppo immobiliare e il governo del territorio:** Per trasformare un patrimonio immobiliare inutilizzato e inattivo da detrattore ambientale a fattore di sviluppo territoriale, va tenuto conto che, come rilevato nell'ultimo rapporto del Dipartimento del Tesoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), il patrimonio immobiliare pubblico appartiene in gran parte alle Amministrazioni locali. Dalla rilevazione emerge, infatti, che il 74% del valore dei fabbricati pubblici, complessivamente stimato in 297 miliardi di euro, è di proprietà delle Amministrazioni locali e solo il 17% delle Amministrazioni centrali. Pertanto, un'operazione di valorizzazione o di finanza immobiliare che produca un effetto positivo in termini di economia reale è possibile solo attraverso il coinvolgimento del sistema delle autonomie facendo rete con tutti i soggetti che possono sostenere l'azione sui territori. Questo approccio è evidente nel nuovo modello gestionale avviato dall'Agenzia del Demanio, denominato "Piano Città", che si traduce in accordi tra i diversi soggetti istituzionali che, per ruolo o competenza, possono contribuire a una pianificazione integrata dei fabbisogni delle pubbliche amministrazioni presenti sul territorio e, più in generale, a una più consapevole ed efficace programmazione degli interventi pubblici e una più efficiente allocazione delle risorse finanziarie, con particolare riguardo agli obiettivi di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) e nel pieno rispetto delle autonomie territoriali, unici decisori della finalizzazione del loro patrimonio. Una delle leve di questa azione è la Struttura per la progettazione di beni e edifici pubblici, istituita dalla Legge di bilancio 2019 e avviata a seguito del Dpcm 29 luglio 2021, con l'obiettivo di favorire la qualità, lo sviluppo e l'efficienza della progettazione e degli investimenti pubblici delle Amministrazioni centrali e degli Enti territoriali. La Struttura fornisce, anche grazie allo sviluppo di partnership e convenzioni con soggetti qualificati, pubblici e privati, supporto tecnico per i servizi di ingegneria e architettura, attività di indirizzo progettuale, project management e ogni altra attività per garantire la qualità della progettazione e il rispetto dei tempi di esecuzione.
- d) **Progetto "Piani Città":** Il progetto "Piano Città" è uno strumento di pianificazione per costruire una strategia immobiliare integrata che consideri tutti gli asset pubblici presenti su un territorio e i diversi fabbisogni. L'obiettivo è quello di individuare soluzioni allocative delle funzioni pubbliche in grado di massimizzare l'efficienza dei servizi, la rigenerazione urbana, il



benessere della collettività, la valorizzazione del patrimonio pubblico immobiliare, anche culturale, in sinergia con i territori. Il Piano Città si articola nelle seguenti fasi:

- i. analisi del contesto territoriale;
- ii. analisi delle strategie, la mappa delle convergenze, gli strumenti di concertazione pubblica;
- iii. piano d'azione (l'edilizia pubblica, il property management, l'urbanistica tattica);
- iv. i risultati attesi (economico-finanziari e di impatto);
- v. la governance e il piano di comunicazione

L'analisi del contesto territoriale definisce la cornice (fattori culturali e identitari del territorio, la sua vocazione, il tessuto produttivo, l'andamento demografico) all'interno della quale costruire la strategia immobiliare, con riferimento alle dinamiche proprie del territorio - da quelle più propriamente politico-amministrative inerenti gli strumenti di governo territoriale (il piano urbanistico, il piano infrastrutturale, il piano dei trasporti, il piano della mobilità, ecc.) a quelle storiche ed economico-sociali. L'intero processo svolto d'intesa con gli Enti territoriali interessati necessariamente porterà a un'analisi che dovrà riguardare anche il fabbisogno di servizi pubblici, centrali e locali (tra cui strutture sanitarie, scuole, aree verdi, residenze pubbliche o convenzionate, residenze universitarie e, spazi sociali, luoghi di promozione culturale) e gli asset immobiliari riconducibili ai patrimoni pubblici presenti sul territorio. L'obiettivo è quello di individuare la migliore finalizzazione degli immobili pubblici in coerenza con i fabbisogni centrali dei Territori. Il progetto definisce le azioni da porre in essere in ottica di strategia immobiliare in termini di dimensioni tecnico-edilizie (le opere pubbliche di trasformazione e rigenerazione e i piani di manutenzione anche attraverso la capacità predittiva offerta dalla tecnologia BIM) e gestionali (le acquisizioni, le vendite, le permutazioni e la messa a reddito), fino a individuare le iniziative di rigenerazione urbana a bassa intensità, di urbanistica tattica (temporary use, progetti culturali ed espositivi, concessioni a scopi sociali, ecc.). In tale contesto permane l'obiettivo istituzionale di raggiungere un'allocazione ottimale degli immobili dello Stato, il loro miglioramento prestazionale, il soddisfacimento delle esigenze territoriali e la minimizzazione della componente "no performing" del patrimonio pubblico immobiliare. Coerentemente con la definizione del piano d'azione immobiliare, vengono evidenziati i risultati attesi secondo le metriche di misurazione economico-finanziaria



e di impatto (secondo i criteri ESG), i risultati in termini di spesa, di entrate, di investimenti pubblici attivabili e di incremento di valore dei portafogli immobiliari. I risultati di impatto della strategia immobiliare sono valutati secondo modelli di previsione ex ante ed analisi ex post con riferimento agli indicatori di impatto (KPI) di cui alla tassonomia europea. Il documento Piano Città, si chiude con l'indicazione della governance, anche multi-attoriale, e della strategia di comunicazione che dovrà accompagnare lo sviluppo del piano d'azione.

- e) **Promozione di nuove iniziative per la valorizzazione del patrimonio pubblico:** Per impostare politiche di valorizzazione è fondamentale la conoscenza del patrimonio immobiliare e del territorio. Per questo l'Agenzia del Demanio sta sviluppando un approccio innovativo con un insieme di soluzioni che mirano da un lato a utilizzare le potenzialità che la tecnologia offre per il property e il facility management del patrimonio immobiliare gestito anche in partnership con altri soggetti specializzati, dall'altro a rafforzare la conoscenza del territorio attraverso la Direzioni Territoriali messe in rete. I dati e le informazioni su contesto, territorio e immobili sono la base di una metodologia di segmentazione del portafoglio immobiliare, su cui l'Agenzia sta consolidando le esperienze messe a frutto negli ultimi anni che, per cluster omogenei, definisca azioni di property e facility, potenziali destinatari e performance attese. Si sta sviluppando un modello dinamico di analisi di portafoglio che, attraverso scenari definiti sulla base della conoscenza degli immobili e del territorio su cui insistono, risponda tempestivamente, grazie anche a tecnologie e strumenti di intelligenza artificiale applicata al supporto alle decisioni, alle sollecitazioni del policy maker e degli stakeholder, individuando portafogli di immobili per progetti innovativi di valorizzazione. In particolare, alcuni asset class su cui l'Agenzia concentrerà la propria azione sono relative a housing, produzione di energia rinnovabile, immobili per il turismo e la cultura. Le iniziative di "valorizzazione immobiliare" puntano alla creazione di valore nel lungo periodo. Tra gli strumenti utili a questo fine il possibile ricorso a fondi immobiliari va in una prospettiva di "creazione di valore", di fondi che coniughino oltre al raggiungimento delle performance economiche anche quelle ambientali e sociali. Nell'ambito di tale approccio, e in linea con il Piano Industriale strategico, si evidenziano anche le iniziative dell'Agenzia del Demanio rivolte al Patrimonio Disponibile e al Demanio Storico Artistico non in uso alle Amministrazioni statali.



PARTE II – LE COMPONENTI STRATEGICHE E TECNOLOGICHE

In continuità con l'azione di transizione digitale svolta negli ultimi due anni, nel corso del triennio 2024-2026 troverà pieno sviluppo il Piano di Trasformazione Digitale dell'Agenzia, per erogare servizi smart, integrati e interoperabili alle utenze, alle Amministrazioni e ai Territori, con particolare attenzione all'utilizzo intelligente ed efficace dei dati e al percorso di costruzione di "gemelli digitali" degli immobili gestiti (digital twin).

Tale iniziativa è coerente con le attività di sviluppo digitale delineate dall'Agenda Europea 2030, dal Piano Digitale per l'Italia 2026, dall'indirizzo del Governo e del Ministero dell'Economia e delle Finanze, e accoglie tra l'altro le indicazioni dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) e dell'Agenzia Nazionale per la Cybersicurezza (ACN). I principali ambiti di sviluppo del Piano, che ha il suo perno nella Piattaforma Integrata del Demanio realizzata nel 2023, sono sintetizzabili in quattro direttrici che rappresentano le fondamenta dell'azione di trasformazione digitale, e che impattano positivamente sull'organizzazione del lavoro dell'Agenzia, sui processi operativi, sull'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e dei servizi resi:

1. la conoscenza dell'asset immobiliare verso un modello data driven company. In quest'ambito sono state realizzate le infrastrutture "data lake" e i software a corredo che consentono di acquisire, integrare e gestire in ottica di interoperabilità all'interno di un'unica banca dati centralizzata grandi quantità di informazioni provenienti sia dalle piattaforme informatiche interne dell'Agenzia che da molteplici fonti esterne, per cui i dati diventano asset primari per analizzare e comprendere meglio i fenomeni sia gestionali che fisici e antropici degli immobili, ottimizzando gli scenari di analisi per decisioni e valorizzazioni e per una conoscenza più approfondita degli immobili e dei territori per un sinergico sviluppo urbano;
2. l'utilizzo di tecnologie qualificanti in ambito ESG (Environmental, Social, Governance, cioè Ambientale, Sociale e di Governance) attraverso i progetti di Sustainable Building, nei quali il monitoraggio dei livelli di sostenibilità, gli indicatori e la piattaforma dati garantiscono l'acquisizione e memorizzazione di parametri gestionali e ambientali dell'edificio generati dalla sensoristica. Tali informazioni, associate all'utilizzo dei modelli BIM (Building Information Model), permettono una visione ed un utilizzo dinamico dei modelli 3D sia in fase di progettazione che di gestione, divenendo uno standard di riferimento per il settore. L'integrazione di tali modelli con sistemi GIS (Geographical Information System) permette



inoltre l'utilizzo di cartografia evoluta abilitata da fonti dati eterogenee, a partire da immagini satellitari e layer informativi territoriali. A titolo esemplificativo, si citano il Progetto Quirinale, la nuova Piattaforma Unica Cartografica, l'avvio dei progetti di Sustainable Building per n. 6 sedi dell'Agenzia, l'avvio del Digital Twin del Comune di Ascoli Piceno. La combinazione informativa tra aspetti statici e dinamici e l'interazione con la sensoristica è il presupposto per il passaggio evolutivo ulteriore da conseguire: la costruzione di gemelli virtuali, cd. "digital twin";

3. realizzazione della Carta d'Identità Digitale dell'immobile (o Fascicolo digitale dell'immobile), destinata ad essere unico punto di accesso per tutte le informazioni disponibili sui diversi sistemi e banche dati dell'Agenzia del demanio di pronta consultazione. In coerenza con tali strumenti, è in corso un progetto innovativo per consolidare i siti web e i portali dell'Agenzia verso un modello di erogazione di servizi che favorisca una fruizione efficace, da parte delle PA e dei cittadini, di dati e informazioni messi a loro disposizione;
4. la diffusione dell'utilizzo del BIM per integrare il processo di digitalizzazione degli appalti, già a partire dalla fase di programmazione fino alla gestione e amministrazione degli immobili, così da rappresentare il volano per lo sviluppo del Patrimonio Digitale del Paese.

In linea con la strategia adottata dal Piano Triennale della PA, volta a:

1. fornire strumenti alla Pubblica Amministrazione per erogare servizi esclusivamente in modalità digitale, rendendo più efficaci e veloci i processi di interazione con cittadini, imprese e altre pubbliche amministrazioni.
2. favorire lo sviluppo di una società digitale, in cui i servizi mettono al centro i cittadini e le imprese, attraverso la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione;
3. promuovere lo sviluppo sostenibile, etico ed inclusivo, attraverso l'innovazione e la digitalizzazione al servizio delle persone, delle comunità e dei territori, nel rispetto della sostenibilità ambientale;
4. contribuire alla diffusione delle nuove tecnologie digitali nel tessuto produttivo italiano, incentivando la standardizzazione, l'innovazione e la sperimentazione nell'ambito dei servizi pubblici.

Il modello strategico proposto dall'AGID classifica le sfide organizzative e tecnologiche che le amministrazioni devono affrontare in tre macroaree:



- a) processi
- b) applicazioni
- c) tecnologie.

I principi guida del Piano sono:

1. Digitale e mobile come prima opzione (digital & mobile first): i servizi devono essere accessibili in via esclusiva con sistemi di identità digitale definiti dalla normativa assicurando almeno l'accesso tramite SPID
2. Cloud come prima opzione (cloud first): le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma cloud, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in;
3. Interoperabile by design e by default (API-first): i servizi devono essere interoperabili in modo da poter funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico esponendo le opportune API;
4. Accesso esclusivo mediante identità digitale (digital identity only);
5. Servizi inclusivi, accessibili e centrati sull'utente (user-centric); servizi inclusivi e accessibili che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori. Le amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni.
6. Dati pubblici un bene comune (open data by design e by default): il patrimonio informativo della pubblica amministrazione è un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile;
7. Concepito per la sicurezza e la protezione dei dati personali (data protection by design e by default): i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;
8. Once only e concepito come transfrontaliero: servizi pubblici digitali resi disponibili a livello transfrontaliero secondo il principio transfrontaliero by design;



9. Apertura come prima opzione (openness): le pubbliche amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di software con codice aperto e, nel caso di software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente;
10. Sostenibilità digitale;
11. Sussidiarietà, proporzionalità e appropriatezza della digitalizzazione.

In riferimento alle linee principi guida, valide per tutte le pubbliche amministrazioni, l'Agenzia del Demanio ha avviato adottando:

1. In riferimento al punto relativo all'obiettivo strategico *"Servizi inclusivi, accessibili e centrati sull'utente (user-centric)"* l'adozione di nuovi modelli che considerino l'intero ciclo di vita dell'immobile secondo i più elevati standard di sostenibilità. L'immobile diviene strumento di rigenerazione del territorio e connessione tra le istituzioni e il cittadino ("Public Building as a Service"). In quest'ottica, l'Agenzia del Demanio ha adottato un modello indicato come "5 R" basato su un approccio di ingegnerizzazione in ottica di Rigenerazione, Ricostruzione, Recupero, Riuso, Resilienza, che prevede l'applicazione del modello ESG - Environmental, Social and Governance, al ciclo di investimento immobiliare in cui gli aspetti ambientali e sociali diventano un fattore di valutazione complementare a quelli tecnici, economici e finanziari. Nel modello diventano elementi di valutazione gli aspetti legati:
 1. alle ricadute sull'ambiente e sul territorio (in termini di miglioramento delle prestazioni energetiche, riduzione del consumo di suolo e di risorse naturali, ecc.),
 2. all'impatto sociale (riqualificazione e rigenerazione di aree degradate, miglioramento delle condizioni di accessibilità e fruizione, l' inclusione sociale, ecc.),
 3. alla governance (processi innovativi, ritorno di immagine ed efficienza operativa) e i livelli di comfort e benessere.

In particolare, in tale contesto, sono stati adottati i seguenti strumenti operativi:

4. un set di indicatori (KPI) per supportare il processo di decision-making e di monitoraggio degli interventi, considerando l'intero ciclo di investimento immobiliare. L'impostazione dei KPI fa riferimento agli obiettivi del Green Deal europeo (neutralità climatica e do no significant harm - DNSH) e agli indirizzi a livello



nazionale sul tema del Green Public Procurement (Criteri Ambientali Minimi - CAM Edilizia). In particolare, nel modello definito dall'Agenzia viene previsto un triplice livello di valutazione e rendicontazione delle performance, basato su requisiti progettuali, obbligatori e volontari, in cui la soglia base di riferimento è quella stabilita dalla normativa, mentre le due soglie più sfidanti dipendono dalle specifiche condizioni di contesto. Inoltre, è prevista la possibilità di acquisizione di una certificazione secondo uno dei protocolli di sostenibilità energetico-ambientale (rating system) di livello nazionale o internazionale, con il duplice obiettivo di controllare le prestazioni ambientali dell'edificio da parte di un ente terzo certificatore e di raggiungere un livello qualitativo e prestazionale elevato.

2. In riferimento alle linee strategiche citate con indicazione al punto *“contribuire alla diffusione delle nuove tecnologie digitali nel tessuto produttivo italiano, incentivando la standardizzazione, l'innovazione e la sperimentazione nell'ambito dei servizi pubblici.”*, l'Agenzia ha attivato programma finalizzato alla definizione di interventi efficienti sotto il profilo tecnico-economico e ambientale e sociale supportato da indirizzi organizzativi. In particolare, l'Agenzia ha prodotto:
 - a. una serie di Linee guida, per orientare i Responsabili del Progetto (RUP) e i progettisti sull'approccio da adottare per garantire principi di sostenibilità ambientale e sociale che considerano l'intero ciclo di vita dell'investimento immobiliare. È il caso delle Linee guida per la qualità Ambientale (LGE) e di quelle per la qualità Sociale (LGS), elaborate dall'Agenzia con il supporto del Politecnico di Milano. Contestualizzando gli obiettivi ESG rispetto alle politiche europee di riferimento, le linee guida forniscono esempi di best practice, propongono metodologie di simulazione e di valutazione delle prestazioni ambientali e sociali.
 - b. un processo di programmazione e progettazione finalizzato alla definizione di interventi efficienti sotto il profilo tecnico-economico e ambientale e sociale, tenendo conto dell'organizzazione e degli indirizzi strategici dell'Agenzia del Demanio, del quadro normativo, delle risorse disponibili e delle possibilità offerte dall'innovazione digitale. Sono state anche predisposte Linee guida per individuare i possibili modelli distributivi/funzionali, le soluzioni tecniche e impiantistiche nel caso di alcune



specifiche tipologie d'uso. Si tratta, in particolare, delle Linee guida per la progettazione di Archivi e spazi di Deposito e di quelle per la progettazione di uffici pubblici, redatte dai tecnici della Struttura per la Progettazione. Grazie alla rete di collaborazioni scientifiche con il mondo accademico sono state realizzate, anche le Linee guida per la progettazione delle Cittadelle della Giustizia (Politecnico di Milano) e sono in via di realizzazione linee guida per la progettazione delle residenze universitarie, sviluppate con l'Università Federico II di Napoli. Sono state, infine, attivate collaborazioni con l'Università di Bologna per le Linee guida sulla progettazione degli asili nido e con lo IUAV di Venezia per quelle sull'efficientamento energetico ed impiantistico negli edifici storici vincolati. Le Linee guida - intese come strumento flessibile, capace di adattarsi a differenti situazioni di contesto e di intervento - potranno essere periodicamente riviste in funzione dell'aggiornamento della normativa, di nuovi target di riduzione dei consumi o delle emissioni, della realizzazione di interventi da parte dell'Agenzia del Demanio; analisi, modelli e raccomandazioni per integrare il rischio climatico nella progettazione, al fine di indirizzare le metodologie e le scelte progettuali verso elevati standard di resilienza ai cambiamenti climatici; ciò, anche attraverso la definizione di indicatori, di strategie di adattamento e resilienza degli immobili e criteri climate proof per linee guida finalizzate a una progettazione sostenibile e adattiva; modelli innovativi come quello della "vulnerabilità sismica semplificata", in analogia a quanto previsto per le scuole, e stesura di specifiche linee guida per la corretta gestione degli esiti delle analisi di vulnerabilità.

- c. uno progetto basato su uno strumento evoluto connesso alla transizione digitale per la gestione di una grande quantità di dati dinamici Il Building Information Modeling (BIM) in grado di rendere agevole, con livelli tecnici e progettuali di alta qualità, la gestione degli interventi e dell'intero ciclo di vita dei fabbricati. In tale contesto si è coerenti con i principi relativi ai *Servizi inclusivi, accessibili e centrati sull'utente* (user-centric, data driven e agile).
- d. modelli digitali contenenti tutte le informazioni tecniche, tecnologiche, temporali, economiche e di performance ottenute in fase di acquisizione dell'as-is, secondo un



processo di gestione informativa che segue gli standard di qualità impostati dall'Agenzia del Demanio, attraverso strumenti e documenti dinamici di indirizzo costantemente aggiornati sulla base delle innovazioni tecnologiche e procedurali. Le attività di digitalizzazione del patrimonio, oltre ad aver interessato gli oltre 2.700 fabbricati, sono state estese agli oltre 500 progetti che sono stati avviati indipendentemente dal loro importo. L'insieme dei modelli informativi digitali degli asset costituiscono una base estremamente preziosa per gli ulteriori sviluppi e per le strategie di gestione del patrimonio immobiliare. Su tali basi, infatti, l'Agenzia del Demanio ha avviato numerose collaborazioni scientifiche e iniziative pilota verso i nuovi e più sfidanti obiettivi della gestione digitale quali, ad esempio, la realizzazione del Digital Twin, o gemello digitale del fabbricato, che associa ai modelli BIM la sensoristica IoT, al fine di ricreare un duplicato dell'immobile in grado di comunicare in tempo reale comportamenti, consumi e performance garantendo i seguenti vantaggi:

- i. in fase di progettazione: la qualità del progetto con maggior verifica delle incongruenze e del rispetto di norme e prescrizioni
- ii. in fase di esecuzione: il rispetto dei tempi e dei costi con riduzione del rischio di varianti, contenziosi e andamento anomalo dei cantieri
- iii. in fase di gestione: l'ottenimento del fascicolo digitale dell'immobile, la riduzione dei costi di gestione e dei consumi, il miglioramento delle performance, grazie anche all'avvio dei sistemi digitali di manutenzione predittiva, conoscenza in tempo reale del comportamento dell'edificio.

In tale contesto si configura la principi guida prevista dal Piano triennale per la Pubblica Amministrazione dati pubblici un bene comune: *Dati pubblici un bene comune (open data by design e by default)*;

un progetto di networking innovativo indicato come "Officina per la Rigenerazione dell'Immobile Pubblico" finalizzato a creare una rete di competenze e professionalità, rappresentando il centro per l'innovazione che collega istituzioni e altri attori della ricerca, della sperimentazione, della formazione interessati alla gestione innovativa dell'immobile pubblico e del suo ciclo di vita all'interno di un territorio, con l'obiettivo di orientare le strategie progettuali verso l'impiego di nuovi materiali, in grado di



migliorare la risposta degli edifici alle sollecitazioni sismiche e altri eventi estremi, di nuove tecnologie, come l'intelligenza artificiale e la blockchain, e di dare valore all'immenso patrimonio conoscitivo generato dal continuo aggiornamento dei modelli digitali sviluppati con le tecnologie del BIM con l'applicazione di protocolli di manutenzione digitale predittiva. In tale contesto si configura la linea di azione prevista dal Piano triennale per la Pubblica Amministrazione indicata con *"Dati pubblici un bene comune (open data by design e by default);"*

- e. un programma di PA innovativa al servizio del territorio basato su politiche pluriennali di gestione dei beni nella transizione digitale. I tre aspetti fondamentali nel processo di innovazione della PA sono:
 - i. l'accelerazione della modernizzazione delle funzioni e dei servizi pubblici tradizionali per una maggiore efficienza e per contenere la spesa pubblica;
 - ii. l'erogazione di nuovi servizi a fronte delle maggiori e crescenti esigenze delle pubbliche Amministrazioni centrali e locali e dei cittadini;
 - iii. l'attenzione alla riqualificazione del personale in termini di competenze aggiuntive e aggiornate anche attraendo nuove professionalità ad alto potenziale di crescita.

Questi tre aspetti assumono un significato particolare all'interno del percorso promosso dall'Agenzia del Demanio già dal 2021 rivolto ad un piano di trasformazione digitale dell'immobile che prevede lo sviluppo di soluzioni e servizi resi in modalità smart, integrati e condivisi a tutte le realtà interne ed esterne all'Agenzia del Demanio. In riferimento alla linea strategica finalizzata a *"fornire strumenti alla Pubblica Amministrazione per erogare servizi esclusivamente in modalità digitale, rendendo più efficaci e veloci i processi di interazione con cittadini, imprese e altre pubbliche amministrazioni"*, l'Agenzia ha attivato programma di digitalizzazione e innovazione con l'obiettivo di ottemperare ai principi guida del Piano Triennale della PA realizzando:

- i. servizi inclusivi e accessibili che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori e siano interoperabili by design in modo da poter



funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico esponendo le opportune API;

- ii. sicurezza e privacy by design: i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;
- iii. user-centric, data driven e agile: le amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo e rendono disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti secondo il principio transfrontaliero by design

Attraverso lo sviluppo delle seguenti iniziative:

- i. la piattaforma Integrata del Demanio, progetto che favorisce l'integrazione e il riutilizzo delle piattaforme software già sviluppate in ambito gestione del bene immobiliare pubblico, interventi, portali web per le utenze e la PA, garantendone la piena integrazione e l'estensione delle funzionalità necessarie. Tale insieme di progetti, includendo la creazione di piattaforma dati funzionalità di predittività, permettono l'utilizzo di una varietà di servizi.
- ii. la Carta d'Identità Digitale dell'Immobile: progetto definito per garantire l'aggregazione di tutte le informazioni sull'immobile pubblico gestito dall'Agenzia del Demanio, compresa la rappresentazione multidimensionale BIM (Building Information Modeling) e la contestualizzazione sul territorio, attraverso l'utilizzo di differenti livelli informativi su sistemi cartografici e dei dati prodotti da sensori, sia in maniera puntuale utile al facility management, sia in forma aggregata e statistica per analisi di lungo periodo.
- iii. il modello Digital Twin (gemelli digitali dei beni immobili e mobili, dell'impiantistica, della sensoristica, ecc.) atti a una completa gestione del Patrimonio Digitale dello Stato gestito dall'Agenzia. In questa ottica sono state avviate le prime sperimentazioni di progetti che prevedono elaborazioni di dati raccolti da sensoristica IoT (ambientali, di occupazione dell'edificio, sui consumi elettrici, sui rifiuti prodotti, sul comfort percepito da chi occupa l'immobile), anche per supportare azioni di manutenzione predittiva.



- iv. digitalizzazione delle informazioni del bene fisico alla gestione digitale dello stesso (fascicolo digitale) fino a giungere a un modello completamente digitale (identità digitale del patrimonio) con l'obiettivo di garantire all'Agenzia, agli stakeholder e alle altre istituzioni interessate l'accesso a informazioni e dati di qualità, sempre più aggiornati e interoperabili.

CAPITOLO 1. Servizi

Nell'ambito delle attività precedentemente descritte vengono di seguito contestualizzati i servizi a supporto degli indirizzi strategici che l'Agenzia del Demanio intende perseguire; in osservanza delle linee di indirizzo e degli obiettivi indicati dal piano triennale per la pubblica amministrazione.

Nell'attuale processo di trasformazione digitale l'Agenzia ha attuato le seguenti linee strategiche con un approccio multidisciplinare nell'adozione di metodologie e tecniche interoperabili per la progettazione di un servizio legato alla gestione del patrimonio immobiliare dello Stato:

- a) Estensione del fascicolo digitale: Ampliamento degli strumenti di conoscenza dei beni gestiti dall'Agenzia, a supporto dei processi decisionali sottostanti la destinazione, valorizzazione e rigenerazione di un bene.
- b) Digitalizzazione del processo di vendita e concessione: Digitalizzazione del processo di offerta al mercato di beni immobili non strumentali (residenziali, terreni, ruderi, edifici in disuso) di proprietà dello Stato italiano attraverso procedure ad evidenza pubblica, innovative e nel rispetto dei principi di trasparenza dell'azione amministrativa previsti dalla normativa in materia.
- c) Introduzione di un sistema di monitoraggio su indicatori ESG e di impatto: Allocazione degli investimenti per il miglioramento delle performance, intese come impatto positivo sul bene pubblico e valore da rivolgere all'ecosistema di riferimento.
- d) Evoluzione del processo delle manutenzioni: Utilizzo di nuovi strumenti e sviluppo di nuove modalità operative abilitate dall'adozione di soluzioni digitali volte ad aumentare l'efficienza e l'efficacia degli interventi manutentivi ordinari e straordinari effettuati sugli immobili, sia di proprietà dello Stato che di terzi.
- e) Diffusione dei dati per l'utilizzo da parte degli operatori economici: Supporto agli operatori economici per l'utilizzo e l'interoperabilità dei dati, inteso come elemento propedeutico allo



sviluppo di nuovi modelli di servizio. In tale ottica l'Agenzia del Demanio persegue iniziative rivolte a garantire:

- i. il riuso e la condivisione di software e competenze tra le diverse amministrazioni;
- ii. un utilizzo più consistente di soluzioni Software as a Service già esistenti;
- iii. l'adozione di modelli e strumenti validati e a disposizione di tutti;
- iv. il costante monitoraggio da parte delle PA dei propri servizi online;
- v. l'incremento del livello di accessibilità dei servizi erogati tramite siti web e app mobile
- vi. lo scambio di buone pratiche tra le diverse amministrazioni, da attuarsi attraverso la definizione, la modellazione e l'organizzazione di comunità di pratica.

Contesto normativo e strategico

In materia di qualità dei servizi pubblici digitali esistono una serie di riferimenti normativi e strategici cui le amministrazioni devono attenersi. Di seguito un elenco delle principali fonti.

Riferimenti normativi e regolatori italiani:

- a) Legge 9 gennaio 2004, n. 4 "Disposizioni per favorire e semplificare l'accesso degli utenti e, in particolare, delle persone con disabilità agli strumenti informatici";
- b) Decreto del Presidente della Repubblica 11 febbraio 2005, n. 68 "Regolamento recante disposizioni per l'utilizzo della posta elettronica certificata, a norma dell'articolo 27 della legge 16 gennaio 2003, n. 3";
- c) Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 "Codice dell'amministrazione digitale" (in breve CAD),
- d) Decreto della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie del 2 novembre 2005 "Regole tecniche per la formazione, la trasmissione e la validazione, anche temporale, della posta elettronica certificata";
- e) Decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito con modificazioni dalla Legge 17 dicembre 2012, n. 221 "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese";
- f) Decreto-legge 14 dicembre 2018, n. 135, convertito con modificazioni dalla Legge 11 febbraio 2019, n. 12 "Disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione";
- g) Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche



amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”;

- h) Decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla Legge 29 giugno 2022, n. 79 “Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”, art. 30 e 32;
- i) Linee Guida AGID su acquisizione e il riuso del software per la Pubblica Amministrazione (2019);
- j) Linee Guida AGID sull’accessibilità degli strumenti informatici (2020);
- k) Linee Guida AGID sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (2021);
- l) Linee Guida AGID di design per i siti internet e i servizi digitali della PA (2022);
- m) Circolare AGID n.2/2018, Criteri per la qualificazione dei Cloud Service Provider per la PA;
- n) Circolare AGID n.3/2018, Criteri per la qualificazione di servizi SaaS per il Cloud della PA;
- o) Manuale di abilitazione al cloud AGID (2022);
- p) Regolamento AGID, recante i livelli minimi di sicurezza, capacità elaborativa, risparmio energetico e affidabilità delle infrastrutture digitali per la pubblica amministrazione e le caratteristiche di qualità, sicurezza, performance e scalabilità, portabilità dei servizi cloud per la pubblica amministrazione, le modalità di migrazione nonché le modalità di qualificazione dei servizi cloud;
- q) Determinazione ACN in attuazione al precedente Regolamento n. 306/2022 (con allegato);
- r) Determinazione ACN in attuazione al precedente Regolamento n. 307/2022 (con allegato);
- s) Regole tecniche per i servizi di recapito certificato a norma del regolamento eIDAS n. 910/2014 – Criteri di adozione standard ETSI – REMPOLICY-IT (2022);
- t) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: o Investimento 1.3: “Dati e interoperabilità”;
- u) Investimento 1.4: “Servizi digitali e cittadinanza digitale”.

Riferimenti normativi e regolatori europei:

- a) Direttiva UE 2016/2102 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 ottobre 2016 relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici;
- b) Regolamento (UE) n. 910/2014 del 23 luglio 2014 in materia di identificazione elettronica e servizi fiduciari per le transazioni elettroniche nel mercato interno (eIDAS), art. 43-44;



- c) Regolamento (UE) 2018/1724 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 2 ottobre 2018 che istituisce uno sportello digitale unico per l'accesso a informazioni, procedure e servizi di assistenza e di risoluzione dei problemi e che modifica il regolamento (UE);

Obiettivi e risultati attesi

Obiettivo 1.1 Migliorare la capacità di generare ed erogare servizi	
L.A 1.1a: Diffusione del modello di riuso di software tra le amministrazioni in attuazione delle Linee Guida AGID sull'acquisizione e il riuso del software per la Pubblica Amministrazione	<p>L'Agenzia del Demanio ha implementato tale linea di azione nelle attività operative di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestione parco della giustizia di Bari – che si prevede di concludere nel secondo semestre 2024.
Obiettivo 1.2: Migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi	
L.A 1.2c Incremento dell'accessibilità dei servizi digitali della PA, secondo quanto indicato dalle Linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici	<ul style="list-style-type: none"> • L'Agenzia del Demanio parteciperà con test annuali alla verifica dell'accessibilità dei propri siti attraverso il supporto del partner tecnologico; • in relazione alla digitalizzazione delle informazioni del bene fisico si attuerà, per il periodo di riferimento, l'estensione del fascicolo digitale immobiliare a tutto il patrimonio pubblico gestito dall'AdD. Si prevede di concludere tale attività nel secondo semestre 2026; • in relazione agli sviluppi di nuovi modelli di servizio si attuerà il progetto <i>"OFFICINA PER LA RIGENERAZIONE DELL'IMMOBILE PUBBLICO"</i>, volto alla promozione di un nuovo modello di «immobile pubblico» quale strumento per connettere la città e offrire servizi alle pubbliche amministrazioni e al cittadino diffondendo la cultura di «Public Building as a Service». Si prevede di concludere tale attività nel secondo semestre 2025.

CAPITOLO 2. Dati

Nell'ambito della gestione dei dati, l'Agenzia ha raggiunto i seguenti obiettivi, per la progettazione di un servizio legato alla gestione del patrimonio immobiliare dello Stato:



- a) sperimentazione della rilevazione con dispositivi IoT di dati su utilizzo/stato manutentivo dell'immobile al fine di introdurre un maggiore controllo e ottimizzazione nell'uso e funzionamento dell'asset, property e facility;
- b) introduzione di modelli «digital twin» a supporto delle gare di appalto mediante la raccolta strutturata di dati eterogenei degli immobili, modelli grafici e informativi (Digital Twin) da integrare tramite BIM;
- c) definizione di un percorso di condivisione dei dati verso fonti esterne mediante un modello omogeneo di trasmissione e recepimento dei dati verso i portatori di interesse dell'Agenzia;
- d) definizione del modello di servizi "Data Driven Company" al fine di supportare in modo efficace ed oggettivo i processi analitici e decisionali dell'Agenzia del Demanio, diffondendo al tempo stesso la cultura del dato a tutti i livelli;
- e) integrazione delle banche dati interne con banche dati estimali esterne al fine di ampliare i parametri per la valutazione immobiliare;
- f) ampliamento della base dati ed il loro contenuto semantico;
- g) implementazione di modelli di predittività basati su dati recepiti periodicamente al fine di ricercare fenomeni di correlazione fra variabili (es. consumi storici, stagionalità);
- h) introduzione di modelli di predittività basati su dati recepiti in tempo reale per alimentare i nuovi indicatori ESG sviluppati;
- i) analisi di dati interni attraverso «big data analytics» integrando fonti esterne da cui ricavare analisi ed indicazioni a supporto della gestione e posizionamento dell'Agenzia del Demanio come Data Driven Company;
- j) creazione di una struttura di dati fondata su analisi e segmentazione (es. data virtualization, data lake, ecc.);
- k) Classificazione e prioritizzazione dati in base all'interesse istituzionale al fine di ottimizzare la fruibilità degli stessi.

Contesto normativo e strategico

In materia di dati esistono una serie di riferimenti normativi e strategici a cui le amministrazioni devono attenersi. Di seguito un elenco delle principali fonti:

Riferimenti normativi e regolatori italiani:



- a) Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 - Codice in materia di protezione dei dati personali;
- b) Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 - Codice dell'amministrazione digitale (in breve CAD) artt. 50, 50-ter., 51, 52, 59, 60;
- c) Decreto legislativo 24 gennaio 2006, n.36 - Attuazione della direttiva 2003/98/CE relativa al riutilizzo di documenti nel settore pubblico;
- d) Decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 32 - Attuazione della direttiva 2007/2/CE, che istituisce un'infrastruttura per l'informazione territoriale nella Comunità europea (INSPIRE);
- e) Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 - Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni (Decreto trasparenza);
- f) Decreto legislativo 18 maggio 2015, n.102 - Attuazione della direttiva 2013/37/UE relativa al riutilizzo di documenti nel settore pubblico;
- a) Decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76 come convertito dalla Legge 11 settembre 2020, n. 120;
- b) Decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77 - Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure;
- c) Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri 10 novembre 2011 - Regole tecniche per la definizione del contenuto del Repertorio nazionale dei dati territoriali, nonché delle modalità di prima costituzione e di aggiornamento dello stesso;
- d) Linee guida per la definizione e l'aggiornamento del contenuto del Repertorio Nazionale dei Dati Territoriali (in corso di adozione);
- e) Linee guida nazionali per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico;
- f) Linee guida per i cataloghi dati;
- g) Linee guida per l'implementazione della specifica GeoDCAT-AP;
- h) Manuale RNDT - Guide operative per la compilazione dei metadati RNDT;
- i) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - Investimento 1.3: "Dati e interoperabilità";

Riferimenti normativi e regolatori europei:

- a) Regolamento (CE) 2008/1205 del 3 dicembre 2008 recante attuazione della direttiva 2007/2/CE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i metadati;



- b) Regolamento (UE) 2010/1089 del 23 novembre 2010 recante attuazione della direttiva 2007/2/CE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda l'interoperabilità dei set di dati territoriali e dei servizi di dati territoriali;
- c) Regolamento (UE) 2016/679 del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali (in breve GDPR);
- d) Direttiva (UE) 2019/1024 del 20 giugno 2019 relativa all'apertura dei dati e al riutilizzo dell'informazione del settore pubblico;
- e) Decisione (UE) 2019/1372 del 19 agosto 2019 recante attuazione della direttiva 2007/2/CE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda il monitoraggio e la comunicazione;
- f) Comunicazione della Commissione 2014/C 240/01 del 24 luglio 2014 - Orientamenti sulle licenze standard raccomandate, i dataset e la tariffazione del riutilizzo dei documenti;

Obiettivi e risultati attesi

Obiettivo 2.1: Favorire la condivisione e il riutilizzo dei dati tra le PA e il riutilizzo da parte di cittadini e imprese	
L.A 2.1a: Aumento del numero di basi di dati di interesse nazionale che espongono API coerenti con il modello di interoperabilità e con i modelli di riferimento di dati nazionali ed europei	Realizzata una infrastruttura di integrazione dei dati tra i sistemi interni all'Agenzia che ha permesso di favorire una maggiore interoperabilità con le altre amministrazioni e fonti dati esterne (sismiche, meteorologiche, conformazione del suolo ecc.) verso il percorso virtuoso di trasformazione verso una Data Driven Company. Si prevede di concludere tale attività nel primo semestre 2025.
L.A 2.1b Aumento del numero di dataset aperti di tipo dinamico in coerenza con quanto previsto dalla Direttiva (UE) 2019/1024, relativa all'apertura dei dati e al riutilizzo dell'informazione del settore pubblico, con particolare riferimento alla loro pubblicazione in formato interoperabile tramite API	L'Agenzia del Demanio ha aderito alla sottoscrizione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) prevista ai sensi dell'art. 50-ter, comma 2, del Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82 che prevede, tramite l'interoperabilità, lo scambio di informazioni e servizi tra gli enti al fine di consentire alle Amministrazioni di realizzare in modo più efficiente e veloce procedimenti complessi, riducendo i costi e i tempi di gestione.
L.A 2.1c Aumento del numero di dataset resi disponibili attraverso i servizi di dati territoriali di cui alla Direttiva 2007/2/EC (INSPIRE).	L'Agenzia del Demanio ha adottato un software dedicato alle funzionalità GIS che permetterà di evolvere la piattaforma di Analisi del Portafoglio immobiliare, attraverso l'integrazione di layer provenienti da fonti esterne come i dati sismici, antropici, fisici e tecnici degli immobili. Si prevede di concludere tale evoluzione nel secondo semestre 2025.



Obiettivo 2.2 Aumentare la qualità dei dati e dei metadati	
L.A 2.2b Aumento del numero di dataset di tipo aperto resi disponibili dalle pubbliche amministrazioni	Implementazione e pubblicazione di ulteriori dataset, rispetto a quelli già attualmente presenti, di tipo aperto riguardanti, a titolo esemplificativo, interventi edilizi programmati sugli immobili, progetti di federal building, progetti speciali ed altro. I dataset pubblicati saranno resi disponibili sia in modalità puramente alfanumerico che cartografico laddove possibile. Si prevede di concludere tale attività nel secondo semestre 2024

CAPITOLO 3. Piattaforme

Tra quelle in uso in Agenzia, si identificano piattaforme tecnologiche che offrono funzionalità fondamentali, trasversali, abilitanti e riusabili nella digitalizzazione dei processi e dei servizi per la PA.

Contesto normativo e strategico

In materia di Piattaforme esistono riferimenti, normativi o di indirizzo, cui le Amministrazioni devono attenersi. Di seguito si riporta un elenco delle principali fonti, generali o specifiche:

Generali:

- a) Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 - Codice dell'amministrazione digitale (CAD), artt.5, 6-quater, 50-ter, 62, 62-ter, 64, 64bis, 66;
- b) Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 - Codice in materia di protezione dei dati personali;
- c) Regolamento europeo in materia di protezione dei dati personali n. 679/2016 General Data Protection Regulation (GDPR);
- d) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: o Sub-Investimento 1.3.1: "Piattaforma nazionale digitale dei dati";
- e) Sub-Investimento 1.4.3: "Servizi digitali e cittadinanza digitale - piattaforme e applicativi";
- f) Sub-Investimento 1.4.4: "Estensione dell'utilizzo delle piattaforme nazionali di Identità Digitale (SPID, CIE) e dell'anagrafe nazionale digitale (ANPR)";
- g) Sub-Investimento 1.4.5: "Piattaforma Notifiche Digitali";

Riferimenti normativi europei:



- a) Regolamento (UE) n. 910/2014 del 23 luglio 2014 in materia di identificazione elettronica e servizi fiduciari per le transazioni elettroniche nel mercato interno (eIDAS);
- b) Regolamento (UE) 2016/679 del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali (GDPR);
- c) WP 29 "Linee Guida in materia di Data Protection Impact Assessment;

Obiettivi e risultati attesi

Obiettivo 3.1: Favorire l'evoluzione delle piattaforme esistenti per migliorare i servizi offerti a cittadini ed imprese semplificando l'azione amministrativa

L.A 3.1c Incremento del numero di Amministrazioni servite in NoiPA ed estensione del numero di servizi offerti dalla piattaforma (fiscale, previdenziale ecc.)	L'Agenzia ha già implementato dallo scorso anno i servizi con l'applicazione NoiPA, in particolare per la fruizione degli stessi legati allo sviluppo del sistema previdenziale dei suoi dipendenti.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Obiettivo 3.2: Aumentare il grado di adozione ed utilizzo delle piattaforme abilitanti esistenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni

L.A 3.2a Incremento dell'adozione e dell'utilizzo di SPID e CIE da parte delle Pubbliche Amministrazioni	L'Agenzia ha implementato l'accesso tramite SPID e CIE alle principali applicazioni esposte. Nel triennio di riferimento sarà previsto l'ampliamento delle funzionalità di accesso anche ad altre applicazioni.
L.A 3.2c Incremento dei servizi sulla piattaforma pagoPA	Nel corso del 2024 l'Agenzia intraprenderà analisi e implementazione di aumento dei servizi sulla piattaforma pagoPA.

Obiettivo 3.3: Incrementare e razionalizzare il numero di piattaforme per le Amministrazioni al fine di semplificare i servizi ai cittadini

L.A 3.3a Incremento dei servizi sulla Piattaforma IO (l'App dei servizi pubblici)	L'Agenzia intraprenderà analisi e implementazione di aumento dei servizi sulla piattaforma IO con particolare riferimento al sistema di gestione degli immobili statali, con previsione di conclusione delle attività nel secondo semestre 2024.
L.A 3.3e Realizzazione della Piattaforma Notifiche Digitali (PND)	L'Agenzia intraprenderà analisi e implementazione di aumento dei servizi sulla piattaforma PND con particolare riferimento al sistema di gestione degli immobili statali.



CAPITOLO 4. Infrastrutture

Si premette che al momento l'Agenzia del Demanio ha in esercizio due infrastrutture digitali una in carico al partner tecnologico ed una interna.

Nell'ambito delle attività relative alle infrastrutture tecnologiche si identifica quanto di seguito espresso.

Contesto normativo e strategico

In materia di infrastrutture esistono una serie di riferimenti sia normativi che strategici a cui le amministrazioni devono attenersi. Di seguito un elenco delle principali fonti.

Riferimenti normativi nazionali:

- a) Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, "Codice dell'amministrazione digitale", articoli. 8-bis e 73;
- b) Decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese", articolo 33- septies;
- c) Decreto legislativo 18 maggio 2018, n. 65, "Attuazione della direttiva (UE) 2016/1148 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 luglio 2016, recante misure per un livello comune elevato di sicurezza delle reti e dei sistemi informativi nell'Unione";
- d) Decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, convertito con modificazioni dalla L. 18 novembre 2019, n. 133 "Disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica e di disciplina dei poteri speciali nei settori di rilevanza strategica";
- e) Decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, convertito con modificazioni dalla Legge 11 settembre 2020, n. 120 "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale", art. 35;
- f) Decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito con modificazioni dalla Legge 29 luglio 2021, n. 108 "Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure";
- g) Decreto-legge 14 giugno 2021, n. 82, convertito con modificazioni dalla Legge 4 agosto 2021, n. 109 "Disposizioni urgenti in materia di cybersicurezza, definizione dell'architettura nazionale di cybersicurezza e istituzione dell'Agenzia per la cybersicurezza nazionale";
- h) Circolare AGID n. 1/2019, del 14 giugno 2019 - Censimento del patrimonio ICT delle Pubbliche Amministrazioni e classificazione delle infrastrutture idonee all'uso da parte dei Poli Strategici Nazionali;
- i) Strategia italiana per la banda ultra-larga (2021);



- j) Strategia Cloud Italia (2021);
- k) Regolamento AGID, di cui all'articolo 33-septies, comma 4, del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, recante i livelli minimi di sicurezza, capacità elaborativa, risparmio energetico e affidabilità delle infrastrutture digitali per la pubblica amministrazione e le caratteristiche di qualità, sicurezza, performance e scalabilità, portabilità dei servizi cloud per la pubblica amministrazione, le modalità di migrazione nonché le modalità di qualificazione dei servizi cloud per la pubblica amministrazione (2021);
- l) Determinazioni ACN in attuazione al precedente Regolamento n. 306/2022 (con allegato) su e n. 307/2022 (con allegato);
- m) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: o Investimento 1.1: "Infrastrutture digitali" o Investimento 1.2: "Abilitazione e facilitazione migrazione al cloud".

Riferimenti europei:

- a) European Commission Cloud Strategy, Cloud as an enabler for the European Commission Digital Strategy, 16 May 2019;
- b) Strategia europea sui dati, Commissione Europea 19.2.2020 COM (2020) 66 final;
- c) Data Governance and data policy at the European Commission, July 2020;
- d) Regulation of the European Parliament and Tof the Council on European data governance (Data Governance Act) (2020)

Obiettivi e risultati attesi

Obiettivo 4.1: Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle Amministrazioni attuando la Strategia Cloud e migrando verso infrastrutture e servizi cloud qualificati incluso PSN	
L.A 4.1a Numero di amministrazioni che hanno inviato la classificazione di dati e servizi e il piano di migrazione	L'Agenzia ha attivato nel secondo semestre 2023 uno studio di cloud security posture con la definizione delle possibili soluzioni di migrazione, attualmente in consolidamento.
L.A 4.1b Numero di Amministrazioni migrate	L'Agenzia, a seguito del completamento, avvenuto nel secondo semestre 2023, dello studio di cloud security posture, darà avvio alla definizione delle possibili soluzioni di migrazione.
L.A 4.1c Ampliamento dell'offerta del Catalogo dei servizi cloud qualificati	L'Agenzia nel corso del secondo semestre 2023 ha realizzato uno studio di cloud security posture con la definizione delle possibili soluzioni di migrazione. Nel



	corso del triennio quelli di esplicito riferimento dell'Agenzia saranno oggetto di valutazione a seguito dello studio.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Obiettivo 4.3: Migliorare la fruizione dei servizi digitali per cittadini ed imprese tramite il potenziamento della connettività per le PA

L.A 4.3b Aggiornamento dei servizi di connettività a banda ultra-larga nel contratto SPC connettività

L'Agenzia si pone l'obiettivo di migliorare i collegamenti verso i propri uffici e verso il partner tecnologico, attraverso l'ampliamento di banda dei servizi. Si prevede la conclusione nel primo semestre del 2025 migliorando e velocizzando l'erogazione dei servizi.

CAPITOLO 5. Sicurezza

Nell'ambito delle attività svolte dall'Agenzia che hanno come obiettivo il perseguimento dalla Strategia Nazionale di Cybersicurezza 2022-2026, di concerto con il partner tecnologico verranno implementate misure automatizzate per l'analisi del rischio cyber, che contempli un'architettura "zero trust", per la cui implementazione è essenziale la collaborazione degli utenti, interni ed esterni alla PA, ma anche dei fornitori di beni e servizi ICT.

A partire dal 2023 in collaborazione con ACN l'Agenzia svolge attività volte al potenziamento della propria postura di sicurezza che proseguiranno anche nel corso dell'anno 2024, nell'attuazione del piano di implementazione della Strategia Nazionale di Cybersicurezza 2022-2026.

Contesto normativo e strategico

In materia di sicurezza informatica esistono una serie di riferimenti normativi e strategici a cui le amministrazioni devono attenersi. Di seguito un elenco delle principali fonti.

Riferimenti normativi italiani:

- a) Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 - Codice dell'amministrazione digitale (in breve CAD), art.51 52;
- b) Decreto Legislativo 18 maggio 2018, n. 65 - Attuazione della direttiva (UE) 2016/1148 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 luglio 2016, recante misure per un livello comune elevato di sicurezza delle reti e dei sistemi informativi nell'Unione;



- c) Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 8 agosto 2019 - Disposizioni sull'organizzazione e il funzionamento del computer security incident response team - CSIRT italiano;
- d) Decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105 - Disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica;
- e) Regolamento in materia di notifiche degli incidenti aventi impatto su reti, sistemi informativi e servizi informatici di cui all'articolo 1, comma 2, lettera b), del Decreto-legge 21 settembre 2019, n.105, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 novembre 2019, n. 133, e di misura volte a garantire elevati livelli di sicurezza;
- f) Decreto-legge 14 giugno 2021 n. 82 – Disposizioni urgenti in materia di cybersicurezza, definizione dell'architettura nazionale di cybersicurezza e istituzione dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale;
- g) Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 17 maggio 2022 - Adozione della Strategia nazionale di cybersicurezza 2022-2026 e del Piano di implementazione 2022-2026;
- h) Linee guida sulla sicurezza nel procurement ICT (2020);
- i) Misure minime di sicurezza ICT per le pubbliche amministrazioni;
- j) Piano Nazionale per la Protezione Cibernetica 2017;
- k) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - Investimento 1.5: "Cybersecurity" Riferimenti normativi europei;
- l) Regolamento (UE) n. 910/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio – Regolamento eIDAS; Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 in materia di protezione dei dati personali;
- m) The EU's Cybersecurity Strategy for the Digital Decade (2020);

Obiettivi e risultati attesi

Obiettivo 6.1: Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle PA

L.A 6.1a Incremento del livello di Cyber Security Awareness misurato tramite questionari di self-assessment ai RTD e ai loro uffici	Proseguirà, anche nel corso del 2024, la capillare campagna di awareness che prevede l'erogazione alla popolazione interna all'Agenzia, di specifica formazione in materia di cybersecurity
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



APPENDICE 1. Acronimi generali

Acronimo	Definizione
AGID	Agenzia per l'Italia Digitale
ANPR	Anagrafe nazionale popolazione residente
API	Application Programming Interface
CAD	Codice dell'amministrazione digitale
DTD	Direzione per la Trasformazione Digitale
AdD	Agenzia del Demanio