



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

CONVENZIONE

TRIENNIO 2025-2027

EROGAZIONE DEI SERVIZI IMMOBILIARI E
GESTIONE DEL PATRIMONIO DELLO STATO

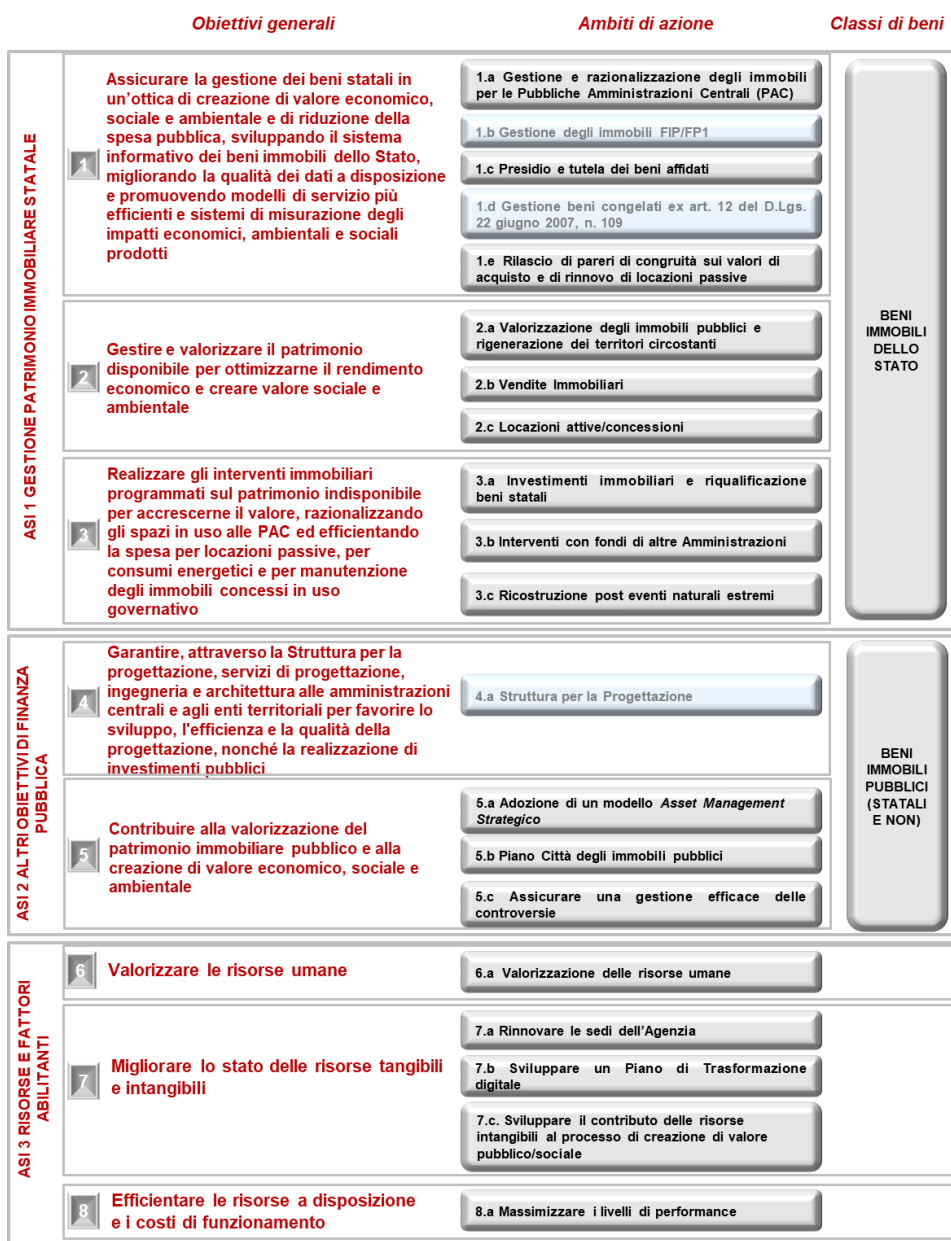
2025

Risultati al 31 dicembre 2025

Struttura del documento

La presente Relazione è stata predisposta sulla base di quanto previsto nella CONVENZIONE PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI IMMOBILIARI e LA GESTIONE DEL PATRIMONIO DELLO STATO – TRIENNIO 2025-2027 sottoscritta il 23 maggio 2025. In particolare, all'articolo 12, comma 4, la predetta Convenzione stabilisce che «Per consentire l'esercizio della funzione di monitoraggio dell'andamento dei servizi l'Agenzia si impegna a fornire al Ministero – Dipartimento delle finanze i relativi dati in forma organizzata e sistematica coerentemente ai contenuti del Piano dell'Agenzia, incluso l'allegato "Sistema di monitoraggio", e dell'Allegato E».

Come di consueto nella relazione sono rappresentati i risultati raggiunti al 31 dicembre, opportunamente rappresentati secondo le direttrici strategiche sulle quali si è focalizzata l'azione dell'Agenzia in coerenza con l'Atto triennale di indirizzo 2025-2027.



Al 31 dicembre il valore complessivo della produzione presenta un avanzamento pari al 106% dell'obiettivo annuo fissato nella vigente Convenzione.

Pur a fronte di una *performance* superiore all'obiettivo annuo, i corrispettivi riconosciuti all'Agenzia non potranno tuttavia eccedere, secondo le vigenti regole convenzionali e fatto salvo quanto di seguito esposto, i 102,6 €/mln che costituiscono l'ammontare complessivo delle risorse finanziarie appostate dalla vigente Legge di Bilancio sui piani gestionali 1 e 2 del capitolo 3901.

Inoltre, al 31 dicembre risulta interamente maturata - nel limite massimo di 1 €/mln previsto per l'anno 2025 - la componente c.d. "incrementale" di cui all'art. 8 della vigente Convenzione. Tale quota aggiuntiva, determinata secondo i criteri di calcolo contenuti nell'Allegato E della Convenzione, porta dunque i corrispettivi totali riconosciuti per l'esercizio 2025 a 103,6 €/mln.

Infine, l'Agenzia ha fornito il supporto necessario al funzionamento della Struttura per la Progettazione (c.d. «attività indirette») con un impegno complessivo in ore nel 2025 pari a 46.697 ore-persona, i cui costi sono oggetto di rimborso mediante l'impiego delle risorse appostate sul piano gestionale 3 del capitolo 3901, secondo quanto previsto dall'art. 7 comma 5 lett. f) della vigente Convenzione.

	LINEE PROGRAMMATICHE ATTO DI INDIRIZZO 2025-2027	PRINCIPALI RISULTATI al 31 DICEMBRE 2025
I.1a	Gestione e razionalizzazione degli immobili per le Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC)	<ul style="list-style-type: none"> • 29,3 milioni di euro di nuovi risparmi su locazioni passive • 190,1 milioni di euro di spazi liberati e restituiti dalle PAC • 77 immobili coinvolti in operazioni di razionalizzazione finalizzate alla creazione di Poli Amministrativi • 291 nulla osta alla stipula per contratti di locazione passiva rilasciati alle P.A. • 4 operazioni di permuta per un valore complessivo di circa 3,5 milioni di euro
I.1b	Gestione degli immobili FIP/FP1	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di soluzioni logistico funzionali alternative ove riallocare le Amministrazioni dello Stato • Interlocuzione con soggetti pubblici e privati in grado di poter fornire soluzioni alternative alle attuali occupazioni FIP/FP1 • 14 acquisti di immobili di proprietà di terze locatrici FIP/FP1 e di Investire SGR
I.1c	Presidio e tutela dei beni affidati	<ul style="list-style-type: none"> • 644 immobili assunti nelle consistenze dello Stato per un valore di 463,8 milioni di euro • 1.877 ispezioni condotte • 37 beni trasferiti con procedure ordinarie per attuazione federalismo demaniale • 90 monitoraggi su beni oggetto di trasferimento per Federalismo Demaniale • 52,3 milioni di euro di entrate da canoni di locazione/concessione • 25.923 veicoli alienati/rottamati
I.1d	Gestione beni congelati ex art. 12 del D.Lgs. 22 giugno 2007, n. 109	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e custodia dei beni, detenuti da soggetti inseriti nelle liste delle persone fisiche o giuridiche, gruppi ed entità specificamente individuati dalle Nazioni Unite e dall'Unione Europea, sottoposti a misure restrittive di congelamento adottate nell'ambito del quadro normativo internazionale di prevenzione e contrasto al finanziamento del terrorismo • 40 procedure di congelamento pendenti • 2 miliardi di euro di valore complessivo delle risorse economiche oggetto di procedure di congelamento
I.1e	Rilascio di pareri di congruità sui valori di acquisto e di rinnovo di locazioni passive	<ul style="list-style-type: none"> • 47,3 milioni di euro di canoni congruiti per locazioni/concessioni • 791,0 milioni di euro di valori immobiliari congruiti per acquisti, vendite e permuta delle PA • 6,6 milioni di euro di valori immobiliari congruiti per alienazione a terzi da parte di EE.TT. di immobili acquisiti con il c.d. "federalismo demaniale"

	LINEE PROGRAMMATICHE ATTO DI INDIRIZZO 2025-2027	PRINCIPALI RISULTATI al 31 DICEMBRE 2025
I.2a	Valorizzazione degli immobili pubblici e rigenerazione dei territori circostanti	<ul style="list-style-type: none"> • 119,9 milioni di euro di investimenti contrattualizzati per partenariati pubblico privati • 50 immobili con processo di valorizzazione in corso • 47 immobili valorizzati oggetto di provvedimenti per immissione sul mercato • 19 procedure concluse per attuazione federalismo culturale • 80 verifiche relative all'attuazione di accordi di valorizzazione per beni trasferiti con il Federalismo Culturale
I.2b	Vendite Immobiliari al fine di contribuire al conseguimento degli obiettivi di bilancio in materia di dismissioni, nonché di ottimizzare la composizione del portafoglio	<ul style="list-style-type: none"> • 20,7 milioni di euro di incassi da vendite ordinarie
I.2c	Locazioni attive/concessioni	<ul style="list-style-type: none"> • 1.268 contratti/atti di locazione e concessione stipulati
I.3a	Investimenti immobiliari e riqualificazione beni statali	<ul style="list-style-type: none"> • 328,0 milioni di euro di contratti stipulati per lavori di razionalizzazione e riqualificazione • 170,4 milioni di euro di contabilizzato per lavori di razionalizzazione e riqualificazione • 7,8 milioni di euro di contratti stipulati per lavori di efficientamento energetico nell'ambito delle Convenzioni con il MASE • Sistematica estensione dei rilievi BIM ai lavori effettuati sugli immobili dello Stato • 0,9 milioni di euro di contratti per investimenti in strumenti informatici per la digitalizzazione del patrimonio statale • 0,9 milioni di euro di contabilizzato per investimenti in strumenti informatici per la digitalizzazione del patrimonio statale

	LINEE PROGRAMMATICHE ATTO DI INDIRIZZO 2025-2027	PRINCIPALI RISULTATI al 31 DICEMBRE 2025
I.3b	Interventi con fondi di altre Amministrazioni	<ul style="list-style-type: none"> • 34,8 milioni di euro di contratti stipulati per lavori a valere su fondi di altre Amministrazioni centrali • 20,2 milioni di euro di contabilizzato per lavori a valere su fondi di altre Amministrazioni centrali
I.3c	Ricostruzione post eventi naturali estremi	<ul style="list-style-type: none"> • 16,8 milioni di euro di contratti stipulati per lavori di ricostruzione • 14,1 milioni euro di contabilizzato per lavori di ricostruzione
II.5 a	Adozione di un modello di Asset Management Strategico	• Applicazione del nuovo modello di <i>asset management</i> del Patrimonio Immobiliare Pubblico per l'individuazione delle azioni gestionali differenziate per segmenti di portafoglio e adeguate ai diversi ambiti operativi territoriali
II.5 b	Piano Città degli immobili pubblici	• 19 Piani città degli immobili pubblici

Agenzia del demanio

Relazione sui livelli di Servizio

31 DICEMBRE 2025

1. ASSICURARE LA GESTIONE DEI BENI STATALI IN UN’OTTICA DI CREAZIONE DI VALORE ECONOMICO, SOCIALE E AMBIENTALE E DI RIDUZIONE DELLA SPESA PUBBLICA, SVILUPPANDO IL SISTEMA INFORMATIVO DEI BENI IMMOBILI DELLO STATO, MIGLIORANDO LA QUALITÀ DEI DATI A DISPOSIZIONE E PROMUOVENDO MODELLI DI SERVIZIO PIÙ EFFICIENTI E SISTEMI DI MISURAZIONE DEGLI IMPATTI ECONOMICI, AMBIENTALI E SOCIALI PRODOTTI	PAG. 8
1.a “Gestione e razionalizzazione degli immobili per le Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC)”	pag. 8
1.b “Presidio e tutela dei beni affidati”	pag. 10
1.c “Gestione beni congelati ex art. 12 del D.Lgs. 22 giugno 2007, n. 109”	pag. 14
2. GESTIRE E VALORIZZARE IL PATRIMONIO DISPONIBILE PER OTTIMIZZARNE IL RENDIMENTO ECONOMICO E CREARE VALORE SOCIALE E AMBIENTALE	PAG. 15
2.a “Valorizzazione degli immobili pubblici e rigenerazione dei territori circostanti”	pag. 15
2.b “Vendite immobiliari”	pag. 20
2.c “Locazioni attive/concessioni”	pag. 21
3. REALIZZARE GLI INTERVENTI IMMOBILIARI PROGRAMMATI SUL PATRIMONIO INDISPONIBILE PER ACCRESCERNE IL VALORE, RAZIONALIZZANDO GLI SPAZI IN USO ALLE PAC ED EFFICIENTANDO LA SPESA PER LOCAZIONI PASSIVE, PER CONSUMI ENERGETICI E PER MANUTENZIONE DEGLI IMMOBILI CONCESSI IN USO GOVERNATIVO	PAG. 22
3.a “Investimenti immobiliari e riqualificazione beni statali”	pag. 22
3.b “Interventi con fondi di altre Amministrazioni”	pag. 27
3.c “Ricostruzione post eventi naturali estremi”	pag. 29
5. CONTRIBUIRE ALLA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE PUBBLICO E ALLA CREAZIONE DI VALORE ECONOMICO, SOCIALE E AMBIENTALE	PAG. 30
5.a “Adozione di un modello di <i>Asset Management Strategico</i> ”	pag. 30
5.b “Piano Città degli immobili pubblici”	pag. 31
Monitoraggio azioni correttive e di miglioramento (ex art. 4, comma 6, CdS 2025-2027)	pag. 32
STRUTTURA PER LA PROGETTAZIONE	PAG. 33
TABELLA DEI CORRISPETTIVI	PAG. 36
SISTEMA DI MONITORAGGIO	PAG. 37
SISTEMA DI MONITORAGGIO (ISPT)	PAG. 38
SISTEMA DI MONITORAGGIO – ASI 1 E 2 VALORE PUBBLICO ATTESO	PAG. 39
SISTEMA DI MONITORAGGIO – ASI 3 - RISORSE E FATTORI ABILITANTI	PAG. 40
COMPONENTE INCREMENTALE – ALL. E	PAG. 41

1.a “Gestione e razionalizzazione degli immobili per le Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC)”

L'ambito di azione che insiste sull'obiettivo generale comprende tutte le attività che l'Agenzia svolge sul portafoglio immobiliare strumentale in gestione e su tutti gli altri beni per i quali non è possibile l'alienazione/trasferimento, mediante una sostanziale riduzione del costo d'uso connesso agli spazi assegnati.

ANDAMENTO RISPETTO AGLI OBIETTIVI ANNUALI

I risultati registrati alla data sono i seguenti:

- **Risparmi generati** su locazioni passive per **29,3 mln/€** pari al **195%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **Rilascio di 291 N.O. alla stipula** per contratti di locazione passiva rilasciati alle PA pari al **182%** dell'obiettivo minimo pianificato

Attività volte alla razionalizzazione degli utilizzi degli spazi delle PAC

Secondo le disposizioni normative vigenti in materia, l'Agenzia del Demanio ha proseguito le attività di razionalizzazione del patrimonio immobiliare pubblico adottando un approccio integrato con la pianificazione territoriale anche attraverso lo strumento del “Piano Città”. Tale strategia è finalizzata alla valorizzazione e all'ottimizzazione dell'utilizzo degli immobili pubblici, alla riduzione della spesa per locazioni passive e alla promozione di un impiego efficiente degli spazi ad uso ufficio, anche attraverso il monitoraggio del rapporto superficie/addetto che al 31 dicembre si attesta complessivamente a circa 20 mq (escludendo gli immobili in carico alla Difesa, in ragione delle peculiarità dell'utilizzo e la conseguente assenza di informazioni di dettaglio necessarie per il calcolo del parametro). Le attività condotte, in sinergia con le Amministrazioni Centrali dello Stato, hanno contribuito al pieno raggiungimento degli obiettivi da Convenzione in materia di riduzione della spesa pubblica per locazioni passive e immobili FIP/FP1 anche attraverso il recupero e la rifunzionalizzazione di immobili demaniali utili alla riallocazione delle Amministrazioni presenti in immobili di proprietà privata e in immobili FIP/FP1. Si segnala a riguardo la conclusione degli interventi di adeguamento funzionale del bene demaniale sito a Roma in Via Caraci 36 per le esigenze della Prefettura che ha comportato un risparmio di spesa di oltre 4 mln/euro per il rilascio di immobile FIP di Viale Ciamarra.

Con riferimento all'utilizzo da parte delle Pubbliche Amministrazioni degli immobili conferiti ai fondi FIP e FP1, nell'ambito dell'attuazione del piano di rilascio e del conseguimento degli obiettivi di risparmio previsti, nel corso del 2025 hanno assunto particolare rilievo le procedure di acquisizione degli immobili ritenuti strategici e funzionali alle esigenze operative delle Amministrazioni stesse.

Al 31 dicembre 2025, sono state concluse, con risorse proprie delle Amministrazioni, le procedure di acquisto di n. 9 immobili di proprietà di terze locatrici FIP/FP1 e di n. 5 immobili di proprietà Investire SGR con fondi del Piano Investimenti cap. 7754 di questa Agenzia a seguito dell'esercizio del diritto di opzione all'acquisto riconosciuto dalla SGR nell'ambito della revoca alla disdetta. Contestualmente, si è proceduto al rilascio di n. 6 beni generando un risparmio da rilascio e acquisto pari a ca 19,6 milioni di euro.

Con riferimento alle operazioni di acquisto di immobili da parte delle Pubbliche Amministrazioni ulteriori rispetto a quelli già menzionati, si evidenzia come nell'ultimo trimestre del 2025 l'Agenzia – anche in considerazione del consistente supporto richiesto dalle PA su tale linea di intervento finalizzato a poter impegnare le risorse a disposizione entro l'anno in parola – abbia contribuito in maniera determinante sia sotto il profilo tecnico che giuridico-amministrativo. Le importanti risorse economiche messe a disposizione dalle PA per tali iniziative hanno infatti come noto comportato negli ultimi anni un incremento notevole di tale linea di attività finalizzata al conseguimento di risparmi di spesa, al miglior soddisfacimento delle esigenze logistico-funzionali delle Amministrazioni e all'incremento del valore del patrimonio dello Stato.

Infine, sempre nell'ambito delle attività di razionalizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, l'Agenzia del Demanio ha avviato una serie di iniziative progettuali di particolare rilievo. Tra queste, si segnala l'operazione di permuta con CDP, attualmente in fase di istruttoria, ai sensi dell'art. 11-quinquies del D.L. n. 203/2005 e succ. mod. e int.. In particolare, si evidenzia che l'operazione è finalizzata all'acquisizione in favore dello Stato per le esigenze dell'Accademia Nazionale di Arte Drammatica Silvio d'Amico dell'immobile sito in Roma, via Cassia, a fronte della cessione da parte dello Stato dell'«Ex compendio demaniale Sant'Alvise», sito in Venezia, Campo Sant'Alvise. Tale operazione di permuta consentirà il rientro nella disponibilità dello Stato dell'immobile sito in «Roma, Via Bellini», che sarà assegnato al MIMIT per la Sala Stampa Italiana, fino ad oggi collocata nell'immobile FIP di «Roma, Piazza Augusto Imperatore». L'Agenzia ha condotto tutte le attività istruttorie prodromiche all'operazione in parola e sono attualmente in corso le interlocuzioni con il MEF volte all'adozione dei previsti provvedimenti autorizzativi.

Nel 2025 il risparmio complessivo maturato ammonta a ca **29,3 milioni di euro**, di cui **9,7 mln/€** per minori locazioni passive ordinarie e **19,6 mln/€** in ambito FIP FP1.

<i>N.O. alla stipula per contratti di locazione passiva</i>	Nel corso dell'anno sono stati rilasciati 291 nulla osta alla stipula per contratti di locazione passiva rilasciati alle PP.AA..
<i>Consegne/ Dismissioni beni UG</i>	Al 31 dicembre 2025 sono stati sottoscritti 281 atti per la consegna di immobili in uso governativo e 147 atti di dismissione con la liberazione di spazi in uso governativo per un valore pari a 190,1 mln/€ .
<i>Permute</i>	Sono proseguiti gli iter finalizzati alla permuta di beni tra l'Agenzia e alcuni EE.TT., anche attraverso la stipula di appositi protocolli d'intesa/accordi di programma aventi ad oggetto la cessione da parte dello Stato di beni non più strumentali ma di potenziale interesse per le collettività locali in cambio di beni utilizzati e/o utilizzabili per usi governativi. In particolare nel 2025 sono state concluse 4 operazioni di permuta per un valore complessivo di circa 3,5 milioni di euro .

1.b “Presidio e tutela dei beni affidati”

L'ambito di azione che insiste sull'obiettivo generale riguarda tutte le attività che l'Agenzia è tenuta a svolgere per legge sul patrimonio statale in gestione ed in particolare quelle finalizzate al presidio e alla tutela dei beni affidati, all'acquisizione in consistenza di nuovi beni ove pervenuti per legge, alla vigilanza sul portafoglio affidato, al controllo sul corretto utilizzo dei beni, all'acquisizione di ulteriori elementi di conoscenza e, in generale, all'adempimento degli obblighi istituzionali previsti per legge.

ANDAMENTO RISPETTO AGLI OBIETTIVI ANNUALI

I risultati registrati in tale ambito sono rappresentati dai seguenti indicatori parametrici:

- Effettuazione di **1.887 vigilanze** sui beni in gestione pari al **106%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **Trasferimento di 37 beni per Federalismo Demaniale** pari al **109%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **Assunzione in consistenza di 644 beni** per un valore di circa **463,8 mln/€** pari al **107%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **Alienazione/rottamazione di 25.923 veicoli** pari al **110%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **Entrate di diretta gestione per 52,3 mln/€** pari al **133%** dell'obiettivo minimo pianificato

Conoscenza Nel corso dell'anno sono state completate numerose iniziative progettuali finalizzate al consolidamento della conoscenza dei beni gestiti ed al miglioramento della qualità dei dati, tra le quali di seguito si segnalano le più significative:

- **Progetto di integrazione tra AdDRESS, il sistema di gestione immobiliare dell'Agenzia, e la Banca Dati Catastale (BDC) dell'Agenzia delle Entrate.** Il progetto dedicato all'incremento delle funzionalità di dialogo dei due sistemi, perfeziona le procedure, già esistenti, di verifica della correttezza del dato catastale registrato a sistema e ne consente l'inserimento, se correttamente intestato, nel “Catalogo degli immobili statali”. Ulteriore elemento di rilevante innovazione è rappresentato dall'implementazione del recepimento automatico delle principali variazioni relative agli identificativi catastali, con contestuale segnalazione delle casistiche che necessitano di una preventiva verifica. Ai fini della definizione delle procedure di recepimento delle variazioni catastali nei sistemi informativi, è attualmente operativo un tavolo tecnico che ha già concluso le fasi di analisi dei requisiti e sviluppo, ed è attualmente impegnato nella fase di collaudo. Prosegue, inoltre, l'attività di recupero e valorizzazione del patrimonio informativo storico, con particolare riferimento alla verifica e rettifica delle intestazioni catastali degli immobili di proprietà statale, finalizzata all'inserimento nel “Catalogo”. Tale intervento si colloca nell'ambito dell'Accordo istituzionale sottoscritto con l'Agenzia delle Entrate, ed è sempre funzionale all'integrazione dei sistemi sopra richiamati.
- **Interoperabilità tra AdDRESS e la piattaforma INAD del Dipartimento per la Trasformazione Digitale.** L'integrazione prevede che, in fase di inserimento o aggiornamento del recapito di un soggetto privato, il sistema verifichi automaticamente la presenza dell'indirizzo PEC in INAD (cittadini, professionisti senza iscrizione ad albo ed enti di diritto privato non tenuti ad iscrizione ad INI-Pec). In caso di riscontro positivo, l'indirizzo viene acquisito in modo diretto e immediato, eliminando la necessità di inserimento manuale. In fase di avvio è stato effettuato un recupero massivo degli indirizzi PEC disponibili in INAD per tutti i soggetti titolari di utilizzi privi di PEC registrata nel sistema. A regime, è garantito l'aggiornamento automatico e continuo degli indirizzi, che – come noto – sono soggetti a scadenza periodica e richiedono pertanto una manutenzione costante per mantenerne la validità e l'affidabilità.
- **Automatismo dell'emissione del canone con aggiornamento Istat.** È stata rilasciata su AdDRESS la nuova procedura automatizzata che, con cadenza mensile, effettua la rivalutazione senza necessità di interventi manuali degli operatori. Tale funzionalità consente di ridurre drasticamente il rischio di errore, garantire l'adeguamento tempestivo del canone ed assicurare la completa tracciabilità delle rivalutazioni effettuate.

Infine, sempre nell'ambito delle iniziative volte al miglioramento continuo della qualità del dato, si evidenziano ulteriori due progetti in corso di realizzazione:

- **Qualità del dato – KPI documentali**, finalizzato a promuovere e monitorare l'utilizzo delle funzionalità presenti nella sezione documentale della piattaforma AdDRESS attraverso due indicatori, KPI documentale - Processi e KPI documentale - Riscossione. Nel corso del 2025 si è conclusa la fase sperimentale con la presentazione del prototipo alle Direzioni Regionali che consentirà a partire dal 2026 l'avvio delle attività di rilevazione, fase propedeutica all'automazione dell'algoritmo.
- **Generazione automatica della richiesta di interessi in caso di ritardato pagamento**, la nuova funzionalità ha superato positivamente il collaudo e sarà rilasciata in produzione al termine dello sviluppo della componente relativa agli interessi compensativi.

Vigilanza Al 31 dicembre sono state eseguite **1.877** ispezioni/sopralluoghi, di cui 1.413 su beni di patrimonio e DSA e 464 su beni di altro demanio.

Nell'ambito delle attività di potenziamento del sistema di gestione immobiliare, orientate all'efficientamento e alla digitalizzazione del processo di redazione dei verbali di vigilanza, si segnala che sono proseguite le attività di implementazione finalizzate all'ottimizzazione del sistema di firma digitale multipla. Con nota del 19 maggio u.s., sono stati condivisi con le strutture territoriali dell'Agenzia gli esiti dell'attività di controllo condotta in attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell'Agenzia, con particolare riferimento al rispetto del principio di rotazione dei beni oggetto di vigilanza. L'analisi, conclusa nei primi mesi del 2025, ha evidenziato che, nel periodo compreso tra gennaio e novembre 2023, il principio di turnazione è stato generalmente rispettato. Tuttavia, sono emerse alcune criticità, puntualmente evidenziate nella nota, per le quali sono stati proposti interventi migliorativi volti a rafforzare l'efficacia dell'attività di vigilanza. In data 28 luglio u.s., sono state emanate le Linee Guida per la programmazione delle attività di vigilanza, ai sensi del D.P.R. 367/1998, sui beni appartenenti al patrimonio e al demanio pubblico dello Stato per l'anno 2025.

Trasferimenti Nel corso del 2025 sono stati trasferiti **37 beni** - per un valore di **2,5 milioni di euro** - con le procedure del c.d. Federalismo demaniale. Per quanto concerne l'attività di **monitoraggio** prevista dal comma 5 dell'art. 56 bis del D.L. 69/2013 da effettuarsi trascorsi tre anni dal trasferimento dei beni, al 31 dicembre risultano complessivamente completate 5.884 verifiche, di cui **90** nell'anno pari all'89% dell'obiettivo minimo pianificato.

Infine si segnala che, l'articolo 3, comma 3, del D.L. 27 dicembre 2024, n. 202, convertito con modificazioni dalla Legge 21 febbraio 2025, n. 15 ha esteso al 31 dicembre 2025 il termine per la presentazione da parte degli Enti territoriali delle richieste di trasferimento a titolo gratuito, ai sensi del comma 1 dell'art. 15-bis del D.L. n. 13/2023, di immobili appartenenti al demanio storico artistico ovvero al patrimonio disponibile dello Stato in gestione all'Agenzia del demanio, interessati da progetti di riqualificazione per scopi istituzionali o sociali, finanziati ovvero interessati da interventi da candidare al finanziamento, in tutto o in parte, a valere sulle risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale per gli investimenti complementari (PNC) nonché del Piano nazionale integrato per l'energia e il clima (PNIEC). Nel corso del 2025 sono, pertanto, proseguite da parte dell'Agenzia le attività finalizzate alla verifica della sussistenza dei presupposti e delle condizioni per l'accoglimento delle richieste di trasferimento presentate dagli Enti territoriali.

Assunzioni in consistenza Al 31 dicembre sono stati perfezionati **624 verbali** di assunzione in consistenza relativi a beni da inserire negli inventari del portafoglio immobiliare dello Stato per un valore complessivo di circa **463,8 milioni di euro** e **20 testimoniali di stato** per incameramenti su aree appartenenti al demanio marittimo. Tra le assunzioni di maggior rilevanza si evidenziano quelle relative a «La Sapienza - Facoltà di Ingegneria - San Pietro in Vincoli» (RM) per circa 135 mln/€, l'immobile «Sede AGCM» (RM) per 19,8 mln/€, l'«Ex Forte Cavour» (SP) per un valore di ca 53,9 mln/€ e il «Centro di formazione territoriale dell'Aquila del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco» (AQ) per un valore di ca 33 mln/€.

**Gestione eredità
vacanti ai sensi
dell'art. 1, c. 1008
della L 178/2020**

Relativamente alla gestione dei beni mobili, valori, obbligazioni, partecipazioni societarie, quote di fondi comuni di investimento e altri valori mobiliari, crediti nonché diritti e beni immateriali riferiti ad eredità vacanti come prevista dall'art. 1, c. 1008 della L. n. 178/2020, si evidenzia che nel corso del 2025 le strutture territoriali dell'Agenzia hanno proseguito l'attività di gestione di beni ereditari devoluti all'Erario, oggetto della sopracitata normativa.

Sono proseguite le attività svolte dal tavolo tecnico istituzionale con l'obiettivo di predisporre il sistema telematico dei dati e delle informazioni rilevanti per individuare i beni ereditari vacanti sul territorio nazionale per le finalità di cui all'articolo 6 del Decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con il Ministro della giustizia, del 22 giugno 2022 n. 128, che come noto, nel prevedere l'istituzione di "un apposito sistema di rilevazione dei dati presso l'Agenzia del demanio ... per la ricognizione e gestione dei beni devoluti allo Stato ... statuisce che le caratteristiche funzionali del sistema ... siano definite dall'Agenzia del demanio d'intesa con i Dipartimenti del tesoro, delle finanze e della ragioneria generale dello Stato del Ministero dell'economia e delle finanze, l'Agenzia delle entrate e il Ministero della giustizia, previa acquisizione del parere del Garante per la protezione dei dati personali in modo che il sistema di rilevazione sia operativo entro i successivi sei mesi". In particolare, i lavori hanno portato da un lato alla definizione e alla condivisione, con le Amministrazioni individuate dall'art. 6 del Decreto Ministeriale richiamato, di una bozza di provvedimento relativo alla struttura e caratteristiche funzionali del sistema telematico, e dall'altro lato alla progettazione e realizzazione del sistema di rilevazione, denominato SIEG (Sistema Informatico Eredità Giacenti), realizzato in collaborazione con SOGEI, che dopo essere stato rilasciato in ambiente di validazione ha superato la fase di test con esito positivo. Come previsto dal citato art. 6 del DM, la messa in produzione del SIEG è allo stato attuale subordinata al parere Garante della Privacy e alla formalizzazione del suddetto provvedimento di intesa con le Amministrazioni individuate dallo stesso articolo. Nel corso delle interlocuzioni preliminari con il Garante della Privacy è emersa l'opportunità di valutare, per le procedure di autenticazione al sistema SIEG, l'adozione di sistemi di autenticazione federata con i diversi soggetti istituzionali coinvolti. L'Autorità ha inoltre suggerito di definire con tali soggetti specifiche procedure amministrative per il rilascio e la revoca delle abilitazioni. A seguito di tali indicazioni, l'Agenzia ha avviato le necessarie verifiche tecniche e amministrative, che hanno confermato la fattibilità dell'adozione di sistemi federati con il Ministero della giustizia, l'Agenzia delle Entrate e il Consiglio nazionale del notariato. Sono stati pertanto attivati tavoli operativi con i soggetti interessati, finalizzati alla definizione congiunta delle soluzioni tecniche e amministrative individuate. Contestualmente, SOGEI ha rilasciato in ambiente di validazione le funzionalità connesse all'avvio del SIEG.

Riscossioni

Relativamente all'attività di riscossione, si segnala che l'introduzione, a partire dallo scorso anno, di nuove funzionalità nel sistema gestionale, finalizzate all'emissione automatica dei solleciti oltre a garantire la completa standardizzazione della procedura e a incrementare la capacità di riscossione, hanno contribuito alla riduzione dei tempi di processo e al contenimento dei rischi operativi, con conseguente miglioramento del relativo indicatore di tempestività di sollecito che al 31 dicembre è pari all'**88%**. Per quanto riguarda il nuovo indicatore "*Tempestività del processo per il recupero dei crediti*", riferito al tempo intercorrente tra il momento di rilevazione del debito e quello di affidamento del credito all'agente nazionale della riscossione, la rilevazione al 31 dicembre ha restituito un dato pari al **52,6%**. Il 5 novembre è stata pubblicata la versione aggiornata delle Linee Guida «Riscossione» e dei relativi allegati. Il documento recepisce le recenti evoluzioni normative e procedurali, con particolare riferimento alle modalità operative per la dilazione del debito, l'invio digitale dei modelli F24 e l'emissione massiva automatizzata di solleciti e partite di ruolo. L'aggiornamento, oltre a favorire l'uniformità delle prassi operative dell'Agenzia, si inserisce nel progetto di potenziamento e *restyling* del Portale della Riscossione e nel contestuale adeguamento del sistema ADDRESS.

Nel 2025 le entrate di diretta gestione risultano pari a **52,3 mln/€** mentre quelle di non diretta gestione ammontano a **165,6 mln/€**.

Di seguito il dettaglio delle riscossioni al 31 dicembre per singolo codice tributo per le due tipologie:

RISCOSSIONI DI DIRETTA GESTIONE

TRIBUTO		IMPORTO €/MLN
809T	INDENNITA' E INTERESSI MORA PER ENTRATE DEMANIALI	0,9
811T	REDDITI DI BENI IMMOBILI PATRIMONIALI	28,3
834T	CONC. BENI DEMANIO PUBBL. ARTISTICO STORICO	12,0
837T	ENTRATE EVENT. DIVERSE DIR. CENTRALE DEMANIO	6,4
847T	ALTRI PROVENTI DEMANIALI	4,5
854T	SOMME OCCUP. AREE URBANIZZ. C.435 L.311/04	0,1
856T	SOMME OCCUP. AREE SCONFINAMENTI ART.5BIS DL143/03	0,1
TOTALE		52,3

RISCOSSIONI DI NON DIRETTA GESTIONE

TRIBUTO		IMPORTO €/MLN
842T	CONC. DEI BENI DI DEMANIO PUBBL. MARITTIMO	0,4
137T	INDENN.OCCUP.e REALIZZ. OPERE ABUSIVE	0,1
836T	CONC. DEI BENI DI DEMANIO AERONAUTICO	6,0
817T	DIRITTI PERMESSI PROSP. E RIC. MINERARIA	0,2
840T	CONC. DEI BENI DI DEMANIO PUBBL. MILITARE	0,8
825T	PROVENTI DELLE UTIL. ACQUE PUBBLICHE	1,8
ALTRO	GEOTERMICO, BONIFICA, SPIAGGE LACUALI	0,7
MA11	CANONI PER BENI DI DEMANIO MARITTIMO DL 400/1993	150,6
MA12	INDENNIZZI PER BENI DI DEMANIO MARITTIMO	5,0
TOTALE		165,6

Gestione Veicoli

Per quanto riguarda le procedure per l'alienazione dei veicoli sequestrati e confiscati in via amministrativa sono stati alienati/rottamati complessivamente **25.923 veicoli** così ripartiti per tipologia di procedura seguita:

- **10.420** veicoli alienati mediante il ricorso alla procedura transitoria;
- **9.307** veicoli alienati mediante la procedura del custode acquirente;
- **6.196** veicoli alienati ex art. 215-bis del nuovo Codice della strada.

Infine, si è provveduto alla pubblicazione di **21 bandi di gara** per assicurare l'individuazione del custode acquirente nelle province scoperte o in proroga. Nel corso dell'esercizio 2025 sono stati avviati n. 26 ambiti provinciali: Ancona, Arezzo, Barletta-Andria-Trani, Bergamo, Biella, Campobasso, Genova, Grosseto, Lecce, Livorno, Macerata, Modena, Monza-Brianza, Napoli, Pavia, Pisa, Ravenna, Rimini, Salerno, Sondrio, Teramo, Trento, Venezia, Vercelli, Verona e Viterbo.

Per gli ambiti provinciali in scadenza, già scaduti, prorogati o privi di custode acquirente, sono proseguite le attività di verifica della documentazione post-gara, finalizzate all'individuazione dei nuovi aggiudicatari da parte delle competenti Strutture Territoriali.

Complessivamente il numero di ambiti provinciali coperti dalla procedura del custode acquirente, inclusi quelli in proroga, ammonta a **77**.

1.c “Gestione beni congelati ex art. 12 del D.Lgs. 22 giugno 2007, n. 109”

L'ambito di azione che insiste sull'obiettivo generale riguarda tutte le attività che l'Agenzia pone in essere per la salvaguardia degli interessi erariali nell'ambito della gestione dei beni congelati (ex art. 12 del D.lgs. n. 109/2007), anche nel mutato contesto internazionale e, sulla base degli indirizzi forniti dal Comitato per la Sicurezza Finanziaria (CSF), la custodia, l'amministrazione e la gestione delle risorse economiche oggetto di congelamento.

Gestione dei beni congelati ai sensi del D.lgs. n. 109/2007

Alla data del 31 dicembre 2025 risultano pendenti n. **40 procedure di congelamento**, aventi ad oggetto risorse economiche per un valore complessivo di circa **2 miliardi di euro**. Con riferimento ai 5 provvedimenti oggetto di scongelamento, si rappresenta che l'Agenzia del Demanio, previo recupero delle spese sostenute per la conservazione e l'amministrazione dei beni interessati, ha provveduto alla restituzione dei cespiti agli aventi diritto.

In considerazione della complessità connessa alla gestione di taluni beni, non sempre riconducibili alle tipologie ordinariamente trattate da questa Agenzia, si è reso necessario, come previsto dalla normativa vigente, il ricorso a figure professionali esterne. In particolare, n. 20 delle procedure in oggetto risultano attualmente gestite in via indiretta mediante l'intervento di amministratori esterni, selezionati sulla base del possesso di specifici requisiti tecnici. Tra questi si annoverano, a titolo esemplificativo, dottori commercialisti per la gestione di società e partecipazioni societarie, nonché agenzie marittime per la conduzione di beni quali *yacht* e imbarcazioni.

L'assoluta straordinarietà delle attività oggetto di gestione continua a richiedere un significativo impegno operativo alle 9 Direzioni Regionali dell'Agenzia nel cui territorio di competenza ricadono le risorse economiche sottoposte a congelamento. A ciò si aggiunge il perdurare dell'intensa attività amministrativa svolta dalla Direzione Generale, con riferimento sia agli aspetti giuridico-legali sia alle componenti operative connesse alle procedure in corso, nonché alle attività di natura amministrativo-contabile, che hanno registrato un sensibile aumento. A tal proposito, si evidenzia che si è provveduto alla ulteriore proroga dei contratti delle risorse in somministrazione per un totale di contratti in essere alla data pari a 20.

Infine al 31 dicembre 2025 l'attività gestoria che l'Agenzia svolge ai sensi del menzionato art. 12 del D.lgs. n. 109/2007 comprende, oltre alle suddette n. 40 procedure di congelamento riconducibili al conflitto in corso in Ucraina, ulteriori **5 procedure di congelamento** dei fondi e delle risorse economiche, conseguenti all'applicazione delle misure restrittive in considerazione della situazione in Siria, Venezuela e Repubblica Popolare Democratica di Corea e della Repubblica Islamica dell'Iran.

2.a “Valorizzazione degli immobili pubblici e rigenerazione dei territori circostanti”

Tale ambito di azione riguarda lo sviluppo di iniziative di valorizzazione rispetto a tutto il patrimonio immobiliare pubblico attraverso iniziative di cooperazione con tutti i soggetti istituzionali al fine di pervenire ad una migliore destinazione dei beni pubblici, all’attivazione di iniziative di recupero, riqualificazione e cessione del patrimonio immobiliare

ANDAMENTO RISPETTO AGLI OBIETTIVI ANNUALI

I risultati registrati in tale ambito sono i seguenti:

- Emissione di **47** provvedimenti per immissione sul mercato di beni valorizzati pari al **168%** dell’obiettivo minimo pianificato
- Conclusione di **19** procedimenti per **Federalismo Culturale** pari al **100%** dell’obiettivo minimo pianificato
- Verifiche relative all’attuazione di accordi di valorizzazione per **80** beni trasferiti con il Federalismo Culturale pari al **110%** dell’obiettivo minimo pianificato
- Investimenti di capitali privati contrattualizzati per **119,9** milioni di euro superiore all’obiettivo massimo pianificato per partenariati pubblico privati

Sviluppo immobiliare (Valorizzazione) Nel corso del 2025 sono proseguite le attività di promozione delle iniziative volte alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico non strumentale, con destinazione a finalità sociali, civiche, culturali e turistiche. Tali iniziative si collocano, in particolare, nell’ambito delle cornici normative di riferimento, rappresentate dal Decreto-Legge n. 351/2001, dal Decreto-Legge n. 83/2014 e dal Decreto Legislativo n. 117/2017.

In particolare, sono stati trattati complessivamente circa **100 beni**, destinati a valorizzazioni mediante strumenti concessori (concessione/locazione di valorizzazione, in uso gratuito, agevolata ETS, *temporary use*) e in misura minore a dismissioni *post* valorizzazione, per garantire l’immissione sul mercato dei beni previsti per il 2025. Infatti, nel corso dell’anno sono stati proposti al mercato **47 immobili**, attraverso due principali edizioni, a luglio e a dicembre, di bandi regionali coordinati a livello nazionale, con una particolare attenzione allo strumento del *Temporary Use*.

Parallelamente, è stato strutturato il modello operativo relativo al progetto «Turismo Accessibile», finalizzato alla promozione di strutture ricettive inclusive, rivolte in particolare a soggetti con esigenze specifiche in materia di accessibilità e accoglienza, in particolare persone *senior* autosufficienti e non autosufficienti. L’iniziativa è supportata da un servizio specialistico dedicato alla selezione del portafoglio immobiliare, alla definizione degli strumenti attuativi e alla conduzione di analisi di fattibilità, in vista dell’immissione sul mercato di un portafoglio sperimentale ad inizio 2026. Proseguono inoltre le attività nell’ambito del «Programma C40» e di ulteriori iniziative tematiche.

Prosegue il monitoraggio delle iniziative avviate negli anni precedenti, attuate mediante concessione di valorizzazione o locazione ai sensi dell’art. 3-bis del D.L. n. 351/2001, concessione in uso gratuito ex art. 11, comma 3, del D.L. n. 83/2014, e concessione agevolata ai sensi del D.lgs. n. 117/2017. Infine, continuano le collaborazioni con operatori del settore e centri di ricerca, finalizzate alla diffusione dei temi legati alla valorizzazione del patrimonio pubblico e alla valutazione degli impatti generati dalle diverse operazioni orientate alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.

Infine, proseguono gli avanzamenti dei PUVAT e degli studi di fattibilità finalizzati a strutturare nuove iniziative di valorizzazione, anche a seguito di opportune modifiche agli strumenti di pianificazione urbanistica vigenti e di investimenti necessari al recupero funzionale degli immobili.

Promozione (Vetrina immobiliare Invest in Italy Real Estate – ICE Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane) Nel corso del 2025 sono stati pubblicati in *Vetrina* avvisi per 30 immobili statali. Il numero complessivo di immobili gestiti dall'Agenzia presenti in *Vetrina* al 31 dicembre è 91. Sono inoltre pervenute 120 richieste di informazioni sugli immobili, tutte prontamente evase. Dalla sua attivazione nel 2016 fino al 30 maggio 2025, il portale ha registrato complessivamente circa 2.200 richieste, molte delle quali hanno avuto seguito concreto, con il coinvolgimento diretto delle Direzioni Regionali competenti o, ove pertinente, con l'indirizzamento alla piattaforma «*Crea Valore, Investi con Noi*», qualora l'immobile risultasse incluso nel relativo portafoglio.

Generalmente, i picchi di interesse e di richieste di informazioni si registrano in concomitanza con il lancio di bandi o progetti specifici, nonché in occasione della partecipazione dell'Agenzia del Demanio a fiere internazionali di settore, quali IHIF (Berlino), Expo Real (Monaco di Baviera) e MIPIM (*Cannes*). Nel 2025, l'Agenzia ha preso parte al MIPIM di *Cannes* nel mese di marzo, rafforzando la collaborazione con ICE-ITA. In tale contesto, sulla piattaforma *Vetrina* è stata pubblicata, in lingua italiana e inglese, la comunicazione relativa all'evento di presentazione agli investitori della consultazione preliminare di mercato per la valorizzazione del «Real Polverificio Borbonico», unitamente all'avvio dei bandi di valorizzazione e *temporary use*. Attraverso il portale *Vetrina* vengono pubblicizzati i bandi in corso e i comunicati stampa dell'Agenzia che vengono rilanciati anche nella *newsletter* inviata a tutti gli investitori iscritti al portale.

Federalismo Culturale Nel corso dell'anno sono proseguite le attività di gestione delle richieste degli EE.TT. di trasferimento degli immobili e le attività di indirizzo, supporto e monitoraggio, nonché le attività di verifica della corretta attuazione dei Programmi di Valorizzazione dei beni trasferiti e la gestione dei rapporti con la RGS.

Alla data del 31 dicembre sono stati conclusi n. 19 procedimenti relativi ad immobili richiesti dagli Enti (di cui 11 con trasferimento), e sono state completate 80 attività di verifica relative a beni trasferiti; sono pervenute 23 nuove istanze di trasferimento.

A seguito della riorganizzazione del Ministero della Cultura (MiC), il Dipartimento per la Tutela del Patrimonio Culturale (DiT) ha fornito, con nota del 23 settembre 2025, indicazioni in merito alla ridefinizione delle competenze delle proprie strutture centrali e territoriali.

In particolare, è stato chiarito che:

- il rappresentante del MiC in seno alla Cabina di regia è il Direttore Generale Archeologia, Belle Arti e Paesaggio (ABAP);
- il coordinamento dei Tavoli Tecnici Operativi regionali è affidato al Soprintendente ABAP del capoluogo di regione, che assume le funzioni precedentemente svolte dai Segretariati regionali;
- la condivisione dei Programmi di Valorizzazione è di competenza del Direttore Generale ABAP e la sottoscrizione degli Accordi di Valorizzazione è demandata al Soprintendente ABAP del capoluogo regionale.

Il 22 ottobre 2025 si è tenuta una seduta della Cabina di regia con la Direzione Generale DABAP. Nel corso dell'incontro è stato effettuato un aggiornamento sullo stato di avanzamento delle attività in corso; inoltre sono state esaminate le principali criticità inerenti ai procedimenti ancora pendenti e all'attuazione dei Programmi di Valorizzazione (PdV) relativi ai beni trasferiti.

Proseguono, infine, le attività di confronto e allineamento con SOGEI, finalizzate al rilascio della piattaforma informatica a supporto del processo di federalismo culturale. Sono in corso le attività di test e di verifica propedeutiche al collaudo e al rilascio dell'applicativo entro i primi mesi del 2026.

Attività propedeutiche e di supporto per le attività di cui all'art. 33 del D.L. 98/2011

Nell'ambito delle attività riguardanti principalmente l'individuazione e/o l'analisi tecnica di immobili suscettibili di essere inseriti in operazioni di finanza immobiliare da strutturare ai sensi dell'art. 33 del D.L. n. 98/2011, si inseriscono quelle finanziate con le risorse del capitolo 3902 con la finalità di consentire lo sviluppo, sulla base della strumentazione messa a disposizione dagli artt. 33 e 33-bis D.L. n. 98/2011, di ulteriori quote di immobili di proprietà degli enti pubblici.

In particolare, nel corso del 2025, sono state portate avanti attività e incontri con Invimit SGR, secondo tre filoni principali di collaborazione:

1. Conferimento immobili "pivot": attività propedeutiche al conferimento di immobili dello Stato a specifici fondi/comparti individuati dalla SGR;
2. Convenzione utilizzo cap. 3902: attività propedeutiche alla sottoscrizione di una convenzione che estenda e regolamenti l'uso delle risorse del citato capitolo 3902;
3. Convenzione quadro: attività propedeutiche alla sottoscrizione di una convenzione generale che individui le attività e regolamenti le modalità attuative per il conferimento di uno o più immobili gestiti dall'Agenzia a fondi già costituiti o di prossima costituzione della SGR, prevedendo le eventuali attività da eseguire a titolo oneroso qualora non incluse in quelle strettamente istituzionali.

Riguardo al punto 1. le attività hanno riguardato quattro immobili localizzati nei comuni di Follonica, Milano, Roma e Torino per i quali sono state svolte e completate le verifiche delle consistenze catastali che saranno di prossima comunicazione formale a Invimit SGR. Sono state attivate le competenti Direzioni Territoriali per l'ottenimento dei necessari pareri dalle competenti Soprintendenze per due immobili, mentre è stata attivata la Commissione di Congruità per congruire il valore di apporto degli immobili (risultano congruiti i valori di due dei quattro immobili). Infine è stata interessata l'area legale per le attività di individuazione degli immobili tramite Decreto Direttoriale, per cui sono ancora in corso le relative interlocuzioni. In aggiunta è stata svolta un'analisi di portafoglio sul patrimonio gestito per individuare un quinto immobile richiesto da Invimit SGR, per il quale sarà avviata la medesima procedura.

Per quanto riguarda il punto 2., a seguito di interlocuzioni con la Direzione III del Dipartimento dell'Economia del MEF è stato concordato il percorso formale da definire nell'ambito del testo della Convenzione, che potrà essere attivato a valle della relativa sottoscrizione.

Infine, per quanto riguarda il punto 3. sono stati selezionati gli immobili da proporre a Invimit SGR nell'ambito del tavolo operativo congiunto. A seguito di progressivi affinamenti della preliminare analisi di portafoglio, è di prossima definizione il portafoglio immobiliare su cui attivare la Convenzione, di cui è in corso di elaborazione una prima stesura.

**Partenariati
Pubblico Privati**

Nel corso del 2025 sono proseguite le attività dedicate ad incrementare il ricorso a forme di partenariato pubblico privato per le iniziative di sviluppo immobiliare dei beni pubblici, in linea con l'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze.

Per favorire la diffusione della conoscenza sul patrimonio disponibile dello Stato, l'Agenzia ha attivato il Portale "Crea Valore, Investi con Noi". Tale piattaforma costituisce uno strumento strategico per agevolare l'incontro tra domanda pubblica e offerta privata, registrando un volume di accessi significativo.

Contestualmente, è stato avviato un percorso di consolidamento del *networking* inter-organizzativo attraverso il dialogo e la collaborazione con operatori privati, attraverso cui sono state identificate soluzioni innovative e acquisite nuove competenze. Ad esempio, nella definizione dei modelli economici per lo sviluppo di iniziative di *student housing*, è stato possibile fare affidamento su informazioni economiche storizzate e reali attraverso la collaborazione con ReUni (Residenze Universitarie Italiane – associazione di categoria dei principali operatori del settore dello *student-housing* in Italia) che ha consentito l'accesso a dati puntuali relative alle *best practice* di settore.

Per la prima volta, è stato introdotto un modello di valutazione delle operazioni che supera l'approccio meccanicistico dell'analisi tradizionale di *value for money*, privilegiando valutazioni più ampie di convenienza, orientate a scelte di *procurement* capaci di generare anche *value for society*. In tale ambito, è stata adottata, quale prima esperienza in Agenzia, la metodologia della «Valutazione di Impatto», che consente di misurare non solo gli effetti economici, ma anche quelli sociali e ambientali delle iniziative pubblico-private. Il modello di valutazione delle operazioni basato sull'approccio del *value for society* è stato replicato, a seguito dell'esperienza pilota applicata all'immobile della «Manifattura Tabacchi di Torino», anche allo sviluppo dello studentato di Monza, presso l'«Ex caserma IV Novembre». In questo secondo caso l'analisi ha restituito un valore di SROI superiore a 3,5, evidenziando come a fronte di ogni euro investito si generi un ritorno in termini sociali ed ambientali di circa 3,5 euro. L'intervento si configura, pertanto, come un'operazione particolarmente virtuosa e ad alto impatto positivo per la collettività.

Si è pertanto consolidata tale modello di valorizzazione del patrimonio pubblico che supera la mera generazione di valore economico, inteso, sul versante privato, come ritorno sull'investimento e, su quello pubblico, come canone di concessione, e si fonda sull'assunzione che le operazioni di valorizzazione siano accompagnate da obiettivi sociali espliciti e misurabili.

Tra le diverse iniziative attualmente in corso, si evidenzia la pubblicazione di un avviso di manifestazione di interesse, ai sensi dell'articolo 193, comma 1, del D.Lgs. 36/2023, finalizzato ad attrarre operatori interessati a contribuire allo sviluppo sostenibile e innovativo del sito dell'«Ex Città dello Sport di Tor Vergata», a Roma; al riguardo è stata concessa una proroga a giugno 2026 per la presentazione delle proposte.

Parallelamente, è stata avviata una consultazione preliminare di mercato mediante un avviso esplorativo, previsto dall'articolo 77, comma 1, del D.Lgs. 36/2023, quale fase propedeutica all'indizione di una procedura di partenariato pubblico-privato, come stabilito dall'articolo 193 del medesimo decreto. L'obiettivo è la realizzazione di un polo culturale, turistico e sociale presso l'«Ex Polverificio Borbonico» di Scafati, un progetto che mira a integrare i valori storici e ambientali del territorio con principi di innovazione e sostenibilità. La consultazione ha consentito di acquisire una proposta di particolare rilevanza, ritenuta meritevole e recepita dalla Stazione Appaltante (PAP).

Accanto a queste attività, sono stati pubblicati 4 avvisi di concessione relativi a terreni *non performing*, attualmente in stato di abbandono, da destinare alla realizzazione di impianti fotovoltaici per la produzione di energia rinnovabile, anche attraverso configurazioni di autoconsumo-CER (Comunità Energetiche Rinnovabili).

Sono inoltre in corso ulteriori attività di studio e analisi finalizzate alla definizione di nuove iniziative di partenariato pubblico-privato per le quali è prevista la pubblicazione di due avvisi nel corso del primo semestre del 2026.

In parallelo, l'Agenzia ha proseguito l'attività di promozione dell'adozione di contratti di rendimento energetico (EPC) come strumento privilegiato per migliorare l'efficienza energetica di grandi edifici pubblici caratterizzati da elevati consumi, quali istituti penitenziari e grandi caserme. A tal riguardo, è stato firmato un Accordo di collaborazione con il Ministero della giustizia – Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria (DAP), finalizzato allo sviluppo di progetti di efficientamento energetico nel settore penitenziario. In tale ambito, è stata condivisa una *Programmazione delle strategie di intervento finalizzate alla riqualificazione energetica dei compendi carcerari distribuiti sull'intero territorio nazionale*, che coinvolge 176 istituti. La programmazione prevede l'avvio di una prima procedura di partenariato pubblico-privato relativa a 10 istituti situati nelle regioni Toscana e Umbria, con la pubblicazione del bando di gara prevista entro il mese di settembre 2026.

Infine, nel corso del 2025 è stato avviato il monitoraggio relativo alla capacità di attrazione di investimenti privati, che considera tutte le diverse forme di partenariato pubblico privato che l'Agenzia può attivare, tra cui anche le concessioni ex DPR 296/2005, e che per il 2025 ammontano a **119,9 milioni di euro**. Tale risultato eccezionalmente superiore a quanto pianificato è dovuto in particolare a tre concessioni: la prima riferita ad un'iniziativa particolarmente complessa, non prevista nel piano originario, relativa alla «Caserma Caldierei» di Ortigia (SR), il cui valore degli investimenti privati ammonta a 17,6 milioni di euro, e le altre due ad iniziative sul territorio veneziano, che hanno beneficiato della nuova previsione normativa che consente l'estensione fino a 50 anni delle concessioni ex DPR 296/2005, relative ai «Giardini Reali» e all'«Isola di San Giorgio», che hanno attratto rispettivamente 16,7 e 76,1 milioni di euro di nuovi investimenti. Di seguito il dettaglio delle operazioni per tipologia di contratto con il corrispondente valore degli investimenti privati attratti.

<i>Immobile</i>	<i>Investimenti privati attratti</i>	<i>Tipologia contratto</i>
1) Casa Cantoniera il Colle - Terracina (LT)	322.745 €	Concessione/Locazione di Valorizzazione (art. 3 bis DL n. 351/2001 conv. In L. 410/2001)
2) Caserma Caldierei di Ortigia (SR)	17.600.000 €	Concessione/Locazione di Valorizzazione (art. 3 bis DL n. 351/2001 conv. In L. 410/2001)
3) Riottosa - Firenze	170.000 €	Concessione agevolata per ETS ai sensi del Codice del Terzo Settore (art. 71 co. 3)
4) Palazzo Senato - Milano	1.550.000 €	PPP ai sensi dell'art. 174 D.Lgs n. 36/2023 (Codice Appalti)
5) Casa Naager - Venezia	3.775.472 €	Concessione ex DPR 296/2005
6) CASELLO DELLA CONCA TRAVATA a Borgo Viorgilio (MN)	189.820 €	Concessione/Locazione di Valorizzazione (art. 3 bis DL n. 351/2001 conv. In L. 410/2001)
7) EX CASERMA UMBERTO I ad Ascoli Piceno	29.000 €	Temporary Use
8) VILLA RODELLA a Cinto Euganeo (PD)	239.150 €	Concessione agevolata per ETS ai sensi del Codice del Terzo Settore (art. 71 co. 3)
9)GIARDINI REALI a Venezia	16.690.000 €	Concessione a canone agevolato ex DPR 296/2005
10) ISOLA DI POVEGLIA a Venezia	181.000 €	Concessione a canone agevolato ex DPR 296/2005
11) CASERMETTA PER TRUPPE DI PASSAGGIO a Olbia	500.000 €	Concessione ex DPR 296/2005
12) FARO DI CAPO GROSSO nell'Isola di Levanzo a Favignana (TP)	454.000 €	Concessione/Locazione di Valorizzazione (art. 3 bis DL n. 351/2001 conv. In L. 410/2001)
13) EX CASERMETTE DEPOSITO a Novi Ligure (AL)	72.000 €	Concessione agevolata per ETS ai sensi del Codice del Terzo Settore (art. 71 co. 3)
14) PORZIONE DI IMMOBILI ALL'INTERNO DEL COMPRESORIO MILITARE DENOMINATO "PIAZZA D'ARMI" a La Spezia	9.700 €	Locazione a canone agevolato ex DPR 296/2005
15) PORZIONE DI IMMOBILI ALL'INTERNO DEL COMPRESORIO MILITARE DENOMINATO "PIAZZA D'ARMI" a La Spezia	13.700 €	Locazione a canone agevolato ex DPR 296/2005
16) EX CONVENTO ORSOLINE - VIA VITTORIA 5 E 6-VIA DEI GRECI 17 E 18-VICOLO DELLE ORSOLINE 12 a Roma	345.500 €	Concessione a canone agevolato ex DPR 296/2005
17) AZIENDA AGRICOLA CESURNI a Tivoli (RM)	1.136.465 €	Concessione/Locazione di Valorizzazione (art. 3 bis DL n. 351/2001 conv. In L. 410/2001)
18) FARO DI CAPO D'ORSO a Maiori (SA)	492.795 €	Concessione/Locazione di Valorizzazione (art. 3 bis DL n. 351/2001 conv. In L. 410/2001)
19) ISOLA DI S. GIORGIO a Venezia	76.106.298 €	Concessione a canone agevolato ex DPR 296/2005
	119.877.645 €	

2.b “Vendite immobiliari”

L'ambito di azione che insiste sull'obiettivo generale riguarda tutte le attività finalizzate all'alienazione dei beni non destinati a finalità istituzionali o per i quali sussistono obblighi di legge alla dismissione (sconfinamenti, opere di urbanizzazione, etc.), con il duplice scopo di incrementare le entrate dello Stato e di ridurre il portafoglio di beni non destinati a finalità istituzionali.

ANDAMENTO RISPETTO AGLI OBIETTIVI ANNUALI

I risultati registrati in tale ambito sono i seguenti:

- **Beni venduti** per **20,7** mln/€ pari al **102%** dell'obiettivo minimo pianificato

Vendite immobiliari

Nel corso dell'anno, sono stati venduti **450 beni** attraverso le procedure ordinarie di vendita per un incasso di **20,7 milioni di euro**, pari al 102% dell'obiettivo minimo pianificato.

Si evidenzia, inoltre, che sono proseguiti gli approfondimenti in merito alla normativa applicabile per la verifica dei requisiti soggettivi dei contraenti, nonché su alcuni aspetti procedurali, la cui definizione risulta necessaria per il rilascio della versione aggiornata dei documenti di processo. In tale ambito, ha rivestito particolare rilevanza il parere dell'Avvocatura Generale dello Stato, reso con nota prot. n. 2025/364727 del 27 maggio 2025, relativo a una questione di carattere generale sottoposta all'attenzione dell'Organo legale dalla Direzione Affari Legali e Contenzioso con nota del 27 giugno 2024, prot. n. 17986. Il parere concerne l'acquisizione della documentazione antimafia riferita ai soggetti aggiudicatari, conduttori o concessionari di immobili di proprietà statale gestiti dall'Agenzia. Il chiarimento acquisito ha rappresentato un contributo atteso da tempo, che ha consentito all'Agenzia di procedere alla revisione delle precedenti circolari interne in materia, con l'obiettivo di semplificare significativamente le attività operative e accelerare i procedimenti relativi alla stipula di contratti attivi aventi ad oggetto immobili dello Stato in gestione all'Agenzia. Sono, infatti, in corso di redazione le nuove Linee Guida che recepiranno, nell'ambito della trattazione in materia di requisiti soggettivi dei contraenti, le novità scaturenti dal suddetto parere espresso dall'Avvocatura Generale dello Stato, già diramato a tutte le Direzioni Territoriali nel mese di giugno.

2.c “Locazioni attive/concessioni”

L’ambito di azione che insiste sull’obiettivo generale riguarda tutte le attività finalizzate alla messa a reddito degli immobili non destinati a soddisfare fini istituzionali per i quali la locazione o concessione, ivi compresa quella con investimenti di terzi, si presenti più vantaggiosa rispetto alla vendita anche attraverso il conferimento/apporto a fondi, inclusi quelli istituzionali, mantenendo la proprietà di quote.

ANDAMENTO RISPETTO AGLI OBIETTIVI ANNUALI

I risultati registrati in tale ambito sono i seguenti:

- **Stipula di 1.268 contratti/atti** di locazione e concessione pari al **108%** dell’obiettivo minimo pianificato

Messa a reddito Per quanto riguarda l’attività di messa a reddito, nel corso dell’anno sono stati sottoscritti 1.268 contratti/atti di locazione e concessione, pari al 108% dell’obiettivo minimo pianificato.

Si segnala che, con comunicazione del 9 gennaio 2025, sono state trasmesse a tutte le Direzioni Territoriali le «*Prime istruzioni operative*» predisposte dall’Agenzia del Demanio, in collaborazione con il Ministero della Cultura, per l’attuazione dell’articolo 14, comma 2-bis, del DPR n. 296/2005, come modificato dalla Legge n. 213/2023. In particolare, si tratta della possibilità di estendere fino a 50 anni la durata delle locazioni e concessioni di beni dello Stato gestiti dall’Agenzia del Demanio, a favore di una platea ampliata di soggetti. A tal proposito si evidenzia che, è stata avviata l’indagine volta a rilevare il valore degli impegni di investimento assunti dai locatari/concessionari nei contratti/atti stipulati nel corso dell’anno ai sensi dell’art. 11 del DPR 296/2005, ai fini della definizione della capacità complessiva di attrazione dei capitali privati.

Inoltre, sono state pubblicate le Linee Guida recanti la “Procedura per le richieste di utilizzo temporaneo di breve durata di un bene statale in gestione all’Agenzia del demanio per eventi, fiere, riprese cinematografiche/televisive ed altre iniziative”. Dette Linee Guida, in particolare, sono volte a fornire indicazioni ai fini della corretta e uniforme gestione delle procedure di affidamento in locazione/concessione temporanea di breve durata (da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi) di beni immobili statali gestiti dall’Agenzia.

Da ultimo, con nota del 28 novembre 2025, al fine di dare piena ed univoca operatività alle disposizioni del Codice del Terzo Settore connesse alle competenze gestorie attribuite dall’art. 65 del d.gs. n. 300/1999 all’Agenzia, sono state trasmesse alle Direzioni Territoriali le “Istruzioni operative per l’applicazione da parte dell’Agenzia del Demanio dell’articolo 70, comma 1, e dell’articolo 71, comma 2 e comma 3, del decreto legislativo 03.07.2017, n. 117 (c.d. Codice del Terzo Settore)”. Segnatamente, tale documento riporta l’*iter* procedurale da applicarsi per la concessione in uso di immobili, liberi e non utilizzati, di proprietà dello Stato in gestione all’Agenzia a favore di Enti del Terzo Settore (ETS), in applicazione delle fattispecie disciplinate dai richiamati riferimenti normativi di cui al Codice del Terzo Settore.

Alla luce della recente pubblicazione delle suddette Linee Guida e Istruzioni operative, è altresì in corso di ultimazione il documento di processo in materia di utilizzi.

3.a “Investimenti immobiliari e riqualificazione beni statali”

Tale ambito di azione è perseguito mediante l'insieme delle attività volte alla riqualificazione del patrimonio immobiliare statale, alla razionalizzazione degli spazi in uso alle PAC, all'efficientamento energetico e, più in generale, all'ottimizzazione dei costi d'uso degli immobili.

ANDAMENTO RISPETTO AGLI OBIETTIVI ANNUALI

I risultati registrati in tale ambito sono rappresentati dai seguenti indicatori:

- **contrattualizzato interventi edilizi cap. 7754** pari a **70,3** mln/€, ovvero al **93%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **contabilizzato interventi edilizi cap. 7754** pari a **47,6** mln/€, ovvero al **110%** dell'obiettivo pianificato
- **contrattualizzato interventi edilizi cap. 7759** pari a **258,6** mln/€, ovvero al **125%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **contabilizzato interventi edilizi cap. 7759** pari a **123,7** mln/€, ovvero al **97%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **contrattualizzato interventi** di manutenzione nell'ambito del c.d. **Manutentore Unico** pari a **46,6** mln/€, ovvero al **330%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **contabilizzato interventi** di manutenzione nell'ambito del c.d. **Manutentore Unico** pari a **51,8** mln/€, ovvero al **321%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **contrattualizzato interventi nell'ambito della Convenzione con il MASE** pari a **7,8** mln/€, ovvero al **292%** dell'obiettivo minimo pianificato

Capitolo 7754 Nel corso dell'anno sono stati stipulati contratti per un valore pari a 70,3 milioni, appena al di sotto dell'obiettivo minimo pianificato, mentre risulta superato l'obiettivo pianificato per il contabilizzato con un consuntivo pari a 47,6 milioni di euro. La minore contrattualizzazione registrata è riconducibile, in particolare all'intervento relativo a «Riccione, nuova caserma dei Carabinieri» su cui è stato necessario procedere con l'individuazione di ulteriori fondi rispetto a quelli già disponibili da parte dei Carabinieri (l'intervento è cofinanziato) e all'intervento di «La Spezia, caserma MA.RDI.CHI», nuova sede dell'Agenzia delle Entrate, su cui si sono verificati ritardi nell'espletamento della progettazione dovuti alla necessità di effettuare bonifiche sul sito.

Capitolo 7759/c.140 Relativamente ai fondi disponibili per la realizzazione degli interventi di **bonifica e risanamento ambientale**, a fine anno si registra una contrattualizzazione di 0,3 milioni di euro e una contabilizzazione di 2,3 milioni di euro. Sul fronte del contrattualizzato si segnala una mancata contrattualizzazione di 0,4 mln€ riconducibile a 3 interventi che verranno effettuati nel 2026 per una riprogrammazione delle attività sul territorio di riferimento, e una minore contabilizzazione di circa 3,5 mln€ riferibile esclusivamente all'operazione di bonifica sui terreni di Manzo, Rapillo e Toscano su cui, in fase di lavorazione, sono stati rinvenuti rifiuti pericolosi non rilevabili dalle indagini preliminari effettuate.

Linea A

Capitolo 7759/c.140 Per tale linea di finanziamento si registrano contrattualizzazioni di lavori per 182,7 milioni di euro e contabilizzazioni per circa 49,5 milioni di euro.

Linea B e c.14

Capitolo 7759/c.140 Nel corso del 2025 è proseguita l'attuazione delle iniziative volte alla riqualificazione dei beni statali con particolare riferimento alla **prevenzione del rischio sismico**. In particolare le attività inerenti le indagini di vulnerabilità sismica, le diagnosi energetiche e i PFTE in modalità BIM, hanno registrato 38,7 milioni euro di contrattualizzazioni, di cui 2,3 per affidamenti di indagini di vulnerabilità, e 36,4 per lavori di adeguamento/miglioramento sismico. Per quanto riguarda invece il contabilizzato si registra un valore di 34,7 milioni di euro, di cui 15,6 per indagini di vulnerabilità ed i restanti 19,1 per lavori di adeguamento/miglioramento. Con riferimento ai servizi di verifica della vulnerabilità sismica, diagnosi energetica e rilievo BIM, nei mesi di febbraio e settembre sono stati avviati tavoli tecnici con le Direzioni Regionali, finalizzati all'acquisizione di un set informativo aggiornato sulle risultanze e all'individuazione delle ulteriori criticità, nonché delle possibili soluzioni volte ad accelerare l'attuazione del «Programma di prevenzione del rischio sismico». L'intensificarsi delle attività condotte quest'anno, ha consentito la chiusura dei SIA per circa 990 fabbricati, con un risultato cumulato complessivo di circa 3.000 fabbricati.

Dai riscontri ricevuti ed elaborati sono stati redatti dei quadri sinottici riepilogativi suddivisi per Pubbliche Amministrazioni (Arma dei Carabinieri, Polizia di Stato, VvF, Capitaneria di Porto, Guardia di Finanza, Ministero della Giustizia), funzionali ai successivi tavoli tecnici con le PA finalizzati all'individuazione congiunta delle priorità di intervento.

Inoltre, sono proseguite le attività per la Cabina di Coordinamento delle Politiche Attive per la Riduzione della Vulnerabilità Sismica degli edifici pubblici, istituita presso il Dipartimento di Protezione Civile, nell'ambito delle quali è stato predisposto un report di dettaglio sugli *audit* e sugli interventi finanziati in «zona sismica 1», in fase di progettazione definitiva ed esecutiva, al fine di reperire ulteriori risorse economiche da impiegare nell'attuazione del Programma di prevenzione sismica.

Infine, il 21 maggio 2025 è stato pubblicato il Decreto-legge n. 73 (c.d. «Decreto Infrastrutture»), che all'articolo 3 introduce una disciplina transitoria, nelle more dell'aggiornamento delle vigenti «Norme tecniche per le costruzioni» (N.T.C.), per la definizione di «normale affollamento» e «affollamento significativo» in materia di classi d'uso. Il Decreto-legge recepisce la proposta normativa elaborata dall'Agenzia, a seguito dei numerosi tavoli tecnici con il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici, con l'obiettivo di agevolare l'individuazione di soluzioni allocative più efficienti e idonee per le Amministrazioni interessate dai procedimenti finalizzati al rilascio del nulla osta alla stipula.

**Tor Vergata –
Cap. 7759/c.140 Linea C**

L'intervento relativo a «Tor vergata», è stato finanziato con la revisione del «Piano degli investimenti immobiliari 2023-2025 Cap. 7759» condotta a giugno 2023 con carattere d'urgenza in relazione all'evento «Giubileo 2025» che ha interessato la città di Roma.

Gli interventi di riqualificazione del compendio di Tor Vergata sono sostanzialmente conclusi a meno di alcune attività aggiuntive rese necessarie al fine di garantire la conservazione dell'immobile sino all'avvio delle prossime attività di completamento che potranno essere messe in atto in continuità con le opere del Giubileo al fine di rendere tutto il sito di Tor Vergata funzionalmente fruibile e sicuro. Relativamente all'intervento 74 («arena – area eventi») si è concluso il collaudo tecnico funzionale nei tempi stabiliti con la struttura commissariale e le aree sono state consegnate nei termini del 7 luglio 2025 al fine di consentire alla protezione civile nazionale di intervenire nelle aree per il grande evento Giubilare. Il «Giubileo dei Giovani» ha riscontrato un notevole successo e le infrastrutture messe a disposizione dall'Agenzia per lo svolgimento dell'evento sono state di importante supporto logistico per la riuscita dell'evento svoltosi dal 28 luglio 2025 - 3 agosto 2025. Al momento sono in corso le attività legate alla *Security* della struttura del «Palasport» in quanto le caratteristiche intrinseche dell'immobile, la permeabilità dello stesso all'accesso, necessita di un sofisticato sistema di antintrusione per garantire la tutela e l'integrità degli impianti e delle opere collocate all'interno. Si prevede che tutte le attività, aggiuntive rispetto alle opere previste nell'ambito dell'appalto Giubilare, possano concludersi entro marzo 2026.

Inoltre, le aree esterne parte NORD (int. 75), sono state ufficialmente terminate in data 21 maggio 2025 a meno di piccole attività accessorie concluse nei termini indicati nel certificato di ultimazione dei lavori, il 4 giugno 2025. È in avvio l'attività legata alla delimitazione del tratto stradale/verde urbano di congiunzione tra via dell'Archiginnasio e via di Passo Lombardo al fine di rendere maggiormente misurabile lo spazio esterno e fruibile per eventuali attività da svolgere nell'area. A fine anno sono state registrate contrattualizzazioni di lavori per 8,9 milioni di euro e contabilizzazioni per circa 24,2 milioni di euro.

**Capitolo 7759/c.140
Linea D**

Per quanto attiene agli interventi di **riqualificazione urbana** il Piano prevede l'attuazione di tre iniziative, di cui si riportano gli avanzamenti dell'anno:

- Caserma Amione, Torino – si sono concluse le indagini conoscitive, la verifica di vulnerabilità sismica della porzione vincolata, le indagini ambientali preliminari e la verifica preventiva dell'interesse archeologico, anche alla luce di quanto emerso in occasione della Conferenza di istruttoria (ex art. 14, co.1, legge n. 241 del 1990) propedeutica all'attuazione della procedura prevista dall'art. 16-bis del decreto legge 21 ottobre 2021, n. 146, come convertito, con modificazioni, in legge 17 dicembre 2021, n. 215. Si sono concluse le procedure per l'affidamento delle successive fasi di progettazione.

- Caserma Cavarzerani, Udine – si è concluso il Progetto definitivo che è stato approvato dalla Polizia di Stato ed è in Conferenza di Servizi. È in fase di aggiudicazione la procedura per l'affidamento dei lavori di demolizione di alcuni edifici;
- Napoli, Villa Favorita – superata l'ipotesi di gestire in maniera unitaria (anche con fondi PNRR in capo al MIC Soprintendenza) la riqualificazione degli edifici e del parco costituenti il compendio Villa Favorita, l'Agenzia sta proseguendo nelle attività di progettazione, affidamento ed esecuzione dei lavori di restauro di uno degli edifici principali denominato "Edificio del Bianchi". È stata completata la progettazione definitiva, con l'acquisizione dei pareri delle amministrazioni di riferimento e con il recepimento delle integrazioni alla progettazione richieste dal MIC. Si è conclusa la procedura per l'affidamento dell'appalto integrato con la stipula del contratto per l'esecuzione delle opere, i cui lavori sono stati consegnati il 3 novembre 2025.

A fine anno si registrano contratti per un valore di 8,2 milioni di euro e un contabilizzato di 3,4 milioni di euro.

Capitolo 7759/c.1072

Linea F

Relativamente agli investimenti nel settore dell'**edilizia pubblica**, alla data sono stati stipulati contratti per circa 18,8 milioni di euro e si è registrato un contabilizzato di circa 8,7 milioni di euro.

Capitolo 7759/c.1072

Linea H e c.95 Linea L

Le disponibilità assegnate all'Agenzia per la digitalizzazione sul cap. 7759 sono state impiegate nella realizzazione di interventi orientati al perseguimento di obiettivi di innovazione, efficienza e sicurezza nella gestione digitale del patrimonio immobiliare. In particolare, nel corso dell'anno è stata completata l'integrazione delle mappe ArcGIS all'interno dei sistemi gestionali, nonché l'allineamento dei dati catastali con l'Agenzia delle Entrate. Per quanto riguarda i pagamenti IMU, l'adeguamento dell'algoritmo di calcolo dell'imposta e la distinzione tra acconto e saldo sui relativi codici tributo hanno consentito di portare a termine l'analisi dei flussi verso l'Agenzia delle Entrate ai fini del pagamento tramite F24EP, con l'obiettivo di automatizzare e semplificare l'intera gestione fiscale. Nell'ambito degli interventi edilizi è stata implementata l'importazione automatica, all'interno del sistema gestionale, dei dati relativi agli interventi sul patrimonio dello Stato, garantendo una maggiore tracciabilità e un miglior presidio delle informazioni relative alle fasi di contrattualizzazione e consuntivazione delle singole commesse. Nell'area "Infrastrutture e Sicurezza" si è conclusa la progettazione della migrazione del CED, finalizzata a incrementare l'efficienza operativa e a rafforzare la protezione dei dati e degli utenti. Infine, per quanto concerne la progettazione e la gestione degli immobili, è proseguito lo sviluppo della piattaforma *Digital Twin* e del sistema BMS, accompagnato da ulteriori installazioni di sensoristica negli edifici. A fine anno sono stati registrati complessivamente **0,9 milioni di euro** sia di contrattualizzato che di contabilizzato.

Manutentore Unico

Sono proseguite le attività finalizzate al programma di reingegnerizzazione del processo gestionale e operativo nell'ambito del Sistema Accentrato delle Manutenzioni. Tale programma sviluppa i suoi principali ambiti progettuali in materia di miglioramento operativo e programmazione; attività divulgative, formative e di supporto nell'ambito del nuovo processo alle Stazioni Appaltanti e alle Direzioni Regionali; e nella messa in produzione della nuova piattaforma integrata del Manutentore Unico.

Nel corso del 2025 si evidenzia un ulteriore efficientamento delle fasi del processo del Sistema Accentrato delle Manutenzioni, con il consolidamento della riduzione delle tempistiche che ha consentito l'emanazione del Piano Generale 2026 in data 22 dicembre 2025. Inoltre, sono state sottoscritte n. 5 Convenzioni con Amministrazioni abilitate al ruolo di Stazioni Appaltanti per l'esecuzione di interventi di importo lavori inferiore a 100.000 euro e sono state predisposte le linee guida e i vademecum operativi a supporto delle diverse fasi procedurali. Parallelamente è stato assicurato il coordinamento e supporto all'avvio della gara «Accordi Quadro Esecuzione 2026–2028».

In aggiunta, sono state svolte le attività di formazione e assistenza agli utenti per l'utilizzo degli applicativi informatici, con l'abilitazione di circa 557 nuovi utenti sulla piattaforma attualmente in esercizio e la gestione di circa 485 istanze provenienti dagli interlocutori istituzionali, oltre al completamento delle attività di test e collaudo della nuova piattaforma informatica integrata, il cui avvio operativo è previsto nei primi mesi del 2026.

Si evidenzia, infine, che è stato predisposto il «Piano Generale 2026», nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica, che prevede complessivamente 217 interventi (di cui 155 affidati alle Amministrazioni), articolati in 138 interventi di manutenzione straordinaria e 79 di manutenzione ordinaria, per un importo complessivo pari a circa 59,7 milioni di euro. Tale valore risulta in diminuzione rispetto ai precedenti Piani, in ragione delle limitate risorse finanziarie assegnate.

Relativamente al contrattualizzato e contabilizzato nel corso dell'anno sono stati affidati lavori relativi a 244 interventi per un valore di 46,6 milioni di euro e registrati avanzamenti lavori per un importo di 51,8 milioni di euro, superando così il target minimo pianificato per entrambi i parametri. Tale risultato positivo è stato favorito dall'avvio in esecuzione degli interventi che nel corso del 2024 erano in fase di progettazione e dalle recenti modifiche normative, che hanno ampliato la platea delle stazioni appaltanti operative. Tale ultimo aspetto ha determinato la sottoscrizione di un numero crescente di contratti di importo inferiore a 100.000 euro e consentito una significativa accelerazione dei lavori di minore complessità.

Performance energetica e risparmi energetici conseguiti a seguito della realizzazione degli interventi di cui alla Convenzione stipulata con il MASE

Nell'ambito della propria missione istituzionale di gestore del patrimonio immobiliare dello Stato, l'Agenzia ha rivolto negli anni sempre maggiore attenzione al tema del contenimento dei relativi costi di utilizzo, ed in particolare a quelli riferiti al risparmio energetico.

In tale ottica si inquadra la collaborazione avviata tra l'Ente ed il Ministero dello Sviluppo Economico, ora sostituito dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, per l'attuazione dei **programmi PREPAC** (Programma di intervento per il miglioramento della prestazione energetica degli immobili della Pubblica Amministrazione Centrale).

A tal proposito, conformemente a quanto previsto dall'art. 9, comma 3 del D.M. 16 settembre 2016 il MASE ha affidato all'Agenzia, mediante sottoscrizione di 8 convenzioni (cfr. tabella sotto riportata) la realizzazione di complessivi 170 interventi di cui ai suddetti programmi (169 interventi originariamente convenzionati, meno 5 annullati/stralciati, più 6 interventi di nuova creazione finanziati con le economie) che insistono su immobili ricadenti nell'ambito di applicazione del sistema accentrato delle manutenzioni ai sensi dell'articolo 12 del D.L n. 98/2011.

ANNO CONVENZIONE MISE/AdD	ANNO FONDI PREPAC	N. INTERVENTI PREPAC	FINANZIATO €/Mln (ca.)
2016	2014-2015	67	49
2017	2016	23	25
2018	2017	26	28
2020	2018	19	18
2020	2019	16	17
2022	2020	8	8
2024	2021	6	4
2024	2022	5	16
TOTALI		170	165

È in corso la sottoscrizione della Convenzione PREPAC annualità 2023 nell'ambito della quale l'Agenzia del Demanio assumerà il ruolo di Stazione Appaltante per l'intervento di riqualificazione energetica della «Caserma GdF Zanzur» di Napoli per un importo finanziato di 1,5 mln/€. Ad oggi, a fronte dei 170 interventi finanziati, 54 sono stati conclusi (fine lavori/collaudo).

Nel corso del 2025 sono stati stipulati contratti per l'affidamento di 7 progettazioni e per l'esecuzione lavori di 9 interventi per un valore complessivo di circa 7,8 milioni di euro, che supera l'obiettivo minimo pianificato.

Ottimizzazione performance energetica e costi di gestione degli immobili

Nell'ambito degli interventi finalizzati all'efficientamento della *performance* energetica del patrimonio immobiliare, si evidenziano alcune iniziative di particolare rilievo.

Più nello specifico, si segnala che in data 14 aprile 2025 è stato sottoscritto un Accordo tra l'Agenzia, il Ministero dell'economia e delle finanze e Consip Spa, con l'obiettivo di adottare una strategia di *procurement* condivisa. Tale intesa mira a favorire una gestione del patrimonio immobiliare dello Stato improntata a criteri di razionalità, innovazione nonché di sostenibilità. L'accordo, tra l'altro, rafforza la sinergia tra le istituzioni coinvolte, promuovendo politiche di *sourcing* avanzate che contribuiscano, tra l'altro, all'accelerazione dei processi di riqualificazione energetica degli immobili pubblici e al miglioramento dei servizi di *Facility* e *Energy Management*.

Inoltre, il 23 luglio, è stato siglato un Protocollo d'Intesa con il Gestore dei Servizi Energetici (GSE), volto a favorire la transizione energetica e lo sviluppo sostenibile del patrimonio edilizio demaniale. Il Protocollo promuove altresì la riqualificazione, attraverso l'analisi dei dati relativi al fabbisogno energetico degli immobili gestiti dall'Agenzia, il supporto nell'individuazione delle opportunità offerte dai meccanismi di incentivazione gestiti dal GSE. Inoltre, prevede l'attivazione di progetti pilota per lo sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative, l'interscambio informativo tra le piattaforme digitali disponibili, l'elaborazione di analisi settoriali e di indicatori di sostenibilità, nonché la promozione di iniziative di formazione e informazione, anche mediante la predisposizione e la diffusione di materiale divulgativo.

In tema di contenimento dei costi di gestione degli immobili e in coerenza con la previsione di cui all'art. 1 comma 387 della Legge 27 dicembre 2013, n. 147 (Legge di Stabilità 2014), le Amministrazioni dello Stato hanno comunicato all'Agenzia, utilizzando l'applicativo IPer, i dati e le informazioni relativi ai costi e consumi energetici (annualità 2024) per l'uso degli edifici di proprietà dello Stato e di terzi dalle stesse utilizzati, con un tasso di caricamento complessivo del 68,61%, in incremento rispetto al tasso del 2023 pari al 66,42%.

Tra le iniziative condotte nel corso dell'anno, orientate da un lato a supportare l'Agenzia nell'individuazione di scelte di investimento e, dall'altro, a identificare soluzioni efficaci per il monitoraggio dei consumi energetici, ha assunto particolare rilievo l'attività finalizzata alla messa in produzione di uno strumento *stand alone* basato su tecniche di intelligenza artificiale. Tale strumento è in grado di stimare in modo predittivo i consumi e i costi energetici relativi alle occupazioni in uso alle Pubbliche Amministrazioni Centrali, attraverso l'analisi dei dati storici e il confronto con immobili aventi caratteristiche analoghe.

Si segnala che è stata condotta con ENEA una prima interlocuzione nell'ambito del progetto europeo «*LIFE OBSERVE*». L'obiettivo del progetto, di cui ENEA è *partner*, è supportare gli Stati Membri nel migliorare la raccolta dei dati sul patrimonio edilizio, promuovendo il coordinamento tra enti competenti e rafforzando il collegamento tra gli *stakeholder* nazionali e il *Building Stock Observatory* Europeo (EU BSO). Il tema è particolarmente rilevante nel contesto della nuova Direttiva europea sulla Prestazione Energetica degli Edifici (EPBD), che all'articolo 22 introduce l'obbligo per gli Stati Membri di trasmettere periodicamente all'EU BSO i dati relativi al patrimonio edilizio nazionale. Il progetto, di fatto, punta a sviluppare un prototipo di Osservatorio Nazionale del Patrimonio Edilizio (nBSO), basandosi su dati, procedure e sistemi già esistenti, ma anche sulle necessità espresse a livello nazionale ed europeo.

3.b “Interventi con fondi di altre Amministrazioni”

Tale ambito di azione riguarda le attività volte agli interventi su immobili dello Stato finanziati in tutto o in parte con risorse messe a disposizione da altre Amministrazioni statali, purché finalizzati a piani di razionalizzazione o al conseguimento di risparmi a carico del bilancio dello Stato.

ANDAMENTO RISPETTO AGLI OBIETTIVI ANNUALI

I risultati registrati in tale ambito sono rappresentati dai seguenti indicatori:

- **contrattualizzato interventi** a valere su **fondi di altre Amministrazioni** centrali dello Stato per un valore pari a **34,8** mln/€, ovvero al **140%** dell'obiettivo minimo pianificato
- **contabilizzato interventi** a valere su **fondi di altre Amministrazioni** centrali dello Stato per un valore pari a **20,2** mln/€, ovvero al **115%** dell'obiettivo minimo pianificato

Fondi messi a disposizione da altre Amministrazioni centrali dello Stato

All'attualità risultano sottoscritte numerose Convenzioni con altre Amministrazioni centrali dello Stato che, nell'individuare l'Agenzia quale soggetto attuatore di iniziative volte al conseguimento di risparmi a carico del bilancio dello Stato, finanziano in parte ovvero *in toto* 154 interventi per la razionalizzazione degli spazi e/o l'adeguamento sismico degli immobili. Tali interventi sono relativi a convenzioni «a titolo gratuito» per 43 interventi, «a titolo oneroso» per 78 e previste in Convenzione di Servizi per 33 interventi. Tale modalità operativa assicura, altresì, alle Pubbliche Amministrazioni un elevato supporto tecnico-specialistico con miglioramento degli standard funzionali, tecnologici e prestazionali degli immobili in uso e una riduzione dei costi per locazione passiva.

Le collaborazioni avviate con le Pubbliche Amministrazioni si svolgono attraverso l'organizzazione degli interventi per grandi *cluster* (Agenzia delle Entrate, Arma dei Carabinieri, Ministero della Giustizia, Corpo delle Capitanerie di Porto, Vigili del Fuoco, etc.) che si concretizzano attraverso due modalità operative che hanno, come fattore comune, l'individuazione dell'Agenzia quale stazione appaltante per la fase di progettazione ed esecuzione degli interventi, finanziati in tutto o in parte con risorse delle Amministrazioni coinvolte:

- Accordi specifici su realtà locali, per il recupero e l'integrazione di alcuni compendi, di proprietà dello Stato da rigenerare ai fini della creazione di veri e propri Poli Amministrativi.
- Elaborazione di Accordi Istituzionali Quadro tra organismi centrali per la riqualificazione del patrimonio immobiliare da declinare mediante successive Convenzioni attuative.

Proprio con riferimento al secondo punto, si evidenzia, che a seguito della stipula di un Accordo Istituzionale con l'Arma dei Carabinieri nel mese di dicembre del 2022, in linea con quanto previsto all'art. 1 c. 475 della Legge di Bilancio 2022, l'Agenzia è stata individuata tra i soggetti attuatori del programma “C.A.S.A. del Carabiniere”. Sono stati redatti, quindi, i Piani Triennali dei Lavori che individuano l'Agenzia come Stazione Appaltante di diversi interventi su cui si è proceduto a stipulare 22 convenzioni in funzione del relativo anno di programmazione.

Analogamente, a seguito della sottoscrizione di un Accordo Istituzionale con il Corpo delle Capitanerie di Porto nel mese di febbraio 2024, finalizzato alla realizzazione del programma degli interventi per il potenziamento infrastrutturale del Corpo, da realizzarsi in un arco temporale ultradecennale in coerenza con quanto previsto dall'articolo 3 del Decreto-Legge 6 giugno 2022, n. 68, convertito, con modificazioni, dalla Legge 5 agosto 2022, n. 108, sono state sottoscritte le prime Convenzioni attuative per l'avvio degli interventi nelle Regioni Basilicata, Calabria, Marche e Sicilia. Da ultimo, nel mese di novembre 2025, è stata sottoscritta una Convenzione attuativa relativa ad un intervento da eseguire in Liguria, a cui seguiranno tutte le altre in base all'elenco di priorità fornito dal Comando Generale.

Si evidenzia, inoltre, che con le medesime caratteristiche, è stato sottoscritto in data 21/10/2025 l'Accordo Istituzionale con il Comando generale della Guardia di finanza per la realizzazione del programma di interventi di adeguamento infrastrutturale del Corpo, di cui all'articolo 1, comma 476 della legge 30 dicembre 2021, n. 234, nonché degli ulteriori interventi finanziati con risorse derivanti da leggi pluriennali di investimento. Anche in questo caso, sulla base di un elenco di priorità condiviso con il Comando Generale, sono in corso di individuazione gli interventi da realizzare, per ciascuno dei quali verrà stipulata apposita convenzione attuativa.

Prosegue, infine, la collaborazione avviata da tempo con il Ministero della giustizia - Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi - Direzione generale delle risorse materiali e delle tecnologie allo scopo di individuare nuove soluzioni allocative per gli edifici giudiziari in un'ottica di sostenibilità e innovazione attraverso il recupero e l'integrazione di alcuni compendi dismessi o inutilizzati, di proprietà dello Stato, realizzando vere e proprie "Cittadelle della Giustizia". Nel corso del 2025, si segnala in particolare la sottoscrizione della convenzione per la realizzazione del «Parco della Giustizia di Bologna» presso il compendio «ex STA.VE.CO», per la quale il Ministero della giustizia ha assunto l'impegno di finanziare l'importo necessario all'esecuzione di un primo stralcio funzionale, pari a 105,75 mln/€ e di reperire le ulteriori risorse pari a 62,25 mln/€ a copertura dell'intero quadro economico.

Sempre nel 2025 è stata infine sottoscritta col Ministero dell'interno la convenzione finalizzata alla realizzazione della nuova sede dell'«VIII Reparto mobile» e dell'autocentro della Polizia di Stato presso il «Compendio ex Caserma Perotti» di Firenze. Il finanziamento è coperto dal Ministero dell'interno per ca. 46 mln/€ e dall'Agenzia per 71 mln/€ che saranno destinati anche alla riconfigurazione morfologica e funzionale dell'intera porzione dismessa del compendio.

In relazione all'insieme complessivo degli interventi con fondi messi a disposizione da altre Amministrazioni centrali dello Stato oggetto di rendicontazione nell'ambito della Convenzione di Servizi, nel corso del 2025 sono stati stipulati contratti per **34,8 milioni di euro** e sono stati contabilizzati circa **20,2 milioni di euro**, registrando il superamento dell'obiettivo minimo pianificato per entrambi gli indicatori.

3.c “Ricostruzione post eventi naturali estremi”

Tale ambito di azione riguarda le attività in cui l’Agenzia, ricoprendo il ruolo di soggetto attuatore, attribuite dall’art. 15, comma 1, D.L. n. 189/2016, svolge le fasi di gara inerenti alla progettazione ed esecuzione degli interventi finanziati dal Commissario Straordinario.

ANDAMENTO RISPETTO AGLI OBIETTIVI ANNUALI

I risultati registrati in tale ambito sono rappresentati dai seguenti indicatori:

- **contrattualizzato interventi volti alla ricostruzione dei beni danneggiati da eventi naturali estremi** pari a **16,8 mln/€**, ovvero al **121%** dell’obiettivo minimo pianificato
- **contabilizzato interventi volti alla ricostruzione dei beni danneggiati da eventi naturali estremi** pari a **14,1 mln/€**, ovvero al **86%** dell’obiettivo pianificato

Ricostruzione post eventi naturali estremi L’Agenzia ha proseguito le attività per la ricostruzione nei territori interessati da eventi naturali estremi a supporto dei relativi Commissari in forza del suo ruolo di Soggetto attuatore attribuite dalla normativa vigente.

In particolare, per le attività collegate alla ricostruzione e ripristino delle opere pubbliche nei territori delle regioni Abruzzo, Lazio, Marche ed Umbria interessati dagli eventi sismici dell’agosto del 2016 (Ricostruzione beni danneggiati dal Sisma 2016 ex D.L. n. 189/2016 e s.m.i.), sono proseguite le attività finalizzate ad accelerare la realizzazione e la conclusione delle opere avviate. Più nel dettaglio, nel corso dell’anno 2025 sono stati stipulati contratti di esecuzione lavori per complessivi 8,9 mln/€. In particolare, si segnalano i 4 interventi, per un totale di 6,5 mln/€, per l’adeguamento sismico del «Comando Stazione Carabinieri di San Severino Marche» (MC), la demolizione e ricostruzione della «Palazzina ex RUNA» a Rieti, la realizzazione della nuova «Caserma dell’Arma dei Carabinieri di Montemonaco» (AP) e la manutenzione straordinaria della «Caserma dei Carabinieri di Tolentino» (MC). Inoltre sono stati conclusi i lavori per la realizzazione della «Caserma dell’Arma dei Carabinieri di Fiastra» (MC) e della «Caserma dei Carabinieri di Montereale» (AQ) (quest’ultima consegnata all’Amministrazione nel mese di dicembre), ed i collaudi relativi alla nuova «Caserma dei Carabinieri di Arquata del Tronto» (AP) e «Caserma dei Carabinieri di Pieve Torina» (MC).

Infine, con riferimento agli «Interventi di prevenzione del rischio sismico connesso al fenomeno bradisismico nell’area dei Campi Flegrei ex D.L. 91/2024», a partire dal mese di luglio sono state intensificate le interlocuzioni tra l’Agenzia e il Commissario Straordinario per l’attuazione degli interventi pubblici nell’area dei Campi Flegrei che hanno determinato una significativa accelerazione delle attività. Tale impulso ha consentito l’avvio di 9 iniziative presso il Comune di Pozzuoli, con un contrattualizzato registrato nell’anno di 7,9 mln/€ e un contabilizzato di 2 mln/€.

Complessivamente, a fine 2025 sono stati stipulati contratti per **16,8 milioni di euro**, calore superiore all’obiettivo minimo pianificato, e registrate contabilizzazioni pari a **14,1 milioni di euro**, per un valore inferiore a quanto pianificato nell’obiettivo annuo. In particolare, tale scostamento negativo rilevato per il contabilizzato è stato determinato dai ritardi nell’avvio dei lavori per il «Comando Scuola ex Corpo Forestale», la «Caserma dei Carabinieri di Cittaducale» (RI) e per la «Caserma Carabinieri e CC Forestali di Amatrice» (RI) dovuti a fattori esterni non direttamente governabili dall’Agenzia (spostamento dei moduli prefabbricati presenti nell’area dell’intervento, necessità di procedere allo sgombero di mobilio, etc...), imprevedibili in sede di pianificazione.

5.a “Adozione di un modello di Asset Management Strategico”

Tale ambito di azione riguarda tutte le attività atte a individuare e promuovere il migliore scenario di valorizzazione e recupero funzionale degli immobili pubblici, in relazione alle sue specificità tecniche e alla sua collocazione sul territorio, in termini di efficienza della spesa, elevato impatto economico, sociale e ambientale delle singole iniziative per massimizzare il valore generato sulle comunità di riferimento.

Asset Management Strategico

L'obiettivo della linea d'azione è quello di consolidare la capacità dell'Agenzia di governare in maniera strutturata, efficiente e strategica il patrimonio immobiliare in gestione, estendendo al patrimonio strumentale e alle locazioni passive delle PAC il nuovo approccio di analisi e segmentazione del portafoglio già adottato per il patrimonio non strumentale, opportunamente adattato sotto il profilo metodologico e operativo.

Il modello in corso di sviluppo intende perseguire una duplice finalità: da un lato, consentire la classificazione del patrimonio in segmenti gestionali omogenei, costruiti sulla base di criteri oggettivi e indicatori misurabili, coerenti con le priorità dell'Agenzia; dall'altro, orientare le politiche di gestione del portafoglio attraverso la definizione di strategie differenziate per *cluster* omogenei, in una logica di massimizzazione dell'efficacia, della sostenibilità e del valore pubblico generato.

Nel corso dell'anno sono stati condotti approfondimenti volti a definire il perimetro del supporto specialistico necessario per la progettazione di un modello di *asset management* strategico, da applicare anche al portafoglio dei beni strumentali alla PAC. In particolare, nel mese di settembre è stato individuato quale riferimento contrattuale, l'Accordo Quadro CONSIP per l'affidamento di servizi specialistici di supporto alla *Digital Transformation* nella Pubblica Amministrazione. L'iniziativa presenta un *focus* prioritario sugli *asset* a uso strumentale e sulle locazioni passive. Sulla base del Piano Operativo definito congiuntamente con l'*advisor*, il progetto si articola secondo tre direttrici strategiche, che costituiscono i macro-obiettivi da conseguire e i relativi *output* di progetto. In particolare, l'obiettivo 1 riguarda Analisi e formalizzazione delle politiche di gestione attivabili; l'obiettivo 2 è relativo alla Progettazione della logica di segmentazione del patrimonio; infine, l'obiettivo 3 si riferisce alla Costruzione di un sistema di indicatori e di regole a supporto dei processi decisionali.

In coerenza con il cronoprogramma definito, sono stati predisposti e consegnati i principali *deliverable* di progetto. In particolare, è stato elaborato un documento di sintesi volto a inquadrare le politiche di gestione applicabili al patrimonio immobiliare a uso strumentale e alle locazioni passive. È stato, inoltre, predisposto un primo documento di formalizzazione del modello logico di segmentazione, destinato a essere ulteriormente approfondito nelle successive fasi progettuali. A completamento delle attività, è stato redatto un manuale operativo destinato alle Direzioni territoriali, che rappresenta una prima *re/lease* delle linee guida per l'adozione e l'applicazione del modello a livello locale. Tali linee guida saranno ulteriormente consolidate e finalizzate al termine delle attività progettuali previste.

5.b “Piano Città degli immobili pubblici”

Tale ambito di azione riguarda la messa a punto e implementazione del cosiddetto “Piano Città”, come strumento di pianificazione in grado di indirizzare e orientare l’azione di governo dell’infrastruttura edilizia pubblica di un territorio, plasmandola al servizio dei fabbisogni di una comunità ma integrandola all’interno dei fabbisogni espressi dalle Amministrazioni dello Stato.

ANDAMENTO RISPETTO AGLI OBIETTIVI ANNUALI

I risultati registrati in tale ambito sono i seguenti:

- **19 Piani Città** pari al **106%** dell’obiettivo minimo pianificato

Piano Città L’Agenzia, in attuazione delle linee guida delineate nell’Atto di Indirizzo 2025-27 emanato dal Ministro dell’economia e delle finanze, consolida il proprio ruolo strategico nella valorizzazione e nella promozione di una pianificazione integrata del patrimonio immobiliare pubblico.

Tale azione si concretizza attraverso l’elaborazione dei Piani Città, strumenti di pianificazione integrata che promuovono un approccio sistemico alla gestione degli asset pubblici, favorendo la riqualificazione funzionale e urbanistica degli immobili statali, in stretta sinergia con le Istituzioni territoriali. Tale azione è orientata a massimizzare gli effetti di rigenerazione urbana, in coerenza con gli strumenti di pianificazione locale e con gli indirizzi di sviluppo sostenibile dei territori.

Il Piano Città consente quindi all’Agenzia un impiego coordinato e sinergico dell’intero ventaglio dei propri strumenti operativi e il perseguimento degli obiettivi strategici sul territorio volti alla soddisfazione delle esigenze logistiche delle Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC), tenendo conto delle specificità del contesto territoriale, quali le dinamiche socio-economiche, l’identità storico-culturale, nonché i fattori ambientali e climatici; in tale quadro, si segnala l’attivazione della Struttura della Progettazione, quale supporto qualificato agli Enti territoriali e garanzia della qualità progettuale. Dall’altro, l’attenzione riguarda la necessità di incrementare la capacità di attrazione di investimenti privati dal mercato.

Nel corso del 2025, la rete di collaborazione istituzionale promossa dall’Agenzia ha coinvolto un numero significativo di soggetti all’interno dell’intero comparto pubblico e privato. Tali collaborazioni hanno assunto particolare rilevanza anche nel *follow up* di alcune iniziative avviate mediante Accordi per Piani Città sottoscritti nel 2024. Sono stati definiti infatti, per ciascun immobile, lo scenario di trasformazione, lo strumento operativo/amministrativo di riferimento, le risorse finanziarie necessarie e le tempistiche di attuazione, nell’ambito degli *Action Plan* previsti da ciascun Piano Città.

Al 31 dicembre 2025, facendo riferimento all’articolazione per fasi del Processo, sono stati sottoscritti 13 Accordi quadro (fasi concertative) relativi al Piano città di Messina, di Udine, di Ancona, di Potenza, di Torino, di Novara, di Monza, di Imperia, di Latina, di Rieti, di Forlì, di Termoli, di Catania e sono stati formalmente condivisi 6 Piani di Azione Immobiliare (Fasi di Programmazione e Progettazione) per le città di Civitavecchia, Rimini, Modena, L’Aquila, Napoli e Verona.

**Monitoraggio
azioni correttive e
di miglioramento
(ex art. 4, comma
6, CdS 2025-2027)**

Il MEF definisce un programma annuale di vigilanza teso a valutare le modalità complessive di servizio delle funzioni svolte dall'Agenzia. Relativamente alle azioni di miglioramento suggerite dal Ministero con le relazioni di valutazione di conformità, l'Agenzia comunica allo stesso le misure correttive e di prevenzione intraprese a seguito delle disfunzioni e/o irregolarità riscontrate.

In particolare, con riferimento all'attività di vigilanza condotta dal Dipartimento delle finanze nel corso del 2024, avente ad oggetto il processo "Gestione della riscossione", e in continuità con quanto già rappresentato nella nota prot. n. 6649 del 12 marzo 2025 e con l'aggiornamento di ottobre, si forniscono aggiornamenti in merito alle ulteriori iniziative intraprese dalle strutture competenti, in relazione ai profili di miglioramento evidenziati dal Ministero dell'economia e delle finanze.

Con riferimento agli specifici indicatori di *performance* del processo Riscossione, ed in particolare a quello della tempestività dei solleciti di pagamento, si conferma il consolidamento del trend positivo già rilevato a partire dallo scorso anno, come evidenziato dal tasso di tempestività registrato al 31 dicembre 2025, pari all'88%.

Tale miglioramento è riconducibile all'introduzione, a decorrere dal 10 gennaio 2024, di nuove funzionalità all'interno del sistema gestionale, finalizzate all'emissione automatica dei solleciti di pagamento (PRP e SRP) e delle partite di ruolo, relativi agli utilizzi del Patrimonio e dei DSA, sia vigenti che cessati.

Inoltre, sono state rilasciate le implementazioni informatiche necessarie alla definizione e al monitoraggio del nuovo indicatore previsto dalla Convenzione di Servizi 2025–2027, denominato "*Tempestività del processo per il recupero dei crediti*". Tale indicatore misura il tempo intercorrente tra la rilevazione del debito e l'affidamento del credito all'agente nazionale della riscossione.

Infine, si rende noto che in data 05.11.2025 è stata rilasciata la versione aggiornata delle Linee Guida "Riscossione" e dei relativi allegati. Il documento – nel descrivere le consuete attività di riscossione poste in essere dagli Uffici dell'Agenzia volte al recupero dei crediti dovuti all'Erario derivanti dalla gestione dei beni immobili di proprietà dello Stato – è stato novellato tenuto conto delle recenti modifiche di processo e normative intervenute in materia.

In particolare, l'aggiornamento del testo e dei relativi allegati ha riguardato le modalità operative attinenti sia la dilazione del debito (sono variate infatti le condizioni di accesso ai piani di rateizzazione, nonché il numero di rate concedibili), sia il recapito digitale dei modelli F24, nonché l'emissione massiva e automatica dei solleciti di pagamento e delle partite di ruolo. L'elaborazione di questo documento, oltre a rappresentare un ulteriore passo nell'uniformare le prassi operative dell'Agenzia in materia di riscossione, si collega al progetto di *restyling* e implementazione di nuove funzionalità del Portale della Riscossione, nonché all'aggiornamento del sistema ADDRESS.

Si evidenzia inoltre che, nell'ambito dell'attività di revisione dei *format*, è stata inserita nella modulistica in uso per le comunicazioni di iscrizione a ruolo delle somme non riscosse l'esplicita indicazione dei recapiti da contattare per ulteriori informazioni e chiarimenti, in linea con quanto già previsto per i modelli relativi alla prima e alla seconda richiesta di pagamento.

Considerate le attività sopra esposte e tenuto anche conto di quanto rappresentato nelle precedenti relazioni, si rileva come l'Agenzia abbia in termini generali provveduto ad adottare, in linea con le raccomandazioni espresse dal Ministero, le opportune misure correttive e di prevenzione rispetto alle criticità evidenziate nella Valutazione di conformità a chiusura del programma di vigilanza del Dipartimento delle finanze per l'anno 2024.

La **Struttura per la Progettazione (SpP)** – istituita ai sensi della Legge di Bilancio 30 dicembre 2018, n. 145 – è pienamente consolidata e integrata nell'Agenzia, anche a seguito dell'ultima revisione dell'assetto organizzativo della Struttura con l'emanazione della Determinazione n. 115 del 30 settembre u.s., che aggiorna l'allocazione interna delle competenze e dei poteri.

Al fine di garantire l'operatività della Struttura, l'Agenzia ha impiegato proprie risorse principalmente su attività indirette – ovvero quelle necessarie all'automantenimento della Struttura quali la gestione del personale, le attività amministrativo-contabili e quelle di logistica nonché di supporto e sviluppo ICT. A fronte di tale impegno la Convenzione vigente prevede all'Articolo 7 c. 5 lett. f il rimborso all'Agenzia dei costi sostenuti per la gestione delle sole attività indirette svolte in favore della Struttura a valere sul Piano Gestionale 3 del Capitolo 3901, da erogare secondo le modalità specificate all'Articolo 9 c. 5 lett. c.

Di seguito si riporta l'impegno complessivo al 31 dicembre u.s. sulle attività indirette espresso in termini di ore-persona.

	Consuntivo al 31 dicembre 2025
Direzioni Regionali	2.092
Direzione Generale	44.605
TOTALE	46.697

Complessivamente l'Agenzia nel 2025 ha destinato alle attività indirette **46.697** ore persona. Più in particolare le risorse dell'Agenzia sono state impegnate nelle seguenti attività indirette:

Ricerca, selezione e assunzione del personale. La Struttura per la Progettazione, trovandosi in una fase di progressivo consolidamento, ha richiesto nel corso del 2025 un supporto maggiore rispetto alle altre strutture apicali dell'Agenzia. In linea con quanto previsto dall'art. 1 comma 165 della legge n. 145/2018, nell'anno di riferimento è proseguito il piano di potenziamento dell'organico attraverso l'avvio di 8 procedure selettive per un fabbisogno di 68 risorse. L'attività ha comportato la gestione delle commissioni esaminatrici e lo *screening* dei profili, portando alla conclusione di diverse fasi valutative.

Parallelamente, la funzione competente ha curato l'intero *iter* di ingresso delle nuove risorse, gestendo le proposte economiche, le negoziazioni e lo scorrimento delle graduatorie fino alla fase di *on boarding*. Tale attività ha permesso di perfezionare l'assunzione di 31 unità di personale, provvedendo alla gestione del relativo periodo di prova. Alla chiusura dell'esercizio, risultano inoltre già formalizzate e accettate altre 2 proposte di assunzione, i cui ingressi sono stati calendarizzati per il periodo successivo.

Formazione e sviluppo professionale. Nell'ambito delle attività di formazione e sviluppo delle competenze, DRUO ha realizzato nel corso del 2025, molteplici sessioni formative che, a vario titolo e in molteplici discipline, hanno dato luogo a circa 1.990 partecipazioni di persone interne alla SpP per un totale di circa 9.904 ore di formazione pari a 40 ore di formazione pro-capite media annua. Inoltre sono state svolte 4 sessioni di *feedback* a 360° per neoresponsabili in periodo di prova.

Implementazione del modello di funzionamento e definizione dell'organizzazione interna della Struttura. Sotto il profilo dell'implementazione del modello di funzionamento e di definizione dell'organizzazione interna della SpP, è stato fornito supporto per la revisione dell'assetto organizzativo della Struttura, nonché per l'attuazione di interventi di nomina e avvicendamento di figure di responsabilità di secondo e terzo livello. Parallelamente è stato fornito il necessario supporto per la revisione della Determinazione per rimodulare il numero e l'ambito territoriale dei Poli Operativi sotto il profilo organizzativo ed operativo e assicurare il pieno raccordo con le unità centrali della Struttura per la Progettazione. Inoltre, è stata condotta un'attività di revisione e affinamento delle competenze delle strutture centrali della Struttura propedeutica alla predisposizione di una ulteriore determinazione direttoriale e di un nuovo Atto di indirizzo, di prossima emanazione. Inoltre, è stato fornito un costante supporto metodologico per la stesura e la finalizzazione dei documenti di funzionamento di competenza della Struttura, quali il macroprocesso e la linea guida inerente al Piano di Sostenibilità pubblicata a marzo.

Gestione del personale, del trattamento economico e welfare. Sono state assicurate le ordinarie attività di gestione amministrativa del rapporto di lavoro e dei relativi adempimenti fiscali e previdenziali, nonché la gestione del sistema aziendale di valutazione delle prestazioni e di incentivazione per il personale impiegatizio e dirigenziale, oltre che le attività di pianificazione, programmazione e monitoraggio dei costi del personale nonché la gestione delle relazioni industriali e delle attività di contrattazione collettiva svolte anche nei confronti della SpP e del personale alla stessa assegnato.

È stato gestito, anche in favore della SpP, la complessa applicazione delle disposizioni di cui all'articolo 1, commi 822, 830, 833 e 834, della Legge di Bilancio 2025, disciplinanti la "Riduzione del *turn-over* nelle amministrazioni statali, nelle agenzie e negli enti pubblici non economici".

È stato dedicato, anche in favore del personale della SpP, particolare *effort* all'ideazione e sviluppo di soluzioni in *full outsourcing* dei servizi HR aziendali e *payroll, time management e travel*, nonché all'affidamento dei servizi di assistenza sanitaria integrativa, di somministrazione di lavoro, di sportello di ascolto e di *assessment* per la certificazione della parità di genere. Analogamente per le attività di comunicazione interna e di *welfare* rivolte a tutto il personale dell'Agenzia, SpP inclusa.

Servizio di Prevenzione e Protezione dei luoghi di lavoro. In adempimento agli obblighi previsti dal D.Lgs. n. 81/08 sono state supportate, per l'organizzazione della sicurezza, tutte le sedi della SpP, sia di nuovo insediamento che quelle condivise con le Direzioni Territoriali, non solo attraverso il monitoraggio e il costante confronto con gli Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione territoriali e i Dirigenti Delegati per la Sicurezza, ma anche attraverso sopralluoghi effettuati dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione. Con gli Addetti del Servizio di Prevenzione e Protezione per le sedi della SpP è stato mantenuto un confronto costante e attivo, insieme alla formazione operativa sugli adempimenti non solo normativi, ma anche logistici e organizzativi del sistema di gestione della sicurezza. Ciò è avvenuto anche in relazione alla nomina del nuovo Dirigente delegato per la Sicurezza, dei Preposti e delle altre figure dell'organigramma della Sicurezza della sede, coordinando e monitorando tutti gli adempimenti legati a tale nomina.

La Sorveglianza Sanitaria è stata garantita attraverso n. 120 visite mediche sia periodiche che preventive (queste ultime come previsto dalla norma effettuate sempre entro e non oltre i 60 gg dalla data di assunzione).

Relativamente alla formazione obbligatoria sono stati erogati, periodicamente corsi di formazione ai lavoratori neoassunti entro i 60gg dalla data di assunzione, per complessive 43 risorse. In relazione alla gestione delle emergenze delle sedi di lavoro sul territorio sono stati erogati corsi per gli addetti antincendio o primo soccorso della squadra di emergenza a cui sono stati consegnati per gli addetti antincendio idonei DPI. Inoltre, il monitoraggio sui DPI specifici per gli addetti antincendio e per sopralluoghi è stato semestralmente effettuato dai Preposti nominati di ogni singolo Polo e monitorato dal Servizio di prevenzione e Protezione, mentre per i nuovi addetti antincendio e per ogni lavoratore che per mansione svolge attività in esterna, sono stati forniti i DPI specifici. Si è conclusa la campagna per la valutazione rischio radon per alcune sedi dell'Agenzia che interessa anche alcuni Poli territoriali della SpP, nello specifico POT Nord sede di Milano e POT Sud sede di Napoli e Roma (via del Quirinale/via Piacenza).

In linea con il nuovo Sistema di Gestione conforme alla norma UNI ISO 45001 – lo standard internazionale per i sistemi aziendali di gestione della salute e sicurezza sul lavoro – è stata aggiornata la relativa sezione intranet. L'Agenzia, dopo aver implementato il Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza conforme alla UNI ISO 45001, ha avviato il processo di certificazione nazionale affidandolo, a fine luglio, a una società accreditata. Il percorso, articolato in audit interni e di parte terza presso le sedi dei Poli della SpP, ha coinvolto l'intera organizzazione. Il 17 dicembre il processo si è concluso con il conseguimento della certificazione UNI ISO 45001.

Attività di pianificazione, budgeting e controllo. Il personale dell'Agenzia ha fornito supporto nella definizione del modello di pianificazione e controllo delle attività della Struttura, al conseguente costante adeguamento dei sistemi gestionali e operativi di supporto curando la fase, ancora in corso, di implementazione di nuove funzionalità sui sistemi di governo finalizzata a fornire soluzioni integrate di gestione e governo della Struttura nell'ambito dei sistemi già in essere. Si è assicurata altresì l'elaborazione del *budget*, dei *forecast* e della reportistica periodica.

Gestione attività di tipo contabile-amministrativa. Sono state assicurate la rilevazione e registrazione separata dei fatti amministrativi e contabili relativi alla Struttura nel rispetto delle normative civilistiche e fiscali ed il presidio del sistema informativo contabile, garantendone l'allineamento e l'integrazione funzionale.

Acquisti e servizi generali. È stata assicurata la gestione del ciclo passivo attraverso il supporto in tutte le fasi di acquisto, dall'inserimento degli ordini nel sistema contabile alla gestione delle ricezioni fino al pagamento della fattura mediante l'inserimento della documentazione amministrativa sul portale documentale. Alla data odierna sono stati effettuati per la SpP n. 440 ordini di acquisto nonché 15 affidamenti per la fornitura di beni e servizi.

Normativa e contenzioso. L'Agenzia ha fornito pareristica e supporto continuato su operazioni complesse e di impatto strategico per gli interventi della Struttura (ad es. Tor Vergata, Caserma Stamoto, ecc), ha contribuito alla formulazione di proposte normative relative alla SpP, ha garantito il monitoraggio dei provvedimenti normativi di diretto interesse della Struttura (ad es: DM MASE 24 novembre 2025 - Adozione dei criteri ambientali minimi per l'affidamento di servizi di progettazione e affidamento di lavori per interventi edilizi), ha esaminato schemi di decreti riguardanti disposizioni di interesse anche della SpP (ad es. schema di disegno di legge delega per il riordino e la semplificazione in materia di edilizia e costruzioni), ha partecipato a tavoli interfunzionali di competenza, ha provveduto alla stesura di rapporti informativi per l'Avvocatura Generale dello Stato e ha avuto interlocuzioni con l'Organo Legale su alcune cause, ha fornito supporto giuridico legale alla sottoscrizione di protocolli d'intesa, accordi di programma e convenzioni attuative.

Attività di tipo informatico. Nel corso dell'anno 2025, la competente funzione dell'Agenzia ha continuato ad assicurare il costante supporto alla SpP per garantire efficienza e continuità operativa. Le attività hanno riguardato sia la gestione amministrativa e contabile, sia l'evoluzione tecnologica e progettuale.

Relativamente alla voce di spesa ICT di competenza della SpP, la Direzione per la Trasformazione Digitale (DTD) ha contribuito in modo continuativo alla formulazione del budget ICT, alla rendicontazione periodica e alla definizione dei *forecast*, assicurando un monitoraggio puntuale delle risorse a disposizione. Un'iniziativa di rilievo è stata l'avvio dell'analisi e progettazione dell'implementazione della "contabilità separata" che consentirà il controllo più accurato delle movimentazioni economiche e patrimoniali e la redazione di un bilancio di verifica completo.

A livello infrastrutturale è proseguita la gestione degli apparati di rete cablata e *wireless*, sia presso le sedi esclusive della Struttura, sia negli uffici in cui è collocato il personale della SpP. Gli ambienti di condivisione dati ad uso esclusivo (siti *SharePoint* e *Teams*) sono stati ottimizzati attraverso una costante attività di monitoraggio e razionalizzazione.

A favore della Struttura, prosegue lo sviluppo del progetto dedicato alla realizzazione della piattaforma *Digital Twin* e del sistema BMS (*Building Management System*), mediante l'implementazione di ulteriori installazioni di sensoristica negli edifici per il monitoraggio ambientale, energetico e strutturale, con l'obiettivo di raccogliere dati in tempo reale, migliorare l'efficienza operativa e supportare la modellazione digitale dinamica degli spazi. In particolare, è in avanzata fase di realizzazione il progetto *Smart Building* presso la sede di Milano, che si completerà nel corso dell'esercizio 2026 ma che ha già visto l'installazione di sensoristica dedicata al monitoraggio dell'aria, a tutela della salute dei dipendenti, della salubrità degli ambienti e, quindi, della conformità normativa. Infine si segnalano ulteriori attività di supporto specifico rispetto a:

- *reengineering* dei servizi e all'allineamento dei flussi informativi di progettazione alle nuove architetture IT basate sul PSN, verso il quale si è avviata la migrazione – come da contratto sottoscritto in data 23 dicembre 2025 – finanziata con fondi PNRR;
- pianificazione, monitoraggio, controllo e sviluppo della reportistica dei progetti e delle iniziative afferenti al PMO;
- sviluppo dell'interoperabilità tra gli strumenti di pianificazione, monitoraggio e controllo operativi e quelli direzionali, finalizzato alla ricognizione delle esigenze per la rilevazione degli indicatori ESG nell'ambito del Piano di Sostenibilità;
- iniziative formative dedicate all'Intelligenza Artificiale con l'obiettivo di diffondere conoscenze, consapevolezza ed opportunità legate all'utilizzo delle nuove tecnologie.

Nella tabella che segue sono riportati i corrispettivi maturati al 31 DICEMBRE 2025 applicando i criteri di remunerazione previsti nell'Allegato C della Convenzione di Servizi.

OBIETTIVO GENERALE	AMBITO DI AZIONE	AREA DI RISULTATO	PARAMETRI PER LA REMUNERAZIONE	PARAMETRI DI TRASFORMAZIONE (A)	TARGET 2025			ACT DICEMBRE 2025				
					MIN (B)	MAX	CORRISPETTIVI (A*B)	PERFORMANCE DI PERIODO 2025 (C)	CORRISPETTIVI 2025 TECNICI (A*C)	CORRISPETTIVI 2025 EFFETTIVI (A*C)		
1. Assicurare la gestione dei beni statali in un'ottica di creazione di valore economico, sociale e ambientale e ambientale e riduzione della spesa pubblica	1.e Il rilascio di patti di congruità sui valori di acquisto e di rinnovo di locazioni passive				a canone	€ 51.010.220	€ 51.010.220	€ 51.010.220	a canone	€ 51.010.220	€ 51.010.220	€ 60.683.409
	26,83%	€ 15.000.000	€ 16.171.908	€ 4.025.000	€ 7.868.481	€ 10.978.437	€ 9.673.189					
								€ 3.500	160	192	€ 560.000	€ 1.018.500
2. Gestire e valorizzare il patrimonio disponibile per ottimizzare il rendimento economico e creare valore sociale e ambientale	2.c. Locazioni attive / concessioni				a canone	€ 14.705.347	€ 14.705.347					
								15,00%	€ 4.000.000	€ 4.000.000	€ 600.000	€ 17.981.639
4,50%	€ 20.220.352	€ 20.220.352	€ 909.916	€ 930.176	€ 2.653.116	€ 2.653.116	€ 2.653.116					
								3. Realizzare gli interventi immobiliari programmati sul patrimonio indisponibile per accrescere il valore, razionalizzando gli spazi in affittando la spesa per locazioni passive, per consumi energetici e per manutenzione degli immobili concessi in uso governativo	2.b. Le vendite immobiliari	Interventi manutentivi ai sensi dell'art. 12 DL 98/2011 (Manutentore Unico)	Capacità di attrazione capitali privati	15,00%
3,00%	€ 321.880.838	€ 328.306.595	€ 9.656.425	€ 11.413.770	€ 25.658.713	€ 25.658.713	€ 25.658.713					
								5. Contribuire alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e alla creazione di valore economico, sociale e ambientale	5.b. Piano Città degli Immobili Pubblici	Interventi manutentivi compresi nel programma di riqualificazione energetica degli immobili della PAC oggetto della Convenzione con il MASE	Valore dei beni venduti	4,50%
3,00%	€ 321.880.838	€ 328.306.595	€ 9.656.425	€ 11.413.770	€ 25.658.713	€ 25.658.713	€ 25.658.713					
								6,50%	€ 205.371.872	€ 208.169.282	€ 13.349.172	€ 13.371.786
€ 200.000	18	18	€ 3.600.000	€ 3.800.000	€ 3.600.000	€ 3.800.000	€ 3.800.000					
								€ 200.000	18	18	€ 3.600.000	€ 3.800.000
Totale corrispettivi	Totale corrispettivi	Totale corrispettivi	€ 102.641.796	€ 102.641.796	€ 102.641.796	€ 102.641.796	€ 102.641.796					
								Totale corrispettivi	Totale corrispettivi	Totale corrispettivi	€ 102.641.796	€ 102.641.796

Ambito di azione	Indicatore	2025		PERFORMANCE AL 31 DICEMBRE 2025
		MIN	MAX	
Gestione e razionalizzazione degli immobili per le Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC)	Valore dei risparmi realizzati su base annua	€ 15.000.000	€ 16.171.908	€ 29.323.533
	Valore degli spazi in UG restituiti dalle PAC	a consuntivo		€ 190.109.589
	MQ per addetto	a consuntivo		20
	N° di atti di consegna e dismissione sottoscritti	349	441	428
	N° di N.O. alla stipula per contratti di locazione passiva rilasciati alle PA	160	192	291
	Numero atti di permuta	2	5	4
Presidio e tutela beni affidati	Numero delle proposte di sdemianizzazione inviate al ministero competente	15	21	13
	Numero beni assunti in consistenza e n° incameramenti	597	689	644
	Valore beni assunti in consistenza	a consuntivo		€ 463.782.104
	Numero vigilanze condotte su beni patrimoniali/DSA e Altro demanio	1.764	2.006	1.877
	Numero atti di tutela e contenziosi gestiti	1.238	1.948	2.052
	Numero dei beni (istanze) trasferiti per Federalismo demaniale	34	59	37
	Valore dei beni trasferiti per Federalismo demaniale	a consuntivo		€ 2.526.084
	Monitoraggio utilizzi beni trasferiti con Federalismo Demaniale	82	82	90
	N° atti trasferimenti a titolo gratuito (statuti speciali, università ecc.)	15	24	26
	N° alloggi trasferiti (edilizia res. pubb. e altre leggi speciali)	6	60	12
	Numero atti di acquisizione	88	127	218
	Numero dei veicoli alienati/rotamati (compresi quelli ex art. 215-bis Nuovo Codice della Strada)	23.605	37.684	25.923
	N. pareri sul demanio pubblico (es. marittimo, idrico)	654	959	1.332
	N. delimitazioni	6	6	9
	N. emissioni (F24, solleciti, ruoli) per la riscossione di diretta e indiretta gestione	a consuntivo		49.327
Tasso di tempestività del processo per il recupero dei crediti (≤ 135 giorni)	a consuntivo		52,6%	
Valore delle entrate di diretta gestione riscosse	€ 39.315.000	€ 50.514.800	€ 52.286.386	
Tasso di Riscossione = (F24 Riscossi nell'anno/casuale canone) / (F24 Emessi nell'anno/casuale canone)	a consuntivo		90%	

Ambito di azione	Indicatore	2025		PERFORMANCE AL 31 DICEMBRE 2025
		MIN	MAX	
Valorizzazione degli immobili pubblici e rigenerazione dei territori circostanti	N. Procedimenti di Federalismo Culturale conclusi (con o senza trasferimento)	19	45	19
	N. Verifiche relative all'attuazione di accordi di valorizzazione per beni trasferiti con il Federalismo Culturale	73	80	80
	N. Immobili oggetto di provvedimenti per immissione sul mercato per valorizzazioni	28	34	47
	N. Immobili oggetto di accordi di valorizzazione formalizzati	2	7	14
	N. Immobili oggetto di attività tecnico-conoscitive	31	39	50
	Capacità di attrazione capitali privati (€)	€ 4.000.000	€ 4.000.000	€ 119.877.595
Vendite Immobiliari	N. Immobili statali candidati in Vetrina Immobili ICE	17	19	30
	Valore dei beni venduti	€ 20.220.352	€ 20.220.352	€ 20.670.567
	N° beni venduti (N° beni venduti)/(N° beni messi in vendita (vendite ordinarie))	a consuntivo		450 26%
Locazioni attive/concessioni	Numero contratti/atti di locazione e concessione	1.173	1.368	1.268

Ambito di azione	Indicatore	2025		PERFORMANCE AL 31 DICEMBRE 2025
		MIN	MAX	
Interventi con fondi di altre Amministrazioni	Valore del contrattualizzato per lavori a valere sui fondi messi da altre PAC	€ 24.748.154	€ 25.119.376	€ 34.761.958
	Valore del contabilizzato per lavori a valere sui fondi messi da altre PAC	€ 17.661.788	€ 17.926.715	€ 20.235.843
Ricostruzione post eventi naturali estremi	Valore del contrattualizzato per interventi per la ricostruzione post eventi estremi	€ 13.868.055	€ 15.673.620	€ 16.827.776
	Valore del contabilizzato per interventi per la ricostruzione post eventi estremi	€ 16.539.091	€ 16.787.178	€ 14.148.482
Investimenti immobiliari e riqualificazione beni statali	Valore del contrattualizzato per interventi edili (esclusa premialità EETT) cap. 7754	€ 75.862.770	€ 77.000.711	€ 70.293.625
	Valore del contabilizzato per interventi edili (esclusa premialità EETT) cap. 7754	€ 43.100.000	€ 43.463.331	€ 47.600.082
	Valore del contrattualizzato cap. 7759	€ 207.401.859	€ 210.512.887	€ 258.575.641
	Valore del contabilizzato cap. 7759	€ 128.070.993	€ 129.992.058	€ 123.735.374
	Valore del contrattualizzato fondi Manutentore Unico per interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria	€ 14.123.000	€ 40.261.720	€ 46.646.331
	Valore del contabilizzato fondi Manutentore Unico per interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria	€ 16.110.000	€ 47.196.087	€ 51.757.393
	Valore contrattualizzato fondi MASE per interventi di efficientamento energetico	€ 2.660.000	€ 6.218.115	€ 7.754.692

Ambito di azione	Indicatore	2025		PERFORMANCE AL 31 DICEMBRE 2025
		MIN	MAX	
Piano Città degli immobili pubblici	N. Piani Città	18	18	19
Assicurare una gestione efficace delle controversie *	(N. di contenziosi definiti a favore dell'erario/ N. di contenziosi definiti nell'anno)	a consuntivo		92%

Indicatori che maturano corrispettivi

* Gli Indicatori relativi alla gestione delle controversie sono applicati sperimentalmente al solo ambito degli appalti pubblici.












Di seguito si riporta l'indicatore ISPT (indicatore sintetico di *performance* totale) elaborato applicando al valore degli indicatori strategici e istituzionali i criteri di calcolo previsti dalla CdS 2025-2027 nell'allegato D «Sistema di monitoraggio e valutazione». L'indicatore è calcolato con i dati a consuntivo al 31 dicembre 2025.

Indicatore sintetico di performance – performance al 31 DICEMBRE 2025				
OBIETTIVO 1				
Assicurare la gestione dei beni statali in un'ottica di creazione di valore economico, sociale e ambientale e di riduzione della spesa pubblica, sviluppando il sistema informativo dei beni immobili dello Stato, migliorando la qualità dei dati a disposizione e promuovendo modelli di servizio più efficienti e sistemi di misurazione degli impatti economici, ambientali e sociali prodotti				
	Peso	Performance	Performance obiettivo 1	Peso obiettivo
Indicatori strategici	21%	138,52%		
Indicatori istituzionali	79%	113,47%		
			118,73%	56%
OBIETTIVO 2				
Gestire e valorizzare il patrimonio disponibile per ottimizzarne il rendimento economico e creare valore sociale e ambientale				
	Peso	Performance	Performance obiettivo 2	
Indicatori strategici	37%	114,94%		
Indicatori istituzionali	63%	133,61%		
			126,70%	15%
OBIETTIVO 3				
Realizzare gli interventi immobiliari programmati sul patrimonio indisponibile per accrescerne il valore, razionalizzando gli spazi in uso alle PAC ed efficientando la spesa per locazioni passive, per consumi energetici e per manutenzione degli immobili concessi in uso governativo				
	Peso	Performance	Performance obiettivo 3	
Indicatori strategici	90%	109,84%		
Indicatori istituzionali	10%	113,33%		
			110,18%	25%
OBIETTIVO 5				
Contribuire alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e alla creazione di valore economico, sociale e ambientale				
	Peso	Performance	Performance obiettivo 5	
Indicatori strategici	100%	105,56%		
			105,56%	4%
Indicatore sintetico di performance (ISPT)				117,26%

Di seguito si riporta un prospetto volto a rappresentare a consuntivo i risultati ottenuti in termini di impatto rispetto al bilancio statale ma anche, più in generale, agli impatti ambientali, economici e sociali.

VALORE ECONOMICO, SOCIALE E AMBIENTALE – ASI 1 E 2

Ambito di impatto	Indicatore	CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
Bilancio dello Stato	Valore degli spazi in UG restituiti dalle PAC	€ 190.109.589
	Valore beni assunti in consistenza	€ 463.782.104
	Valore dei beni trasferiti per Federalismo demaniale	€ 2.526.084
	MQ/addetto	20
	N. emissioni (F24, solleciti, ruoli) per la riscossione di diretta e indiretta gestione	49.327
	Tasso di tempestività del processo per il recupero dei crediti (≤ 135 giorni)	52,6%
	Tasso di Riscossione = (F24 Riscossi nell' anno(casuale canone))/(F24 Emessi nell' anno(causale canone))	90%
	N° beni venduti	450
	(N° beni venduti)/(N° beni messi in vendita (vendite ordinarie)	26%
	(N. di contenziosi definiti a favore dell'erario/ N. di contenziosi definiti nell'anno)	92%

Ambito di impatto	Indicatore	CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
ESG (Interventi Edilizi)	Riduzione consumi energia primaria 	- 66% riduzione media dei consumi rispetto <i>ante operam</i> - 2780 MWh/anno energia primaria non rinnovabile risparmiata 5,8 salti di classe media (n.9 interventi con classe energetica ≥ A1) 6 edifici Nzeb
	Produzione da fonti energia rinnovabile (FER) 	54% fabbisogno medio post intervento da fonte rinnovabile 626 MWh/anno autoprodotti da FV
	Riduzione emissioni CO2 	- 573 ton CO2 evitate grazie a interventi di efficientamento energetico
	Piantumazione alberi 	36% di superficie esterna piantumata media + 70 nuovi alberi
	Consumo suolo 	5.901 mq di suolo edificato restituito (passaggio da superficie edificata e impermeabile a superficie permeabile)
	Resilienza climate change 	34% superficie territoriale permeabile media (contro l'isola di calore e a favore della permeabilità dei suoli) 14.863 mq totali di superficie permeabile
	Tutela valenza culturale e qualità architettonica 	44.448 mq di superficie oggetto di restauro conservativo 72% interventi che hanno permesso la valorizzazione e l'incremento di qualità del contesto urbano
	Miglioramento condizioni fruizione e uso spazi 	32.023 mq di superficie oggetto di migliore assetto interno rivolto a lavoro sano, agile e innovativo 9.155 mq nuovi spazi esterni attrezzati per i lavoratori rivolti all'interazione con l'ambiente per rapporti sociali e attività ricreativa per una media di 54 mq/lavoratore
	Comfort termico (qualità ambientale interna) 	59% interventi (n. 17) che hanno previsto azioni rivolte al miglioramento delle condizioni di benessere termigrometrico 52% interventi (n. 15) che hanno previsto azioni per il miglioramento della qualità dell'aria interna
	Riutilizzo manufatti dismessi 	24.638 mq di manufatti dismessi riqualificati (di cui 100% della superficie è stata riqualificata)
Livello innovazione funzionamento edificio: sistemi di automazione e digitalizzazione 	BACS ≥ B (livello di automazione, regolazione e gestione dell'edificio e degli impianti) 93% interventi che hanno previsto l'uso di un modello di gestione informativa dell'immobile (BIM)	

Per la consuntivazione degli indicatori ESG sono stati considerati gli interventi edilizi pertinenti all'analisi ai fini ESG e ultimati nell'anno 2025, per un totale di n. 29 interventi e investimento complessivo pari a € 114.061.055.

Di seguito si riporta un prospetto volto a rappresentare a consuntivo al 31 dicembre 2025 i risultati degli indicatori rientranti nell'«ASI 3 – RISORSE E FATTORI ABILITANTI».

ASI 3

Valorizzare le risorse umane

Ambito di azione	Indicatore	TARGET 2025	CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
Valorizzazione delle risorse umane	Erogazione formazione pro capite	≥ 24 ore medie	27,4 ^(*)
	Copertura media annua dei contingenti (**)	≥ 95%	96,4% (**)

(*) Numero di ore formazione medie pro-capite, calcolato sul totale dei dipendenti in forza all'Agenzia al 31.12.2025 (include anche i Tempi Determinati, non include distacchi da esterno e contratti di somministrazione)

(**) Non sono conteggiati: i Tempi Determinati in sostituzione di lavoratori in distacco o aspettativa; i Tempi Determinati agganciati a progetti speciali

Migliorare lo stato delle risorse tangibili e intangibili

Ambito di azione	Indicatore	TARGET 2025	CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
Sviluppare Piano Trasformazione digitale	Incremento livelli di digitalizzazione nell'anno dell'Agenzia (Tasso di digitalizzazione)	2,7%	2,9% ^(***)

(***) Il risultato è determinato come segue:

- Baseline (servizi attivi al 31/12/2024): n. 53 servizi
- Servizi attivati nel 2025 con impatto specifico su singola Direzione: n. 1 servizio, con peso pari a 0,056;
- Servizi attivati nel 2025 con impatto generale: n. 3 servizi, di cui uno rilasciato nel corso dell'ultimo quadrimestre. Tutti i servizi rilasciati concorrono all'indice con un peso pari a 0,50, in quanto riferiti al secondo anno di rilascio su una pianificazione complessiva pari o superiore a due annualità.

Efficienza nell'utilizzo delle risorse a disposizione e nei costi di funzionamento

Ambito di azione	Indicatore	TARGET 2025	CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
Efficienza nell'utilizzo delle risorse a disposizione e nei costi di funzionamento	Tempi medi di pagamento delle fatture ricevute dall'Agenzia	≤ 29 giorni	18 giorni
	Indicatore di tempestività di trasmissione delle informazioni	0 giorni di ritardo	100% ^(****)

(****) L'indicatore misura il grado di tempestività di trasmissione delle informazioni e si riferisce alle seguenti tipologie di informazioni/documenti:

INDICATORE DI TEMPESTIVITA' DELLE INFORMAZIONI - TIPOLOGIE DI INFORMAZIONI/DOCUMENTI	SCADENZE	N. INVII ANNUI	GIORNI DI RITARDO
Monitoraggio infrannuale al 31 maggio	entro il 30/06	1	0
Monitoraggio infrannuale al 30/9 con prec. 31/12	entro il 31/10	1	0
Relazione sui risultati conseguiti al 31/12	entro il 10/02	1	0
Riscontro alla richiesta di elementi informativi per l'avvio dell'attività di Vigilanza, con particolare riferimento alla definizione della popolazione di atti e del campione	30 gg dalla richiesta	1	0
Inoltro dei questionari per l'analisi del procedimento sottoposto a vigilanza	60 gg dall'avvio della rilevazione	1	0

Di seguito si riportano gli indicatori della componente c.d. “incrementale”, di cui all’art. 8 della Convenzione 2025-2027. Gli indicatori sono calcolati secondo i criteri previsti nell’Allegato E con i dati a consuntivo al 31 dicembre 2025.

COMPONENTE ANNUALE - performance al 31 DICEMBRE 2025

1) RENDIMENTO DEL PATRIMONIO DISPONIBILE

$$R(PD)_t = \frac{(E - C_{PD}) + (V_{PD})}{PD_{t-1}}$$

	Triennio di riferimento Media (2022-2024)	2025
E	24.488.940 €	29.109.176 €
C_{PD}	(*) 9.054.186 €	(**) 9.437.623 €
V_{PD}	19.019.292 €	20.668.842 €
Numeratore	34.454.046 €	40.340.395 €
PD_{t-1}	2.017.848.397 €	1.945.763.102 €
R(PD)_t	1,71%	2,07%

(*) fonte oneri correnti della gestione del patrimonio del triennio: dato civilistico desunto da bilanci di esercizio

fonte IMU: dato riferito alla tassa di competenza pagata nell'anno

(**) fonte oneri correnti della gestione del patrimonio 2025: dato civilistico desunto dai sistemi contabili al 31/1/2026

fonte IMU: dato riferito alla tassa di competenza pagata nell'anno

anno	2025
Tetto quota incrementale Incr^{MAX}	500.000 €
% del beneficio spettante all'Agenzia (x%)	15%
Rendimento target	2,01%

Il rendimento Target di 2,01% risulta conseguito al 100%

Valore potenziale della componente incrementale (\widehat{Incr}_{PD})

$$\widehat{Incr}_{PD} = \{[(E - C_{PD}) + V_{PD}]_t - [(E - C_{PD}) + V_{PD}]_{t-3,t-1}\} * 15\%$$

Entrate nette 2025 = $[(E - C_{PD}) + V_{PD}]_t$	40.340.395 €
Media triennio Entrate nette = $[(E - C_{PD}) + V_{PD}]_{t-3,t-1}$	34.454.046 €
(a) Valore beneficio incrementale per lo Stato= $\{[(E - C_{PD}) + V_{PD}]_t - [(E - C_{PD}) + V_{PD}]_{t-3,t-1}\}$	5.886.349 €

Valore potenziale della componente incrementale $\widehat{Incr}_{PD} = (a) * 15\%$	882.952 €
Q_{PD} (quota dell'incremento potenziale)	100%

Incrementi annuali effettivi riconosciuti all'Agenzia in relazione alle performance conseguite

$$Incr_{PD} = \min[Incr_{PD}^{MAX}; (\widehat{Incr}_{PD} * Q_{PD})]$$

	2025
Valore potenziale della componente incrementale \widehat{Incr}_{PD}	882.952 €
Valore effettivo delle componente incrementale Incr_{PD}	500.000 €
Overperformance = $\widehat{Incr}_{PD} - Incr_{PD}$	382.952 €

2) RITORNO DEL CAPITALE INVESTITO SUL PATRIMONIO IN U.G.

$$R(UG)_t = \frac{RSE + RLP}{Capitale\ investito}$$

	2025
RSE	486.779 €
RLP	7.169.478 €
Numeratore	7.656.257 €
Capitale investito	96.193.920 €
R(UG)	7,96%

anno	2025
Tetto quota incrementale Inc^{MAX}	500.000 €
% del beneficio spettante all'Agenzia (x%)	15%
Rendimento target $target_{UG} = \frac{i_{BTP}}{0,85}$	2,97%
Media tasso BTP decennale i_{BTP}	2,52%

Il rendimento Target_{UG} di 2,97% risulta conseguito al 100%

Valore potenziale della componente incrementale \widehat{Incr}_{UG}

$$\widehat{Incr}_{UG} = (RBS - Capitale\ investito) * 15\%$$

RBS (ritorno perpetuo atteso per il Bilancio dello Stato)	$RBS = (RSE_{UG} + RLP) * \frac{(1 + i_{BTP})}{i_{BTP}}$	311.131.915 €
Valore potenziale della componente incrementale \widehat{Incr}_{UG}		32.240.699 €
Q_{UG} (quota dell'incremento potenziale)		100%

Incrementi annuali effettivi riconosciuti all'Agenzia in relazione alle performance conseguite

$$Incr_{UG} = \min[Incr_{UG}^{MAX}; (\widehat{Incr}_{UG} * Q_{UG})]$$

	2025
Valore potenziale della componente incrementale \widehat{Incr}_{UG}	32.240.699 €
Valore effettivo delle componente incrementale $Incr_{UG}$	500.000 €
Overperformance = $\widehat{Incr}_{UG} - Incr_{UG}$	31.740.699 €