



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

PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

2026-2028

Deliberato dal Comitato di Gestione nella seduta del 28 gennaio 2026

1. PREMESSA	4
2. AGENZIA DEL DEMANIO – EPE	5
2.1. CONTESTO ESTERNO.....	6
2.2. ORGANI	9
2.3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	10
2.4. RESPONSABILE ANAGRAFE STAZIONE APPALTANTE (RASA)	15
2.5. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO.....	15
3. IL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	16
3.1. PRESIDI DI PREVENZIONE E CONTROLLO.....	16
3.2. MODELLO 231 E IMPEGNO ETICO (CONTENENTE IL CODICE ETICO).....	18
3.3. IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (RPCT)	19
3.3.1. REFERENTI DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	20
3.4. INDIVIDUAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI - SISTEMA DI PRESIDIO E CONTROLLO.....	20
3.4.1. ESAME DELLE PIÙ RILEVANTI AREE DI RISCHIO INDIVIDUATE	22
A. APPALTI E CONTRATTI PER LAVORI SERVIZI E FORNITURE	22
1. Misure generali	23
2. Fattispecie di particolare rilevanza per le quali sono adottate specifiche misure.....	26
3. Definizione dell’oggetto dell’affidamento	28
4. Individuazione dello strumento/istituto per l’affidamento	29
5. Requisiti di qualificazione	32
6. Criteri di aggiudicazione	34
7. Verifica dell’anomalia dell’offerta	35
8. Gestione fase esecutiva dell’appalto	35
9. Gestione degli interventi edilizi ed esecuzione degli interventi in somma urgenza	39
10. Revoca Bando	41
11. Varianti in corso di contratto	42
12. Subappalto	43
13. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto	44
B. SDEMANIALIZZAZIONE DI BENI APPARTENENTI AL DEMANIO MARITTIMO E IDRICO E INCAMERAMENTO	46
I) Procedimento di sdemanializzazione avente ad oggetto beni di demanio marittimo	46
II) Incameramento	48
III) Procedimento di sdemanializzazione avente ad oggetto beni di demanio idrico.....	50
C. VENDITA IMMOBILI DI PROPRIETÀ DELLO STATO (TRATTATIVA PRIVATA - ASTA PUBBLICA)	53
D. LOCAZIONI E CONCESSIONI A CANONE ORDINARIO O AGEVOLATO	56
I) Procedimento di locazioni e concessioni a canone ordinario	56
II) Procedimento di locazioni e concessioni a canone agevolato	58
E. ATTIVITÀ ESTIMALE	60
1. Processo di valutazione estimale	60
2. Rilascio pareri di congruità	62
F. SELEZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE.....	64
RECLUTAMENTO DEL PERSONALE	64
Procedimento per il reclutamento del personale non dirigente e dirigente	64

<i>Procedimento per la copertura di posizioni dirigenziali</i>	66
PROGRESSIONE DI CARRIERA DEL PERSONALE	68
4. ATTIVITÀ E STRUMENTI PRINCIPALI PREORDINATI ALLA PREVENZIONE	71
4.1. <i>Formazione</i>	71
4.2. <i>Trasparenza</i>	72
4.2.1. <i>La Trasparenza come parte integrante del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza</i>	72
4.2.2. <i>Procedimento di elaborazione e adozione della trasparenza</i>	72
4.2.3. <i>Iniziative di comunicazione della trasparenza</i>	73
4.2.4. <i>Processo di attuazione della trasparenza</i>	73
<i>Individuazione dei Referenti per la Trasparenza e relativi compiti</i>	74
<i>Individuazione dei Responsabili della trasmissione per la pubblicazione dei documenti e delle informazioni</i>	75
<i>Misure di monitoraggio e vigilanza</i>	75
<i>Obblighi di pubblicazione per “Bandi di gara e contratti”: le novità introdotte dal 2024</i>	76
<i>Il recepimento dei nuovi schemi per gli obblighi di pubblicazione ex Delibera ANAC n. 495/2024</i>	76
4.2.5. <i>L'accesso civico dopo l'emanazione del D.Lgs. n. 97/2016</i>	76
<i>Il Registro degli accessi civici</i>	77
4.3. <i>Rotazione del personale e segregazione delle funzioni nelle aree a rischio</i>	78
4.4. <i>Vigilanza e controllo</i>	79
4.5. <i>Monitoraggio</i>	80
4.6. <i>Flussi informativi</i>	81
4.7. <i>Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi</i>	81
4.8. <i>Gestione del conflitto di interessi e incarichi extra-istituzionali</i>	82
• <i>Gestione del conflitto di interessi e Impegno Etico</i>	82
• <i>Incarichi e attività extra-istituzionali</i>	83
4.9. <i>Segnalazioni - Tutela del dipendente che segnala illeciti (Whistleblower)</i>	84
4.10. <i>Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage)</i>	85
5. COMUNICAZIONE	86
6. ADOZIONE DEL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA	87

ALLEGATI

ALL. 1 - Modello 231 - Parte speciale A

ALL. 2 - Responsabili della trasmissione e della pubblicazione

ALL. 3 - Referenti per la Trasparenza

ALL. 4 - Matrice elenco degli obblighi di pubblicazione

ALL. 5 - Risk Assessment 2025

1. PREMESSA

La Legge 6 novembre 2012, n. 190, recante *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*, ha dettato molteplici misure dirette alla pubblica amministrazione in generale, che hanno trovato ulteriore specificazione e precisazione nei decreti legislativi n. 33/2013 e n. 39/2013 e ss.mm.ii., rispettivamente, in materia di trasparenza e di incompatibilità e inconferibilità di incarichi nonché nel D.P.R. n. 62/2013 (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici) e nelle direttive dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC).

Significative modifiche alla Legge n. 190/2012 e al Decreto Legislativo n. 33/2013 in materia di pubblicità, trasparenza, diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni e di prevenzione della corruzione sono state, inoltre, apportate, in attuazione della delega conferita al Governo dall'art. 7 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, dal Decreto Legislativo n. 97/2016.

Con Delibera n. 831 del 3 agosto 2016, l'ANAC ha adottato il Piano Nazionale Anticorruzione 2016, *"Atto generale di indirizzo rivolto a tutte le amministrazioni (e ai soggetti di diritto privato in controllo pubblico, nei limiti posti dalla legge) che adottano i PTPC (ovvero le misure di integrazione di quelle adottate ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231)"*. Con Determinazione n. 1134/2017 l'Autorità ha poi adottato le nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici (EPE), che hanno sostanzialmente confermato, per gli EPE, le disposizioni contenute nella Determinazione 8/2015, a cui l'Agenzia si è completamente adeguata sia con riferimento alla prevenzione della corruzione che con riguardo alla trasparenza.

Successivamente, l'Autorità, con Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018, ha adottato l'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), dedicando una apposita sezione alle Agenzie fiscali. A ciò si aggiungano la Delibera 1064 del 13 novembre 2019 di adozione del Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021, il PNA 2022 adottato con Delibera n. 7 del 2023, e l'Aggiornamento 2023 del PNA 2022 di cui alla Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023.

In tale quadro si inserisce il presente Piano che, pur mantenendo lo stesso impianto del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) adottato dall'Agenzia per il triennio 2025-2027, è stato aggiornato, recependo altresì le risultanze del *Risk Assessment Anticorruzione* svolto nel 2025 (allegato 5).

Il presente Piano triennale si inserisce, altresì, nel contesto di profonda revisione organizzativa dell'Agenzia avviata alla fine del 2021 per meglio rispondere alle nuove linee strategiche volte alla gestione sostenibile e digitale di beni ed edifici pubblici e al rilancio degli investimenti pubblici, in linea con i nuovi obiettivi posti dagli atti di indirizzo del Ministro vigilante, in ottica propositiva e innovativa, anche attraverso la Struttura per la Progettazione istituita ai sensi dell'articolo 1, comma 162, della Legge n. 145/2018 e disciplinata dal DPCM del 29 luglio 2021.

Oltre alla cennata revisione organizzativa dell'Ente, il presente Piano tiene conto altresì: delle disposizioni recate dal D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36 *"Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della Legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici"* e del cd. *"Decreto Correttivo"* di cui al D.Lgs. n. 31 dicembre 2024 n. 209, recante *"Disposizioni integrative e correttive al codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36"*; delle indicazioni fornite dall'ANAC con le delibere nn. 261, 262, 263 e 264 del 20 giugno 2023 e n. 601 del 19 dicembre 2023, con la Delibera n. 495 del 25 settembre 2024; del D.Lgs. n. 24 del 10 marzo 2023 e delle connesse Linee guida ANAC (Delibera n. 311 del 12/07/2023) in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali; dei documenti di processo e della valutazione dei rischi riportata all'interno del *Risk assessment anticorruzione 2025* effettuato sulla base delle indicazioni metodologiche fornite dall'ANAC (allegato 5); dei suggerimenti e delle indicazioni provenienti dai Referenti della prevenzione della corruzione dell'Agenzia nell'ambito del periodico monitoraggio sullo stato di attuazione del Piano.

Il PTPCT, che si affianca al Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231 del 2001, consente all'Agenzia di definire, implementare e monitorare i presidi di prevenzione della

corruzione e ha un valore precettivo nei confronti degli Organi statuari, dei dipendenti e dei collaboratori interni ed esterni che sono invitati a prenderne visione anche sul sito istituzionale – sezione “*Amministrazione trasparente*”.

2. AGENZIA DEL DEMANIO – EPE

L'Agenzia del Demanio è nata dalla suddivisione e dal conferimento delle funzioni del Ministero delle Finanze alle quattro Agenzie Fiscali (Entrate, Territorio, Dogane e Demanio) che vennero istituite nell'ambito della nuova organizzazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze prevista dal Decreto Legislativo n. 300 del 1999.

Con Decreto Legislativo n. 173/2003 è stata trasformata in Ente Pubblico Economico (EPE) e dotata, oltre che di maggiore autonomia gestionale, di un proprio patrimonio costituito da un fondo di dotazione e da beni mobili e immobili strumentali alla sua attività, individuati con decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze.

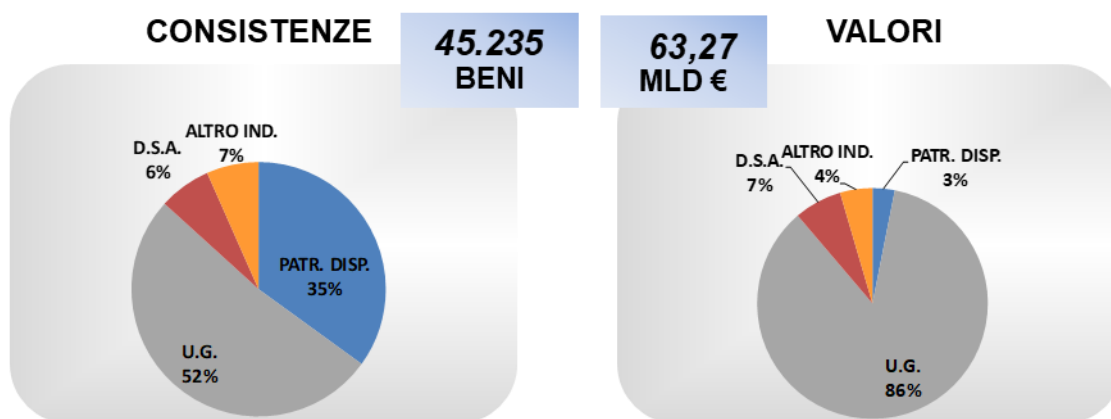
Le attività dell'Agenzia sono sottoposte alla vigilanza del Ministero dell'Economia e delle Finanze che ne detta gli indirizzi mediante l'Atto di indirizzo triennale, inviato annualmente dal Ministro. Annualmente viene altresì sottoscritta, tra il Ministero e l'Agenzia, la Convenzione per l'erogazione dei servizi immobiliari e gestione del patrimonio dello Stato con la quale sono fissati i servizi da erogarsi, oltre alle strategie di miglioramento, alle risorse disponibili e ai parametri per la misurazione della *performance*.

L'Agenzia del Demanio è stata inoltre sottoposta, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18 aprile 2005, al controllo della Corte dei Conti, ai sensi dell'art. 12 della Legge n. 259/1958.

Secondo le previsioni dell'art. 65 del Decreto Legislativo n. 300/99 e successive modificazioni, all'Agenzia del Demanio è attribuita l'amministrazione dei beni immobili dello Stato con il compito di razionalizzarne e valorizzarne l'impiego, sviluppare il sistema informativo sui beni, utilizzare nella valutazione dei beni criteri di mercato e gestire con modalità imprenditoriali i programmi di vendita, di provvista, anche mediante l'acquisizione sul mercato, di utilizzo e di manutenzione ordinaria e straordinaria di tali immobili. All'Agenzia è altresì attribuita la gestione dei beni confiscati.

L'Agenzia esplica la piena operatività sui beni appartenenti al patrimonio disponibile, a quello indisponibile (beni in uso governativo) e al demanio storico artistico non in consegna al Ministero della Cultura. Inoltre, per gli altri beni di demanio pubblico, l'Agenzia svolge compiti legati quasi esclusivamente alla tutela dominicale, in quanto alla gestione e amministrazione degli stessi presiedono altri soggetti pubblici.

Nel quadro di seguito esposto è rappresentata la consistenza del patrimonio immobiliare dello Stato affidato in gestione all'Agenzia.



Sulla base della rilevazione al 30 novembre 2025, lo stesso risulta nel suo complesso costituito da 45.235 beni, per un valore complessivo di 63,27 miliardi di euro circa.

In termini di consistenza numerica, oltre la metà dei beni (52%) è destinata all'utilizzo da parte della Pubblica Amministrazione (c.d. "uso governativo"), cui corrisponde una percentuale ben più ampia in termini di valore (86%).

Solo il 3% in valore, peraltro corrispondente al 35% dei beni in termini unitari, è rappresentato dal cosiddetto Patrimonio disponibile.

2.1. CONTESTO ESTERNO

L'analisi del contesto esterno ha quale primario obiettivo quello di evidenziare le caratteristiche territoriali e ambientali nelle quali l'Agenzia quotidianamente opera, nonché le relazioni esistenti con i portatori di interesse, al fine di ponderare come queste ultime possano influenzare l'attività amministrativa, favorendo eventuali fenomeni corruttivi.

L'Agenzia si articola in strutture centrali, con funzioni prevalentemente di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo, e in strutture territoriali distribuite sull'intero territorio nazionale, dotate di autonomia operativa. Pertanto, l'ambito territoriale da considerare è riconducibile all'intero territorio nazionale, globalmente inteso.

Nell'analisi del contesto esterno si è tenuto conto delle informazioni desunte dagli indicatori di rischio di contesto relativi al progetto "*Misurazione del rischio di corruzione a livello territoriale e promozione della trasparenza*" presente nel sito istituzionale dell'ANAC e delle informazioni disponibili sull'analisi del fenomeno corruttivo, effettuata nel 2024 dal Servizio Analisi Criminale, della Direzione Centrale della Polizia Criminale, presso il Dipartimento della Pubblica Sicurezza del Ministero dell'Interno¹.

Il fenomeno della corruzione che emerge da tali informazioni appare di indubbia complessità nelle sue reali dimensioni, in quanto la sua corretta perimetrazione e comprensione, risultano ostacolate da molteplici fattori, il principale dei quali è rappresentato dalla elevata percezione del fenomeno corruttivo.

Infatti, sussiste un importante divario tra la percezione del fenomeno (molto elevata) e i dati oggettivi che, invece, restituiscono un quadro meno significativo. La reputazione dell'Italia non è particolarmente favorevole e tale dato è confermato anche da "*Transparency International*" che, nel rapporto, pubblicato nel febbraio 2025, "*Corruption Perception Index 2024*" sulla corruzione percepita nel settore pubblico, colloca l'Italia al 42° posto nella graduatoria stilata per 180 Paesi, con il punteggio di 54 (su 100, cui corrisponde un basso livello di corruzione percepita), che evidenzia l'inversione della tendenza positiva degli ultimi anni, avendo perso 2 punti rispetto all'anno precedente. Al riguardo, occorre, tuttavia, rammentare che tale graduatoria si basa, appunto, su un "*indice di percezione*" che, quindi, è influenzato da fattori – non quantificabili, né scientifici – di valutazione soggettiva.

Gli elementi più significativi per la presente analisi sono stati desunti dall'esame dei dati rinvenibili dal patrimonio informativo delle Forze di Polizia sopra citato, che analizzano il fenomeno corruttivo in un ampio arco temporale (2004-2023) sulla base dell'esame dei delitti di tipo corruttivo commessi contro la PA.

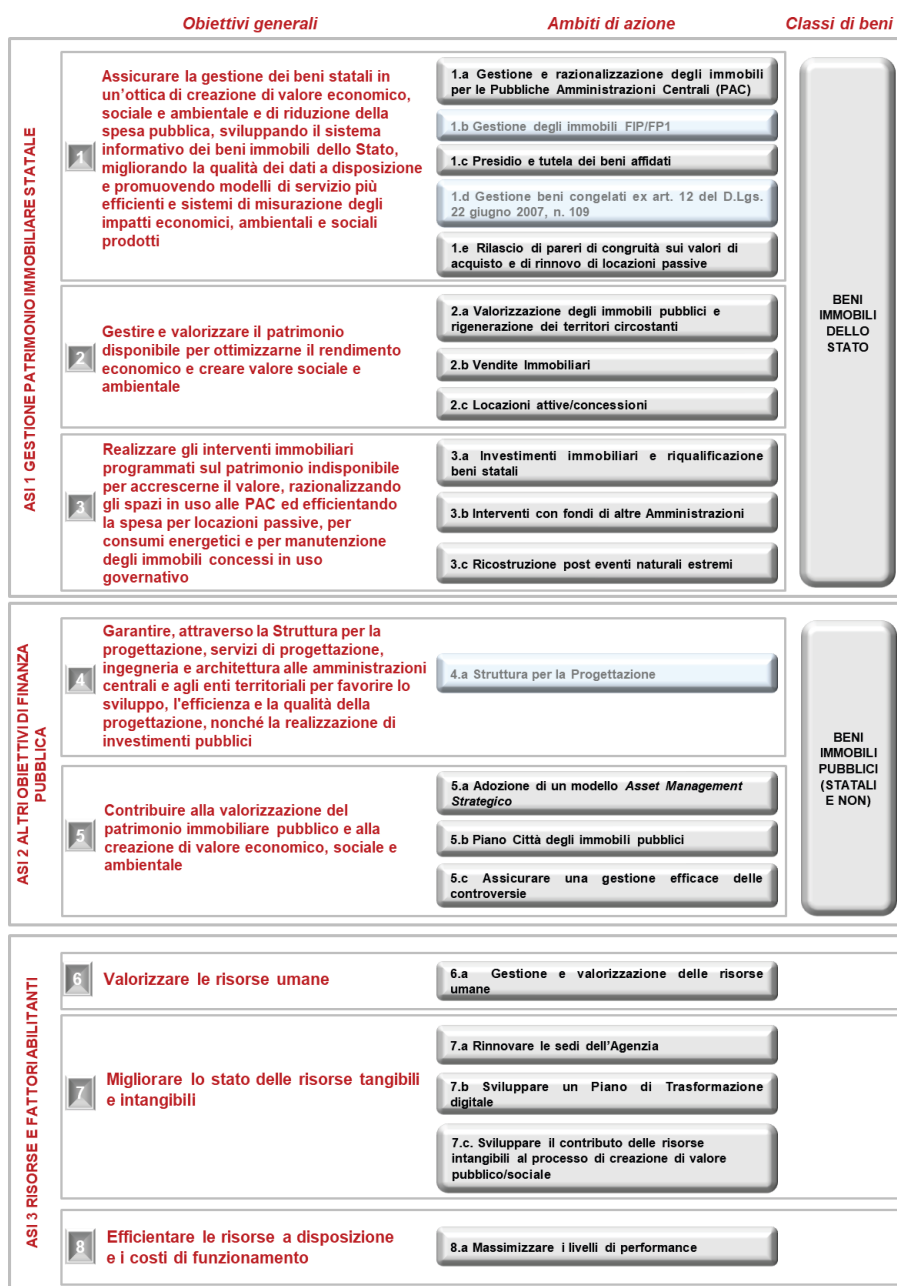
I dati ricavabili mostrano un andamento del fenomeno corruttivo nel lungo periodo che evidenzia una generale tendenza alla diminuzione della specifica delittuosità, pur con la parziale eccezione del peculato e del peculato mediante profitto dell'errore altrui (artt. 314, 316 c.p.) (tendenzialmente decrescente a partire dal 2012, fatta salva una recrudescenza nel 2019 ed un lieve incremento nel corso del 2023) e dell'abuso d'ufficio (art. 323 c.p.) (che ha mantenuto un *trend* pressoché costante fino al 2019, con un particolare incremento registrato nel 2020, cui ha fatto seguito un deciso decremento nell'ultimo triennio), reato, peraltro, poi inciso dalla relativa abrogazione ad opera della Legge n. 114 del 2024.

¹ Report "I REATI CORRUTTIVI" maggio 2024. I dati non sono stati oggetto di aggiornamento al 2025

Da tali dati, inoltre, è stato possibile individuare anche le aree geografiche che risultano più interessate dal fenomeno corruttivo, la cui maggiore incidenza si attesta nelle regioni meridionali, ma anche in alcuni capoluoghi – come Milano, Napoli, Palermo e Bari – e, soprattutto, nella Città metropolitana di Roma.

Secondo quanto riportato nel *report* analizzato, il fatto che nella Capitale siano contestualmente presenti il centro del potere politico e amministrativo e i vertici di una larga parte delle principali aziende nazionali e internazionali rendono la situazione della città di Roma assolutamente singolare, fornendo l'occasione per la realizzazione di importanti interessi di carattere economico e, quindi anche, di possibili fenomeni corruttivi.

Per rapportare quanto sin qui analizzato alla realtà dell'Agenzia del Demanio appare necessario focalizzare le direttrici strategiche dell'Ente, sintetizzandole secondo gli obiettivi generali e gli ambiti di azione riportati nella figura sottostante, che evidenzia altresì le categorie patrimoniali/classi di beni incluse nel relativo campo d'azione:



Fonte: Convenzione per l'erogazione dei servizi immobiliari e la gestione del patrimonio dello Stato–Triennio 2025-2027

Al riguardo, va, tenuto presente che il mutato contesto esterno di riferimento (riconducibile ai nuovi obiettivi PNRR, al forte impatto del cambiamento climatico in atto sugli immobili, al processo di transizione digitale del Paese attraverso la digitalizzazione e l'innovazione, allo scenario inflattivo in crescita per le materie prime, alla necessità di sviluppare nuove competenze sui servizi di ingegneria e progettazione) ha impresso una significativa accelerazione al cambiamento dell'Agenzia – tutt'ora in corso – che passa attraverso lo sviluppo di una nuova strategia per l'Ente fondata sulla centralità dell'utenza (PA, collettività e territorio) e perseguita attraverso politiche e azioni improntate a responsabilità etica, sostenibilità, innovazione e digitalizzazione.

La missione dell'Agenzia è curare e valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico, creando valore per la collettività e rigenerando le aree urbane interessate mediante la migliore destinazione economica e sociale, contribuendo al contenimento della spesa pubblica e generando impatti positivi per l'economia del Paese. L'Agenzia supporta le Pubbliche Amministrazioni centrali nella gestione dei loro fabbisogni logistici, valorizzando i beni immobili in gestione, offrendo servizi efficienti e di qualità — anche come Stazione Appaltante — promuovendo un uso razionale e strategico delle risorse pubbliche.

In particolare, l'Agenzia gestisce i fabbisogni logistici delle Amministrazioni dello Stato, tenendo conto anche di quelli dei territori, programma e realizza interventi edilizi sul portafoglio immobiliare statale o comunque in uso alle Amministrazioni dello Stato (Manutentore Unico), coordina progetti di sviluppo infrastrutturale del Paese, agendo prioritariamente nei settori dell'edilizia pubblica (ad. es. Cittadelle della Giustizia, Piani Città, etc), del risanamento ambientale e delle bonifiche, della prevenzione del rischio sismico, della riqualificazione urbana e sicurezza delle periferie, della digitalizzazione delle Amministrazioni statali. Per le attività di progettazione degli interventi da ultimo citati, inoltre, l'Agenzia opera anche attraverso la Struttura per la Progettazione.

Ciò rende necessario convogliare e gestire importanti investimenti, in termini di risorse economiche e umane, per rispondere ai nuovi bisogni della PA e della collettività, sviluppando e rafforzando le competenze interne e semplificando i relativi processi a beneficio delle prestazioni e dell'innovazione.

In relazione ai compiti affidati, l'Agenzia agisce in piena autonomia operativa e gestionale, nell'osservanza della normativa di riferimento applicabile nel rispetto dei principi di efficienza, economicità, imparzialità e trasparenza e in ottemperanza alle direttive, di volta in volta ricevute dal Ministero, sulla base degli obiettivi di finanza pubblica che il medesimo intende perseguire.

Più in particolare, l'Agenzia del Demanio svolge attività di razionalizzazione degli spazi utilizzati dalle Amministrazioni centrali nei beni sia pubblici che privati (c.d. locazioni passive), anche diffondendo, per l'ottimizzazione della ubicazione degli uffici pubblici, il modello dei *"Poli Amministrativi"*, nei quali far confluire più Amministrazioni in un'ottica integrata e organizzata e anche ai fini del risparmio di spesa per locazione passiva e del contenimento dei costi gestionali ed energetici. Al fine di contribuire al conseguimento degli obiettivi di bilancio in materia di dismissioni, all'Ente spetta, poi, lo svolgimento delle attività di cessione degli immobili in gestione non necessari a soddisfare fini istituzionali e privi di vincoli di alienabilità.

Inoltre, l'Agenzia porta avanti iniziative per un uso più efficiente degli immobili e la riduzione dei costi di gestione, con particolare attenzione all'efficientamento energetico.

All'Ente, oltre a ciò, in qualità di "Manutentore Unico", spetta anche il compito di pianificare gli interventi di manutenzione degli edifici in uso alle Amministrazioni statali, oltre che la valorizzazione degli immobili statali non più utilizzati, attraverso la collaborazione con gli Enti locali, individuando nuove destinazioni urbanistiche in linea con le esigenze del territorio.

L'Agenzia è, inoltre, impegnata nel completare il processo di trasferimento degli immobili dallo Stato agli Enti territoriali che ne hanno fatto richiesta, ai sensi dell'art. 56 *bis* del D.L. n. 69/2013 in materia federalismo demaniale. Nell'ambito del federalismo, inoltre, l'Agenzia del Demanio porta avanti, in collaborazione con il Ministero della Cultura, progetti di valorizzazione di immobili di demanio storico-artistico attraverso il loro trasferimento agli Enti territoriali, secondo le procedure previste dall'art. 5, comma 5, del D.Lgs. 85/2010 (c.d. federalismo culturale).

L'Agenzia ha, altresì, il compito di gestire i veicoli pervenuti in proprietà dello Stato per effetto di provvedimenti di confisca amministrativa, per violazione delle norme del Codice della Strada, emessi dalle Prefetture – UTG, nonché i mezzi cosiddetti “*abbandonati*” disciplinati dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 189/2001 e quelli pervenuti all'Erario, ai sensi dell'articolo 215 *bis* del Codice della Strada.

Si aggiunga, poi, che all'Agenzia, relativamente ai beni devoluti allo Stato a seguito di eredità vacanti, di cui all'articolo 586 c.c., situati nel territorio nazionale, è stata affidata (art. 1, commi 1008 e 1009, della L. n. 178/2020) la gestione e la valorizzazione, in aggiunta alle funzioni già esercitate in ordine agli immobili, dei beni mobili, dei valori, delle obbligazioni, delle partecipazioni societarie, delle quote di fondi comuni di investimento e degli altri valori mobiliari, dei crediti nonché dei diritti e dei beni immateriali.

Infine, si segnala che l'articolo 12 del D.Lgs. n. 109/2007 attribuisce all'Agenzia del demanio la custodia, l'amministrazione e la gestione delle risorse economiche (beni mobili, immobili e società di proprietà di soggetti terzi, persone fisiche o giuridiche) oggetto di procedure di congelamento a seguito della crisi internazionale in Ucraina, stabilendone, altresì, le modalità e i criteri di gestione, che può avvenire in via diretta ovvero avvalendosi di amministratori o custodi.

Considerato l'ampio ambito di attività dell'Ente, i principali soggetti che interagiscono con l'Agenzia sono:

- Organi costituzionali
- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Enti territoriali e locali
- Enti pubblici
- Università
- Associazioni di categoria e privati

Le suddette attività, come detto, vengono svolte prevalentemente con carattere di trasversalità sul territorio nazionale e, al fine di non sottovalutare l'incidenza del fenomeno corruttivo con conseguente possibile sottostima del rischio e mancata attuazione di adeguate azioni di mitigazione, si è, pertanto, voluto considerare per tutto il territorio nazionale, secondo un criterio generale di prudenza, un'incidenza del fenomeno corruttivo pressoché uniforme e basata sulle condizioni riscontrate nei territori maggiormente esposti al rischio corruttivo, sulla base di quanto emerso dall'attività di *risk assessment* nel cui ambito si è tenuto conto delle caratteristiche del territorio o del settore in cui si svolge l'attività e dei rapporti con i vari *stakeholder*, nella valutazione della probabilità di accadimento di un evento di rischio, espressa in termini storici e predittivi.

2.2. ORGANI

Sono organi dell'Agenzia, ai sensi dell'art. 67 del D.Lgs. n. 300/1999 e dell'art. 4 dello Statuto: **il Direttore, il Comitato di Gestione e il Collegio dei Revisori dei Conti.**

Il **Direttore**, scelto in base a criteri di professionalità ed esperienza nell'esercizio di funzioni attinenti al settore operativo dell'Agenzia, viene nominato con Decreto del Presidente della Repubblica, previa deliberazione del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro dell'Economia e delle Finanze, sentita la Conferenza unificata Stato - Regioni - Autonomie locali. L'incarico ha durata massima di tre anni ed è rinnovabile. La carica di Direttore è incompatibile con altri rapporti di lavoro subordinato e con qualsiasi altra attività professionale privata.

Il Direttore dell'Agenzia:

- rappresenta l'Agenzia e la dirige;
- presiede il Comitato di Gestione;
- propone ed esegue le deliberazioni del Comitato di Gestione, tenendone informato quest'ultimo;

- dirige gli Uffici dell'Agenzia e le relative attività;
- definisce, nel rispetto del Regolamento di Amministrazione e Contabilità e degli atti di programmazione vigenti, gli impegni di spesa e di stipula che gli uffici dell'Agenzia possono assumere per i contratti di finanziamento esterno di importo non superiore a cinque milioni di euro;
- nomina i dirigenti, nonché gli ufficiali roganti e gli ispettori demaniali dell'Agenzia;
- svolge tutte le altre funzioni e attività amministrative non espressamente attribuite al Comitato di Gestione dalle norme vigenti e dallo statuto.

Così come previsto dall'art. 5, comma 5, dello Statuto, modificato sul finire del 2021, in caso di assenza dal servizio o di impedimento temporaneo, le funzioni del Direttore dell'Agenzia sono esercitate dal Direttore di struttura centrale dallo stesso delegato. In assenza di delega nei casi predetti e comunque in caso di cessazione a qualunque titolo dall'incarico da parte del Direttore dell'Agenzia, le funzioni vicarie sono esercitate dal Direttore di struttura centrale, dipendente dell'Agenzia, con maggiore anzianità di servizio maturata nella qualifica dirigenziale, per gli atti di ordinaria amministrazione e per gli atti indifferibili e urgenti.

Il **Comitato di Gestione** è composto da quattro membri, nonché dal Direttore, che lo presiede. I componenti del Comitato di Gestione sono nominati con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro dell'Economia e delle Finanze. Metà dei componenti sono scelti tra i dipendenti di pubbliche amministrazioni ovvero tra soggetti ad esse esterni dotati di specifica competenza professionale attinente ai settori nei quali opera l'Agenzia. I restanti componenti sono scelti, in ragione delle novità introdotte dal Decreto Legislativo n. 39/2013 (art. 12, comma 1) in materia di incompatibilità e dei pareri resi sull'argomento dal Consiglio di Stato, tra i dirigenti dell'Agenzia in quiescenza. I componenti del Comitato non possono svolgere attività professionale, né essere amministratori o dipendenti di società o imprese nei settori nei quali opera l'Agenzia.

Il Comitato di Gestione delibera:

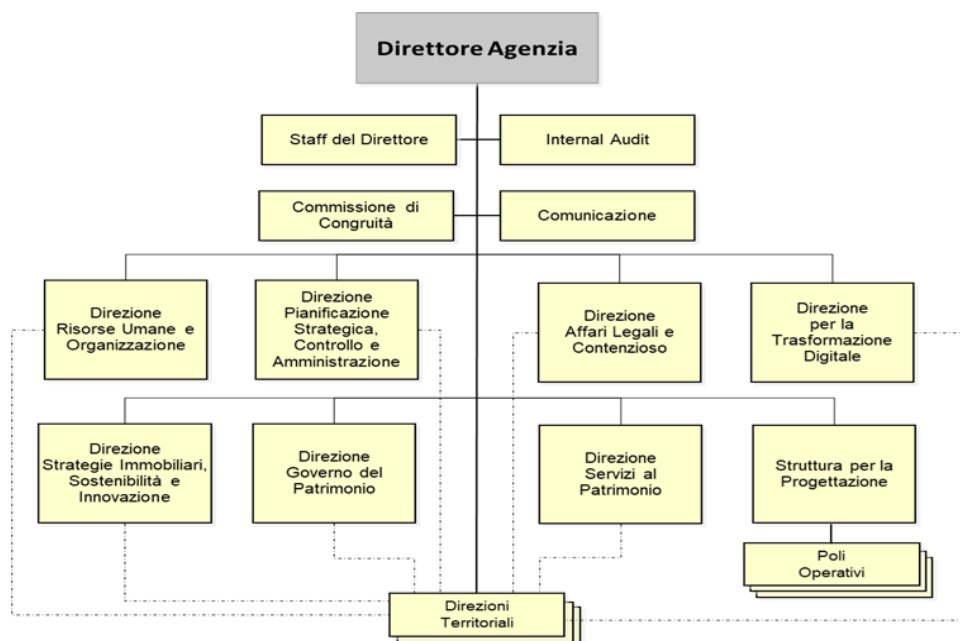
- su proposta del Presidente del Comitato, lo statuto, i regolamenti e gli altri atti di carattere generale che regolano il funzionamento dell'Agenzia, nonché il bilancio consuntivo, il *budget* e i piani aziendali;
- su proposta del Presidente del Comitato, gli impegni di spesa nonché il ricorso a finanziamenti esterni di importo superiore a euro 5 milioni;
- sulle scelte strategiche aziendali, sulle nomine dei dirigenti apicali dell'Agenzia;
- su ogni questione relativa al proprio funzionamento;
- su ogni questione che il Direttore dell'Agenzia ritiene di sottoporre al Comitato.

Alle riunioni del Comitato partecipano, senza diritto di voto, i componenti del Collegio dei Revisori dei Conti e assiste il Magistrato della Corte dei Conti.

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

2.3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In coerenza con il vigente Regolamento di Amministrazione e Contabilità dell'Agenzia, il macroassetto è il seguente:



L'Agenzia si articola in strutture centrali e in strutture territoriali.

A livello centrale operano, alle dirette dipendenze del Direttore dell'Agenzia e in linea con gli indirizzi, gli obiettivi e le priorità strategiche definite dallo stesso, la Struttura per la Progettazione, di cui si dirà successivamente, e le seguenti strutture apicali:

- **Direzione Risorse Umane e Organizzazione**, responsabile della gestione delle risorse umane e della evoluzione e manutenzione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia;
- **Direzione Pianificazione Strategica, Controllo e Amministrazione**, responsabile della pianificazione pluriennale e annuale dell'Agenzia e del relativo monitoraggio, dell'assolvimento degli obblighi contabili e fiscali e della gestione degli aspetti finanziari e di tesoreria;
- **Direzione Affari Legali e Contenzioso**, responsabile dell'attività normativa, nonché di indirizzo, supporto e monitoraggio per gli aspetti di carattere legale e contrattuale e per il contenzioso;
- **Direzione Strategie Immobiliari, Sostenibilità e Innovazione**, responsabile delle attività di indirizzo, supporto e monitoraggio in materia di strategia di patrimoni immobiliari gestiti, nonché della definizione di programmi di innovazione;
- **Direzione Governo del Patrimonio**, responsabile delle attività di indirizzo, supporto e monitoraggio sul complesso dei processi economico-gestionali e amministrativi per la gestione integrata del patrimonio immobiliare e mobiliare pubblico di competenza dell'Agenzia del Demanio e per il loro ottimale utilizzo;
- **Direzione Servizi al Patrimonio**, responsabile delle attività di indirizzo, supporto e monitoraggio per l'ottimizzazione della gestione del patrimonio pubblico, in un'ottica di sostenibilità, di innovazione tecnologica, di contenimento dei costi di esercizio, di funzionalità ed efficienza e della gestione dei grandi programmi di intervento (manutentore unico, prevenzione sismica, efficientamento energetico, etc.), con competenza in materia di interventi edilizi, gare e contratti;
- **Direzione per la Trasformazione Digitale**, responsabile della definizione e attuazione della strategia digitale dell'Agenzia.

Inoltre, alle dirette dipendenze del Direttore dell'Agenzia rispondono:

- **Staff del Direttore**, che supporta il Direttore per l'esercizio delle sue funzioni rapportandosi con tutte le altre strutture per le materie di loro interesse, cura le relazioni istituzionali per il Vertice, assicura supporto agli organi di *governance* e al Magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo sulla gestione finanziaria, supporta il Direttore nelle trattative negoziali con terzi, nella definizione degli indirizzi sul posizionamento dell'immagine dell'Agenzia e degli indirizzi sulla strategia di sostenibilità e innovazione digitale nonché nelle politiche volte ad adeguare la struttura ai mutamenti di contesto e ai nuovi obiettivi posti dagli atti di indirizzo del Ministro e dagli orientamenti europei. La struttura, oltre alle responsabilità proprie dell'area gestionale di riferimento, ha la responsabilità di

svolgere il ruolo di coordinamento tecnico e impulso allo sviluppo e all'attuazione, da parte delle strutture competenti, delle nuove iniziative indicate dal Vertice e finalizzate all'adeguamento dell'Agenzia agli obiettivi di sostenibilità, innovazione e digitalizzazione in coordinamento con la Direzione per la Trasformazione Digitale;

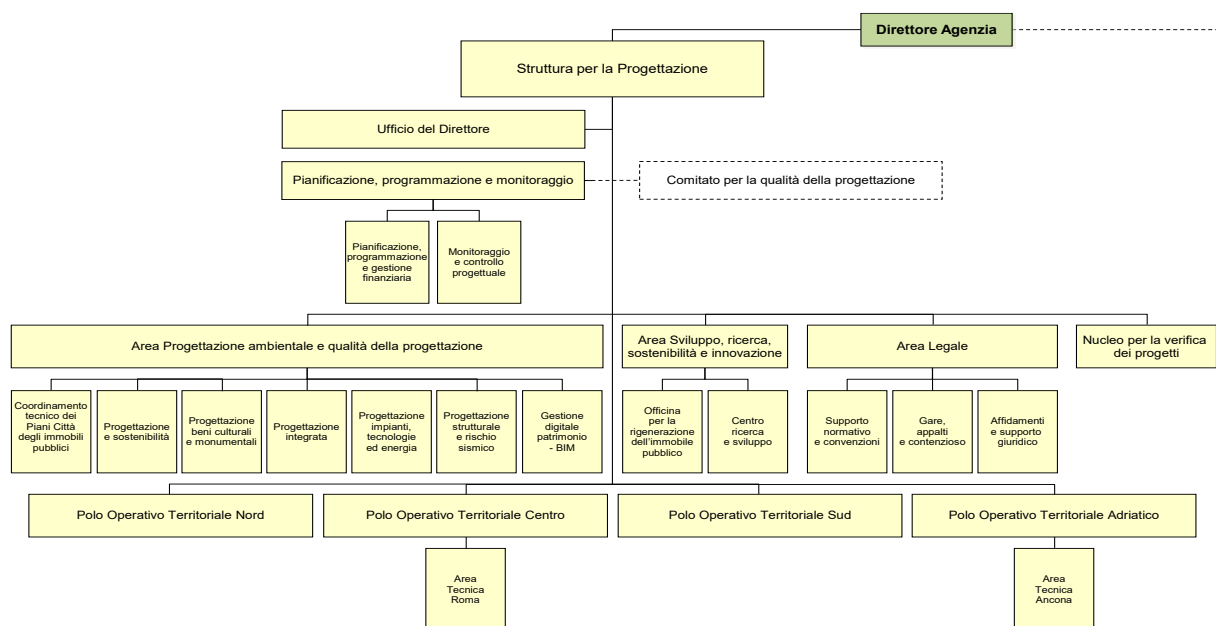
- **Comunicazione**, che presidia la comunicazione esterna al fine di garantire un'azione coerente con le linee generali di posizionamento dell'immagine dell'Agenzia e con il piano strategico di comunicazione definiti dal Vertice;

- **Internal Audit**, che, sulla base di specifico mandato in maniera programmata o su specifica richiesta, svolge interventi finalizzati a valutare l'adeguatezza del sistema di controllo interno e la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, anche ai fini della prevenzione degli illeciti amministrativi e della corruzione, e supporta le strutture coinvolte nell'attuazione delle soluzioni individuate; fornisce supporto metodologico per la gestione del rischio e presidia l'attuazione di quanto previsto dalla normativa in materia di *privacy*;

- **Commissione per la verifica di congruità delle valutazioni tecnico-economico-estimative**, che opera secondo le modalità previste dalla legge con riferimento a vendite, permuta, locazioni e concessioni di immobili di proprietà dello Stato e ad acquisti di immobili per soddisfare le esigenze di Amministrazioni dello Stato nonché per locazioni passive, secondo quanto previsto dall'art. 1, comma 479, della Legge 23 dicembre 2005, n. 266.

Come innanzi detto, a diretto riporto del Direttore dell'Agenzia e in linea con gli indirizzi, gli obiettivi e le priorità strategiche definite dallo stesso, opera la **Struttura per la Progettazione (SpP)**, istituita ai sensi dell'articolo 1, commi da 162 a 170, della Legge n. 145/2018 e dai successivi provvedimenti normativi e attuativi, che si articola in una Direzione Centrale di coordinamento, da cui dipendono unità territoriali con funzioni operative, le cui funzioni e articolazioni territoriali sono individuate dal Direttore dell'Agenzia, previa delibera del Comitato di Gestione. La SpP sviluppa le proprie attività in piena autonomia operativa e con indipendenza di giudizio nelle valutazioni tecniche, nel rispetto delle competenze assegnate all'Agenzia e in piena sinergia organizzativa e funzionale con le sue strutture centrali e territoriali, anche ai sensi dell'art. 16 *bis* del D.L. n. 146/2021. La SpP può intervenire come stazione appaltante, ove venga attivata dalle strutture territoriali o dalla struttura centrale competente per materia (Direzione Servizi al Patrimonio) ove si intenda sfruttarne la vocazione istituzionale e l'*expertise* in materia di qualità della progettazione, o in alternativa prestare un supporto tecnico attraverso, per esempio, proprie figure altamente specializzate. La SpP svolge, su richiesta delle Amministrazioni centrali e degli Enti territoriali, nell'ambito dei settori di azione di competenza secondo le priorità funzionali definite con atti di indirizzo del Direttore dell'Agenzia, in base alla pianificazione delle attività correlate ai fabbisogni, le seguenti funzioni: esamina e valuta le richieste di servizi delle Amministrazioni centrali e degli Enti territoriali, misurandone l'impatto in termini di risorse necessarie per le varie tipologie di supporto richiesto; predispone, d'intesa con la Direzione Pianificazione Strategica, Controllo e Amministrazione e con la Direzione Servizi al Patrimonio, il programma delle attività ordinate per priorità dal quale risulti l'impegno previsto in termini di risorse umane e finanziarie; provvede all'attuazione delle attività di competenza sulla base di specifiche convenzioni con le Amministrazioni centrali e gli Enti territoriali richiedenti; assume, a richiesta, il ruolo di stazione appaltante per l'affidamento dei servizi di ingegneria e architettura, delle attività di verifica della progettazione e dei servizi di supporto alle attività tecniche; si rapporta con il territorio per la condivisione dei progetti affidati nonché per l'esplorazione del contesto istituzionale di riferimento al fine della costruzione del consenso; indice la Conferenza di Servizi e richiede pareri, intese, concertazioni, nulla osta o altri atti di assenso comunque denominati; provvede alla rendicontazione periodica delle proprie attività d'intesa con la Direzione Pianificazione Strategica, Controllo e Amministrazione e, in esito ai risultati dell'attività svolta, raccoglie gli elementi di maggior interesse di tutte le esperienze maturate; provvede a fornire assistenza tecnica in accompagnamento alle politiche dei territori sugli immobili pubblici e sugli altri settori di competenza; assicura la sperimentazione di innovazione nei processi e nei prodotti e predispone modelli innovativi progettuali ed esecutivi, anche in supporto alle attività dell'Agenzia, in particolare sui temi dell'innovazione sostenibile e sul contenimento dei costi di esercizio, condividendone gli esiti con le altre strutture dell'Agenzia; assicura, mediante il Nucleo per la verifica di Progetti, la gestione delle verifiche finalizzate alla validazione dei progetti ai sensi del Codice dei contratti pubblici e della normativa vigente; garantisce, mediante il Comitato per la qualità della progettazione, elevati *standard* qualitativi della progettazione sugli interventi significativi

dell'Agenzia che investono in contesti urbani di rilevanza architettonica e paesaggistica. Di seguito si riporta l'assetto della Struttura:



La struttura territoriale dell'Agenzia si articola in 17 Direzioni Territoriali (DR), di cui 12 con competenza su una singola regione, 4 con competenza su due regioni e una specifica con competenza su Roma Capitale.

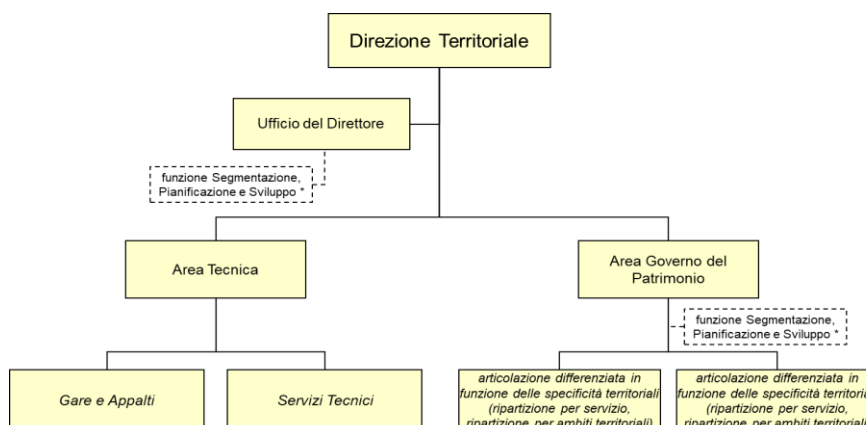
Le Direzioni Territoriali riportano gerarchicamente al Direttore dell'Agenzia e funzionalmente alle altre strutture centrali. Esse sono le seguenti:

- **Direzione Regionale Abruzzo e Molise** con sede a Pescara e ufficio a Campobasso
- **Direzione Regionale Calabria** con sede a Catanzaro e ufficio a Reggio Calabria
- **Direzione Regionale Campania** con sede a Napoli
- **Direzione Regionale Emilia-Romagna** con sede a Bologna
- **Direzione Regionale Friuli-Venezia Giulia** con sede a Udine
- **Direzione Regionale Lazio** con sede a Roma
- **Direzione Regionale Liguria** con sede a Genova
- **Direzione Regionale Lombardia** con sede a Milano
- **Direzione Regionale Marche** con sede ad Ancona
- **Direzione Regionale Piemonte e Valle d'Aosta** con sede a Torino
- **Direzione Regionale Puglia e Basilicata** con sede a Bari e uffici a Lecce e Matera
- **Direzione Roma Capitale** con sede a Roma
- **Direzione Regionale Sardegna** con sede a Cagliari e ufficio a Sassari
- **Direzione Regionale Sicilia** con sede a Palermo e ufficio a Catania
- **Direzione Regionale Toscana e Umbria** con sede a Firenze e uffici a Livorno e Perugia
- **Direzione Regionale Trentino-Alto Adige** con sede a Bolzano/Bozen e ufficio a Trento
- **Direzione Regionale Veneto** con sede a Venezia e ufficio a Vicenza.

Le strutture territoriali, nell'ambito geografico di competenza, sulla base degli indirizzi e con il supporto delle strutture centrali, agiscono in autonomia nell'attuazione di ogni processo operativo di competenza. In particolare: concorrono agli obiettivi di sostenibilità e alla transizione digitale; hanno

la piena titolarità della gestione del patrimonio assegnato e di proprietà dell'Agenzia, rappresentando la proprietà dei beni mobili e immobili dello Stato di competenza del Ministero dell'Economia e delle Finanze, curandone, in particolare, la gestione efficiente, l'amministrazione e la valorizzazione; assicurano il soddisfacimento dei fabbisogni logistici e manutentivi delle Amministrazioni dello Stato e la razionalizzazione degli spazi ad esse assegnati; pianificano e assicurano il soddisfacimento dei fabbisogni di lavori, servizi e forniture per il funzionamento delle loro sedi, salve le procedure di acquisto centralizzate; gestiscono gli immobili conferiti ai fondi immobiliari pubblici sotto il profilo tecnico amministrativo, curando i rapporti con le Amministrazioni utilizzatrici e con la proprietà; svolgono ogni altra attività attribuita all'Agenzia del Demanio da leggi, regolamenti e altre disposizioni; assicurano collaborazione agli enti territoriali facilitando i processi di riuso, recupero, valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare pubblico; assicurano, laddove necessario, supporto logistico e strumentale alle esigenze funzionali della Struttura per la Progettazione.

Di seguito si riporta l'organigramma tipo delle strutture territoriali:

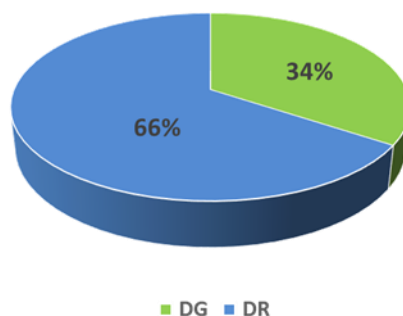


In coerenza con l'assetto e la missione delle strutture centrali e territoriali, l'organizzazione interna, le competenze e i poteri delle strutture apicali sono stabiliti con atto del Direttore, previa delibera del Comitato di Gestione.

Le Risorse dell'Agenzia

L'Agenzia del Demanio presenta al 31.12.2025 un organico di 1.439 dipendenti, di cui 50 Dirigenti.

Nel grafico seguente è riportata la distribuzione del personale tra strutture centrali (DG) e strutture territoriali (Direzioni Territoriali e Poli Operativi Territoriali).



Sotto il profilo del livello di scolarizzazione, il 78 % delle risorse possiede un titolo di studio universitario.

2.4. RESPONSABILE ANAGRAFE STAZIONE APPALTANTE (RASA)

Con determinazione n. 114 del 24.09.2025 (prot. n. 2025/25476/DIR) l'Ing. Massimiliano Ambrosini è stato nominato, per l'Agenzia del Demanio, Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (**RASA**).

2.5. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il controllo interno sulla correttezza delle attività e sul regolare rispetto delle disposizioni contabili e amministrative è assicurato:

- da ciascuna struttura centrale e territoriale nonché dalla Struttura per la Progettazione nell'ambito delle proprie e specifiche competenze;
- dal Collegio dei Revisori dei Conti con riferimento a quanto previsto dall'articolo 2403 del Codice civile;
- dall'Organismo di Vigilanza, istituito ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, che vigila sulla corretta attuazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dall'Agenzia in relazione alla responsabilità amministrativa. L'Organismo riporta periodicamente i risultati della propria attività al Comitato di Gestione e al Direttore dell'Agenzia con le modalità specificate nel Modello;
- dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza che, dotato di adeguato supporto, lo esercita nei termini e secondo le modalità previste dalla Legge n. 190/2012, come modificato dall'art. 41 del D.Lgs. n. 97/2016, e dal D.Lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., nonché secondo le indicazioni recate dalle determinate assunte dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, assicurando il presidio delle attività connesse agli adempimenti e l'indirizzo a tutte le strutture dell'Agenzia, verificandone la coerenza con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- da Internal Audit, che attraverso l'esecuzione degli interventi di audit e dei controlli di conformità, assicura una valutazione indipendente e obiettiva sull'adeguatezza del sistema di controllo interno, finalizzata a fornire al Vertice elementi sulla regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa delle Strutture dell'Agenzia formulando raccomandazioni per l'individuazione di adeguate azioni correttive, in coerenza con quanto previsto dal proprio mandato approvato dal Direttore dell'Agenzia;
- dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili che lo esercita con le modalità e le procedure di cui al regolamento approvato dal Comitato di Gestione;
- dal Direttore Risorse Umane e Organizzazione a cui è attribuito il ruolo di Datore di lavoro, in materia di sicurezza dei lavoratori, ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008;
- dal Direttore per la Trasformazione Digitale per la gestione e il trattamento dei dati informatici;
- dal Titolare del trattamento, dal Responsabile della Protezione dei dati e dalle altre figure previste dal modello di organizzazione e gestione della *privacy* dell'Agenzia, con riferimento al trattamento dei dati personali disciplinato dal Regolamento 2016/679/UE;
- dal Direttore Responsabile di "Agenzia Demanio News", testata registrata presso il Tribunale territorialmente competente, per i contenuti del sito aziendale;
- dalla Segreteria di Sicurezza operante presso la Direzione Generale presieduta da un dirigente per la custodia dei documenti secretati;
- dalla Società di Revisione in materia di revisione legale dei conti secondo le modalità descritte nell'articolo 25 del Regolamento di amministrazione e contabilità.

3. IL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

3.1. PRESIDI DI PREVENZIONE E CONTROLLO

A seguito della pubblicazione della Determinazione ANAC n. 8/2015 che ha specificato gli adempimenti a carico degli Enti Pubblici Economici, l'Agenzia si è immediatamente attivata per adeguarsi alla normativa, nominando il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e adottando il primo Piano Triennale di prevenzione della Corruzione, strumento importante per il rafforzamento e l'implementazione delle misure di prevenzione della corruzione, quest'ultima da intendersi in una accezione – come precisato dall'ANAC nella Determinazione n. 12/2015 – *“non solo più ampia dello specifico reato di corruzione e del complesso dei reati contro la pubblica amministrazione, ma coincidente con la “maladministration”, intesa come assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Occorre, cioè, avere riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse”*²

Con la Delibera n. 831 del 3 agosto 2016, l'ANAC ha adottato il Piano Nazionale Anticorruzione 2016, rilevando come dall'art. 41 del D.Lgs. 97/2016 si evinca che i soggetti di cui all'art. 2-bis, co. 2, del D.Lgs. n. 33/2013, tra i quali gli Enti Pubblici Economici, *“debbono adottare misure di prevenzione della corruzione integrative di quelle adottate ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 (art. 1, co. 2-bis, L. 190/2012). Essi, pertanto, integrano il modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231 del 2001 con misure idonee a prevenire anche i fenomeni di corruzione e di illegalità in coerenza con le finalità della L. 190/2012”*.

Con la Determinazione n. 1134/2017 l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha adottato le nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici. Come precisato in dette linee guida, in considerazione *“della natura pubblicistica dell'organizzazione e la sicura prevalenza delle attività di pubblico interesse svolte, anche se in regime di diritto privato, gli enti pubblici economici sono tenuti”* (...) *“ad adottare un PTPC o, in alternativa, ove abbiano già adottato un “modello 231”, un documento unitario contenente le misure di prevenzione della corruzione proprie del “modello 231” e le misure integrative previste dal co. 2-bis dell'art. 1 della Legge n. 190 del 2012”*.

Con Delibera ANAC n. 1074 del 21 novembre 2018 è stato approvato in via definitiva l'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione, che dedica una specifica sezione alle Agenzie fiscali. L'Aggiornamento in parola è stato il frutto di una serie di incontri tenutisi presso la sede dell'Autorità Nazionale nel corso dei quali sono stati interpellati i diversi rappresentanti delle Agenzie e sono stati affrontati i temi inerenti alla trasparenza, alle incompatibilità/inconferibilità, nonché ai procedimenti maggiormente a rischio per ciascun Ente. Nel documento l'Anac ha preso atto del sistema avanzato di presidi già realizzato e delle iniziative assunte dalle Agenzie. Ha, inoltre, evidenziato come i PTPCT elaborati da ciascuna Agenzia ed esaminati dall'Autorità costituiscano *“il portato di una lunga esperienza maturata nelle strategie di contrasto di fenomeni corruttivi [...]”*. Oltre ad alcune raccomandazioni comuni a tutte le Agenzie, l'ANAC ha, altresì, svolto degli approfondimenti che, con riferimento all'Agenzia del Demanio, hanno interessato due processi già presenti nel PTPCT dell'Ente e indicati nell'ambito del tavolo tecnico tra quelli più esposti a rischio. Trattasi dell'attività estimale e di quella di affidamento degli appalti pubblici. Di quanto evidenziato

² L'ANAC nella Delibera n. 1064/2019 evidenzia che *“Nell'ordinamento penale italiano la corruzione non coincide con i soli reati più strettamente definiti come corruttivi (concussione, art. 317, corruzione impropria, art. 318, corruzione propria, art. 319, corruzione in atti giudiziari, art. 319-ter, induzione indebita a dare e promettere utilità, art. 319-quater), ma comprende anche reati relativi ad atti che la legge definisce come “condotte di natura corruttiva”. L'Autorità, con la propria delibera n. 215 del 2019, sia pure ai fini dell'applicazione della misura della rotazione straordinaria (di cui alla Parte III, § 1.2. “La rotazione straordinaria”), ha considerato come “condotte di natura corruttiva” tutte quelle indicate dall'art. 7 della Legge n. 69 del 2015, che aggiunge ai reati prima indicati quelli di cui agli art. 319-bis, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353, 353-bis del Codice penale. Con questo ampliamento resta ulteriormente delimitata la nozione di corruzione, sempre consistente in specifici comportamenti soggettivi di un pubblico funzionario, configuranti ipotesi di reato”*.

dall'Autorità si è tenuto conto nel presente Piano nell'ambito dell'esame delle più rilevanti aree di rischio (§ 3.4.1).

Con Delibera 1064 del 13 novembre 2019, di adozione del Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021, l'ANAC ha rivisto e consolidato in un unico atto di indirizzo tutte le indicazioni fornite sino ad allora, integrandole con orientamenti maturati nel corso del tempo e oggetto di appositi atti regolatori. Più in particolare, l'allegato 1 al citato Piano ha fornito nuove indicazioni per la progettazione, la realizzazione e il miglioramento continuo del sistema di gestione del rischio corruttivo, da svilupparsi *“secondo una logica sequenziale e ciclica che ne favorisce il continuo miglioramento”*³.

In tale quadro occorre anzitutto evidenziare che l'Agenzia si avvale da tempo di un apparato di prevenzione e controllo come definito dal Modello di organizzazione, gestione e controllo (introdotto sin dal 2008), che se da un lato risponde alle prescrizioni del D.Lgs. n. 231/2001, dall'altro è stato integrato con le misure di prevenzione dei reati richiamati dalla L. n. 190/2012.

È in siffatto preesistente contesto, pertanto, che si inseriscono il presente Piano e l'attività del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, che nel suo concreto operare deve costantemente coordinarsi e integrarsi con quelle che sono le funzioni proprie dell'Organismo di Vigilanza e dell'Internal Audit. Ciò anche al fine di evitare la frammentazione e il rischio di sovrapposizione di funzioni, quando, invece, ai fini della prevenzione della corruzione, risulta fondamentale l'unitarietà di azione, anche per evitare lacune nel sistema.

Il ruolo dell'**Organismo di Vigilanza** (OdV) appare centrale in tale sistema, in quanto lo stesso vigila sulla corretta attuazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato dall'Agenzia. L'Organismo è composto da tre membri di comprovata esperienza e competenza, fino a due esterni, di cui uno ne assume la presidenza, e da uno o due interni. L'Organismo dispone di autonomi poteri di iniziativa e di controllo che devono essere esercitati al fine di svolgere efficacemente e tempestivamente le funzioni previste nel Modello ex D.Lgs. n. 231/2001. In particolare, alle funzioni e ai poteri dell'Organismo è dedicato il paragrafo 7.4 del Modello 231 pubblicato sul sito istituzionale dell'Agenzia, che descrive i seguenti obiettivi e compiti specifici:

- vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello;
- verificare l'effettiva idoneità del Modello rispetto alla prevenzione di commissione dei reati e rispetto alla capacità di far emergere il concretizzarsi di eventuali comportamenti illeciti, sia in ordine al Decreto n. 231/2001, sia in ordine alla Legge n. 190/2012, operando in sinergia con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- verificare la tenuta del Modello nel tempo con riferimento a criteri di solidità e funzionalità anche in relazione all'evolversi della struttura organizzativa;
- promuovere, in collaborazione con le strutture dell'Agenzia, l'aggiornamento del Modello e del sistema di vigilanza sull'attuazione dello stesso, suggerendo, ove necessario, al Comitato di Gestione gli adeguamenti dovuti.

Sempre nell'ambito del sistema di presidio e di controllo opera la Funzione **Internal Audit**, che contribuisce a coordinare le azioni volte a garantire l'efficacia e l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno.

Infatti, attraverso l'esecuzione degli audit e dell'attività di *risk management*, Internal Audit fornisce all'Organizzazione raccomandazioni, suggerimenti e supporto volti a rafforzare il Sistema di Controllo Interno e a ottimizzare i processi diretti e indiretti, laddove risultino inadeguati o inefficienti.

Con riferimento alle verifiche sul Sistema di Controllo Interno, la struttura di Internal Audit:

- verifica e rendiconta, attraverso gli interventi di *audit* e *follow-up*, il livello di applicazione delle procedure, dei piani, delle politiche e delle strategie;
- esegue *audit* di natura amministrativa/contabile, per la prevenzione e per il controllo delle frodi e per la verifica dell'informativa economico-finanziaria;

³ Le fasi centrali del sistema sono l'analisi del contesto, la valutazione del rischio e il trattamento del rischio, a cui si affiancano due ulteriori fasi trasversali (la fase di consultazione e comunicazione e la fase di monitoraggio e riesame del sistema).

- esegue interventi di *audit* anche straordinari e attività di consulenza su incarico del Direttore dell'Agenzia, del Comitato di Gestione, dell'Organismo di Vigilanza, del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, del Collegio dei Revisori dei Conti e del Magistrato della Corte dei Conti nonché su richiesta delle altre figure apicali di centro e di territorio;
- monitora i piani d'azione conseguenti agli interventi effettuati e relaziona all'organo di Vertice;
- supporta, per quanto di competenza, l'attività di *continuous monitoring* del *Program Management Officer* dello Staff del Vertice;
- supporta, per aspetti tecnico operativi, l'Organismo di Vigilanza nell'esercizio delle funzioni di vigilanza sulla corretta attuazione e sull'aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo;
- gestisce, per gli aspetti di competenza, i rapporti con tutti gli Organi di Controllo (Comitato di Gestione, Collegio dei Revisori dei Conti, Servizio di Vigilanza del Dipartimento delle Finanze, Magistrato della Corte dei Conti, Società di revisione contabile);
- garantisce il supporto alle strutture nella definizione dei principi di controllo nell'ambito di procedure interne aziendali e *risk management*;
- gestisce le attività di *risk management*, anche mediante il diretto coinvolgimento delle strutture di centro e di territorio, con la finalità di valutare l'adeguatezza dei presidi esistenti e proporre idonei strumenti finalizzati al miglioramento del sistema dei controlli interni;
- monitora l'andamento delle misure migliorative dei processi come risultanti dal *risk management*, riferendone al Vertice e agli *Owner* dei processi stessi per il miglioramento continuo dell'azione, anche in ottica di promuovere il raggiungimento degli obiettivi ESG;
- coordina, su incarico del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il processo di individuazione, valutazione e gestione dei rischi di natura corruttiva, anche ai fini della predisposizione del presente Piano triennale.

La funzione di Internal Audit riporta periodicamente i risultati della propria attività al Comitato di Gestione.

Il sistema dei controlli interni dell'Agenzia si fonda su una infrastruttura documentale composta dall'insieme dei documenti di funzionamento redatti nel rispetto di principi di carattere generale quali:

- chiara, formale e conoscibile descrizione e individuazione delle attività, dei compiti e dei poteri attribuiti a ciascuna Funzione e alle diverse qualifiche e ruoli professionali
- segregazione dei compiti tra i soggetti incaricati delle decisioni e chi deve eseguire le operazioni;
- definizione di un sistema di deleghe, che identifichi chiaramente l'assegnazione dei poteri organizzativi e di firma;

3.2. MODELLO 231 E IMPEGNO ETICO (CONTENENTE IL CODICE ETICO)

Sin dal 2008 l'Agenzia del demanio ha inteso assicurare una gestione improntata alla correttezza e alla trasparenza e si è dotata di un Modello di organizzazione, gestione e controllo adeguandosi al D.lgs. n. 231/01. Il Modello costituisce una fondamentale parte della corposa infrastruttura documentale dell'Agenzia in cui trova espressione e sintesi il sistema dei controlli a mitigazione delle attività sensibili, di cui al D.Lgs. n. 231/01, associate ai processi dell'Agenzia. Il Modello è, inoltre, un importante strumento per sensibilizzare tutti al rispetto di principi e regole a tutela della legalità anche allo scopo di prevenire i reati contemplati dal D.Lgs. n. 231/01.

Nel 2023 è stata eseguita la complessiva revisione del Modello 231 in ragione dei significativi mutamenti organizzativi che hanno coinvolto l'Agenzia. Pur non essendo stato modificato l'impianto generale, sia la Parte Generale che le Parti Speciali sono state analizzate e modificate per renderle maggiormente aderenti al nuovo mutato contesto.

Nel Modello 231 viene riconfermata l'importante connessione con la Legge n. 190/2012 a cui viene dedicata una specifica sezione, la "Parte Speciale A", denominata "*Reati di corruzione, anche tra privati, e altri reati nei rapporti con la pubblica amministrazione*", in cui sono identificate le aree e le attività sensibili, i soggetti potenzialmente esposti e le misure di presidio ai fini di mitigare il rischio di commissione di reati legati a fenomeni corruttivi. In particolare, sono state individuate come attività

sensibili sia le aree che trovano come presupposto l'instaurazione di rapporti – diretti e indiretti – con la Pubblica Amministrazione e con i soggetti privati, sia quelle in cui i dipendenti dell'Agenzia possono rivestire la qualifica di Pubblico Ufficiale o incaricato di pubblico servizio. Sono altresì stati individuati i processi, che pur non essendo caratterizzati dall'esistenza di rapporti diretti con la Pubblica Amministrazione, possono costituire il presupposto (finanziario e operativo) per la commissione dei reati nei rapporti con la Pubblica Amministrazione.

Ulteriore strumento nella lotta alla corruzione è rappresentato dall'**Impegno etico**, approvato dal Comitato di Gestione in data 5 aprile 2023 e successivamente modificato in data 17 dicembre 2025 per rafforzare il senso di responsabilità etica e il dovere di cura che devono guidare le azioni di chi opera per conto dell'Agenzia. Il documento ricomprende al suo interno il **Codice etico**, le Regole etiche e di condotta per il personale e, infine, le Regole etiche e di condotta nei rapporti con fornitori e collaboratori esterni, affinché chiunque lavori per/e nell'Agenzia adotti il medesimo codice valoriale. Più in particolare, il Codice etico reca i principi guida del comportamento dei soggetti che operano, a diverso titolo, per il conseguimento dello scopo istituzionale e degli obiettivi di pubblico interesse dell'Agenzia e di tutti i soggetti con cui si relaziona e interagisce nell'ambito dello svolgimento della propria attività. L'Agenzia chiede ai Destinatari di tenere un comportamento conforme alle prescrizioni contenute nel Codice; chiede altresì che tutti i Portatori di interesse agiscano nei suoi confronti secondo regole ispirate ad un'analoga condotta etica. L'intento finale del Codice è quello di orientare i comportamenti dell'Agenzia (e verso l'Agenzia) al più elevato livello di responsabilità, affidabilità, in termini di efficacia, efficienza, economicità, sostenibilità e buon funzionamento, così da soddisfare le molteplici aspettative da parte del contesto civile, economico e istituzionale. Il Codice rappresenta un principio generale non derogabile ai sensi della disciplina sulla responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato, contenuta nel D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, ss.mm.ii., e ne rappresenta il primo livello dei controlli.

3.3. IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (RPCT)

Nella seduta del 12.06.2023 il Comitato di Gestione ha deliberato l'attribuzione, ai sensi della Legge n. 190/2012, dell'incarico di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza al Dott. Giuseppe Pisciotta, a far data dal 15.06.2023.

Il Responsabile, ai sensi della Legge n. 190/2012 e del D.Lgs. n. 33/2013, esercita le seguenti attività:

- predispone il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza da adottarsi da parte del Comitato di Gestione;
- individua i dipendenti che operano in settori particolarmente esposti alla corruzione e definisce procedure appropriate per la loro formazione;
- verifica, d'intesa con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- verifica l'efficace attuazione delle misure di prevenzione della corruzione individuate nel Piano e la loro idoneità e ne propone la modifica quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni o quando intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
- svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate;
- controlla e assicura la regolare attuazione dell'istituto dell'accesso civico e istruisce le eventuali istanze di riesame presentate ai sensi del D.Lgs. n. 97/2016.

In caso di commissione, all'interno dell'Ente, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il Responsabile risponde dal punto di vista della responsabilità dirigenziale, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi:

- a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il Piano di prevenzione della corruzione e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 dell'art. 1 della Legge n. 190/2012 (previsione di meccanismi di formazione e individuazione del personale da inserire nei programmi di formazione, di attuazione e controllo delle decisioni idonei a prevenire il rischio di corruzione; verifica dell'efficace attuazione del piano e della sua idoneità, etc.);
- b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del Piano.

Come previsto dalla Determinazione n. 106 del 14.7.2023 recante “*Competenze e poteri delle Strutture centrali e territoriali*” e dalla Comunicazione Organizzativa n. 84/2023, il RPCT si avvale, nell'esercizio del proprio ruolo, di un **Nucleo di supporto** ai fini:

- della predisposizione della proposta di Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT);
- del coordinamento dei Referenti della prevenzione della corruzione e dei Referenti per la trasparenza di tutte le strutture centrali e territoriali;
- del monitoraggio degli adempimenti inerenti agli obblighi in materia di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.;
- del monitoraggio sull'attuazione delle misure previste nel predetto Piano e della predisposizione della relazione annuale, in conformità alle indicazioni dell'ANAC;
- del presidio e monitoraggio dell'istituto dell'accesso civico di cui al D.Lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.

3.3.1. REFERENTI DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, attesa la complessità organizzativa dell'Ente, è coadiuvato nell'espletamento delle proprie funzioni dai Referenti della Prevenzione della Corruzione che sono individuati nei Responsabili di vertice delle Strutture dell'Agenzia, come indicati dagli articoli 5, 6, 7 e 8 del Regolamento di amministrazione e contabilità. Gli stessi fungono da snodo di raccordo tra le strutture da essi dipendenti e il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, essendo i principali conoscitori dei processi decisionali e dei relativi profili di rischio, e, pertanto, sono coloro che meglio possono identificare le misure di prevenzione più efficaci. In ogni caso, la figura del Referente non va intesa come un modo per deresponsabilizzare il Responsabile di ciascuna unità organizzativa in merito al ruolo e alle sue responsabilità nell'ambito del sistema di gestione del rischio anticorruzione.

A diretto riporto dei Referenti della Prevenzione della Corruzione operano i Referenti per la Trasparenza, di cui si dirà di seguito nella sezione 4.2. dedicata alla Trasparenza.

In particolare, i Referenti della Prevenzione della Corruzione sono chiamati:

- ad implementare le misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
- a concorrere all'individuazione dei dipendenti che operano nei processi a rischio e a definire percorsi appropriati per la loro formazione, in raccordo con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione;
- a garantire l'attuazione delle misure di rotazione degli incarichi secondo le procedure stabilite;
- ad assicurare il flusso informativo verso il RPCT.

3.4. INDIVIDUAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI - SISTEMA DI PRESIDIO E CONTROLLO

L'attività di redazione del Piano si configura come un processo ciclico in cui l'analisi, le strategie e gli strumenti vengono via via affinati, modificati o sostituiti in relazione al *feedback* ottenuto anche a seguito della loro applicazione e tenendo conto dell'esigenza di uno sviluppo graduale e progressivo del sistema di prevenzione.

Come già evidenziato, il Modello 231 dell'Agenzia ha identificato le aree e le attività sensibili e le relative misure di presidio nella Parte Speciale A dello stesso, denominata “*Reati di corruzione*,”

anche tra privati, ed altri reati nei rapporti con la pubblica amministrazione", che costituisce parte integrante (Allegato 1) del presente Piano triennale e alla quale si fa rinvio per una illustrazione di dettaglio.

In continuità con le passate annualità, la elaborazione del Piano ha visto il coinvolgimento di varie strutture dell'Agenzia.

L'aggiornamento della mappatura dei processi e il monitoraggio delle misure di prevenzione sono stati effettuati dai rispettivi *owner* di processo (e dal personale da questi individuato), stante la profonda conoscenza dei relativi processi da parte degli stessi e dunque la maggiore capacità a cogliere i potenziali profili di rischio e a identificare le misure di prevenzione più efficaci per contenerli.

Pertanto, in coerenza con le indicazioni metodologiche impartite dall'ANAC e avendo a riferimento le attività individuate dall'art. 1, comma 16, della Legge n. 190/2012, per la rilevazione dei relativi rischi corruttivi sono state effettuate le attività di *Risk Assessment* anticorruzione 2025 in continuità con la metodologia ERM (Enterprise Risk Management) sperimentata nel 2023 e ispirata alla UNI ISO 31000 e al *framework* internazionale ERM elaborato dal COSO-Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Come di consueto, l'attività di rilevazione dei rischi è stata condotta, su incarico del RPCT, da Internal Audit, che ha svolto il ruolo di coordinamento metodologico, assicurando coerenza e tracciabilità del processo valutativo e fornendo supporto alle Strutture Centrali titolari dei processi (*process owner*) nella fase di analisi dell'esposizione ai rischi corruttivi per chiarire agli stessi alcuni concetti di riferimento e il perimetro delle considerazioni da adottare, per assicurare una valutazione accurata e proporzionata dell'esposizione ai rischi di natura corruttiva e, a tal fine, le relative schede di Enterprise Risk Management (ERM) sono state revisionate sulla scorta degli aggiornamenti organizzativi recepiti nei macroprocessi.

La metodologia ERM, si basa su un approccio gestionale *risk-based*, vale a dire sulla diffusione di consapevolezza delle minacce (e delle opportunità) che possono compromettere (accrescere) i risultati di un'organizzazione e trova i suoi fattori abilitanti nel *commitment*, nella conoscenza, nell'approccio fattuale e nella responsabilità.

I principali procedimenti maggiormente esposti a rischio di corruzione per l'Agenzia del demanio sono di seguito riportati:

- A. Appalti e contratti per lavori, servizi e forniture;
- B. Sdemanializzazione di beni appartenenti al demanio marittimo e idrico e incameramento;
- C. Vendita immobili di proprietà dello Stato (trattativa privata - asta pubblica);
- D. Locazioni e concessioni a canone ordinario e a canone agevolato;
- E. Attività estimale;
- F. Selezione e gestione del personale.

Anche nella redazione del presente Piano lo sforzo condotto è stato quello di analizzare, con il contributo qualificato delle Strutture responsabili dei processi, le singole fasi dei procedimenti a maggior rischio per identificare quelle più vulnerabili, evidenziarne le criticità e gli aspetti che potrebbero determinare condotte illecite e individuare le possibili misure di prevenzione.

Resta inteso che per le attività non approfondite nel presente Piano, deve farsi riferimento all'Allegato 5 e ai presidi già previsti nella citata Parte Speciale A del Modello 231.

A seguire sono riportati i contributi prodotti da ciascuna Struttura *owner* al fine di diffondere con maggiore incisività la conoscenza delle fasi procedurali più sensibili e offrire indicazioni per l'adozione in via sistematica di misure preventive. Ciò in quanto risulta di fondamentale importanza fornire un'informazione efficace sul piano dell'operatività soprattutto alle strutture territoriali dotate di ampia autonomia operativa e, quindi, all'intera platea dei dipendenti dell'Agenzia che vi operano.

3.4.1. ESAME DELLE PIÙ RILEVANTI AREE DI RISCHIO INDIVIDUATE

A. APPALTI E CONTRATTI PER LAVORI SERVIZI E FORNITURE⁴

Scopo dell'approfondimento è quello di esporre, in modo analitico, i principali rischi connessi alle attività realizzate nel corso delle singole fasi dell'intero ciclo di vita di un appalto, al fine di prevenire l'insorgenza di fenomeni corruttivi nonché irregolarità dovute ad azioni inconsapevoli.

Nel contesto normativo nazionale ed europeo, si ritiene determinante una attenta valutazione dei rischi di corruzione negli appalti pubblici finalizzata a sviluppare un quadro metodologico solido e coerente per i controlli anticorruzione e anti-conflitto di interessi.

Il Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023), anche per come modificato dal cd. "Decreto Correttivo" di cui al D.Lgs. n. 31 dicembre 2024 n. 209, recante "*Disposizioni integrative e correttive al codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36*", contiene specifiche norme volte a garantire i valori della trasparenza e della concorrenza, in applicazione dei principi enunciati nei primi articoli (Prima parte, Titolo I), che lo stesso Legislatore definisce "criteri di interpretazione delle altre norme del Codice". Si fa riferimento, in particolare, ai principi del risultato, della fiducia e dell'accesso al mercato, dalla cui declinazione si evince una nuova configurazione dei valori in discorso, in quanto:

- la trasparenza diventa funzionale alla massima semplicità e celerità nella corretta applicazione delle regole del Codice, assicurandone la verificabilità;
- la concorrenza diventa strumentale al conseguimento del miglior risultato possibile nell'affidare ed eseguire i contratti.

La trasparenza negli appalti pubblici è stata inoltre rafforzata dalla digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dei contratti di cui al Libro I Parte II del D.Lgs. 36/2023 che prevede un ecosistema digitale in cui i portali telematici delle stazioni appaltanti sono interoperabili e interconnessi con la Banca dati nazionale dei contratti pubblici, istituita presso ANAC, la quale, a sua volta, comunica i dati alla Banca dati europea dei contratti pubblici.

A tal fine, l'Agenzia utilizza una piattaforma di approvvigionamento digitale certificata che, nel pieno rispetto degli obblighi di pubblicità legale e trasparenza, garantisce la gestione dell'intero ciclo di vita dell'appalto, dalle fasi di pubblicazione, presentazione, analisi e valutazione delle offerte, sino all'affidamento del contratto ed alla sua esecuzione.

La piattaforma, aderendo al principio dell'*once only*, garantisce la trasparenza degli atti di cui al D.Lgs. n. 33/2013 riducendo l'impatto organizzativo delle risorse umane impegnate nel processo di pubblicazione: un unico inserimento delle informazioni, infatti, adempie contestualmente agli obblighi di cui al Codice dei contratti pubblici e del Decreto Trasparenza. In tal senso, è stata riorganizzata la pagina Amministrazione Trasparente – Bandi di Gara e Contratti.

Nel contesto in esame i potenziali rischi sono riconducibili alle seguenti fattispecie criminose: Peculato (Art. 314 c.p.); le varie ipotesi di Corruzione (Artt. 318 c.p., 319 c.p. e 319 bis c.p., 320 c.p.); Concussione (Art. 317 c.p.); Induzione indebita a dare o promettere utilità (Art. 319 quater c.p.); Istigazione alla corruzione (Art. 322 c.p.); Rivelazione e utilizzazione di segreti di ufficio (Art. 326 c.p.); Traffico di influenze illecite (Art. 346 bis c.p.), Turbata libertà degli incanti (Art. 353 c.p.), Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (Art. 353 bis c.p.), Truffa (Art. 640 c.p.).

Inoltre, tra i comportamenti rischiosi del dipendente, da prevenire, figurano tutti gli illeciti, che risultano costituire la parte più numerosa e diffusa di corruzione e illegalità, distinguibili a loro volta in: illeciti amministrativi; illeciti amministrativi-contabili (che provocano danno erariale/danno all'immagine) e illeciti disciplinari per violazione di regole di condotta.

⁴ Contributo redatto dalla **Direzione Servizi al Patrimonio (DSP)**

1. Misure generali

Preliminarmente all'esame delle singole aree di rischio, si ritiene opportuno fornire un quadro generale delle principali misure di carattere trasversale per la prevenzione della corruzione, in quanto comuni alle attività maggiormente esposte, di cui si parlerà puntualmente nel prosieguo.

In primo luogo, nel rispetto del criterio di segmentazione dei settori a maggior rischio corruttivo, è stata prevista la segregazione delle funzioni in ragione delle diverse attività.

A tal fine, nell'ambito della riorganizzazione della Direzione Servizi al Patrimonio (DSP) si è provveduto con la Comunicazione Organizzativa n. 16/2025 ad una nuova ripartizione delle attività con il duplice obiettivo di garantire contemporaneamente la gestione unitaria delle procedure di affidamento e la segmentazione delle attività previste per le diverse fasi del ciclo di vita dell'appalto, mirando così a una maggiore efficienza dei processi interni.

In particolare:

- **alla U.O. Gare e Appalti** è stata affidata la gestione di tutte le procedure di affidamento, assegnate in ragione dei diversi importi e delle diverse modalità di affidamento, a due strutture di terzo livello, con differenti Responsabili. Nello specifico, la U.O. Acquisti gestisce tutti gli affidamenti di forniture, servizi e lavori che non presuppongono una procedura concorsuale, quali gli affidamenti diretti e le adesioni a Convenzioni Consip, mentre la U.O. Gare gestisce tutte le procedure di gara, a prescindere dal settore interessato dall'appalto, e la relativa contrattualizzazione. Ciò ha consentito di superare la precedente ripartizione delle procedure in ragione dell'oggetto dell'appalto (tra la U.O. Interventi complessi e la U.O. Forniture e servizi), favorendone così una gestione unitaria e uniforme, e al contempo ha permesso di sviluppare le diverse competenze in ragione delle differenti modalità di affidamento, dettate dagli importi;
- la **U.O. Gestione interventi strategici** cura gli aspetti amministrativi e legali degli interventi edilizi dei quali DSP è responsabile delle procedure di affidamento. Tale U.O., inoltre, fornisce supporto per la migliore definizione dei contenuti relativi alla documentazione di gara inerenti agli interventi gestiti e gestisce gli adempimenti connessi ai "protocolli di legalità";
- la **U.O. Coordinamento, indirizzo e monitoraggio interventi** cura il supporto alle Direzioni Territoriali per la esecuzione dei lavori affidati, svolgendo in tal modo una funzione di presidio e terzietà sui relativi controlli previsti per tale fase. Svolge, inoltre, funzioni trasversali di supporto per la risoluzione di dispute e/o problematiche, nella fase precontenziosa, che potrebbero insorgere nel corso della esecuzione degli appalti, fornendo anche supporto tecnico – legale nei casi di variazioni contrattuali (riserve, sospensioni, varianti, ecc.).

La richiamata gestione separata ha favorito una maggiore focalizzazione sulle competenze e, al tempo stesso, ha reso più agevole l'individuazione delle connesse responsabilità, anche ai fini di un migliore presidio delle attività.

Resta inteso che l'*iter* di acquisto, a fronte della rappresentazione del fabbisogno da parte della Struttura richiedente, viene in ogni caso curato da diversi soggetti, coinvolti in ragione delle specifiche funzioni (quali RUP/Referente amministrativo/Responsabile di Struttura/Direttore Centrale) che garantiscono, su differenti piani, il pieno rispetto delle disposizioni normative di settore, nonché delle prassi adottate correntemente dall'Agenzia, al fine di evitare un uso distorto del sistema di acquisto.

Sempre nell'ottica della segmentazione, a fronte dell'unicità dell'Agenzia quale Stazione Appaltante qualificata di diritto, ex comma 4 dell'art. 63 del Codice,⁵ e della pluralità di Strutture interne responsabili delle singole procedure di affidamento (Direzioni Territoriali, Direzione Servizi al Patrimonio, Struttura per la progettazione quale articolazione centrale chiamata per legge a

⁵ La qualificazione obbligatoria delle stazioni appaltanti si compie attraverso una procedura gestita dall'ANAC e finalizzata alla dimostrazione, da parte delle medesime Stazioni, del possesso della capacità organizzativa e professionale necessaria ad indire appalti di lavori, servizi e forniture per importi, settori merceologici e aree territoriali diverse. L'art. 63, comma 4, del Codice ha annoverato l'Agenzia tra le stazioni appaltanti qualificate ex lege, ciò alla luce delle funzioni svolte dall'Agenzia del Demanio nell'ambito del settore dei contratti pubblici, nonché in ragione della relativa mission istituzionale e di specifiche norme attributive del ruolo di stazione appaltante per taluni affidamenti.

svolgere procedure di affidamento ex art. 1 comma 163 L. 145/2018) – è stato adottato il Modello organizzativo “AGENZIA DEL DEMANIO - STAZIONE APPALTANTE” – trasmesso all’ANAC ed aggiornato nel corso del 2025 – al cui interno alla luce del nuovo Codice dei contratti pubblici sono definite regole di condotta e schemi procedurali da osservare nelle procedure ad evidenza pubblica, per la nomina del Responsabile unico di Progetto (RUP) e degli eventuali responsabili di fase/del procedimento, in coerenza con le peculiarità dell’Agenzia.

Al riguardo, sono stati predisposti *format* di atti di nomina del Responsabile unico del Progetto (RUP) e di eventuali Responsabili di fase (RP) del *team* delle singole procedure oltre a format di atti di ingaggio in termini di supporto e di attivazione della Struttura per la Progettazione in ragione della relativa vocazione istituzionale ex art. 16 *bis*, comma 9, Decreto Legge 21 ottobre 2021, n. 146, convertito con Legge 17 dicembre 2021, n. 215. In tale ambito, si segnala che nelle gare delegate a DSP si procede preferibilmente con la nomina di *team* trasversali, che vedono coinvolte, per la particolare complessità e rilevanza, risorse di una pluralità di Strutture (DSP, SpP e DD.RR).

Particolare attenzione viene data anche alla rotazione degli incarichi, nella misura in cui ci sia personale idoneo e con i requisiti richiesti per l’incarico di riferimento, prevedendo altresì il coinvolgimento di personale assegnato a Direzioni diverse. Tale misura costituisce certamente una leva utile per la prevenzione dei rischi corruttivi.

Con riferimento alle Commissioni Giudicatrici, la cui disciplina è prevista dall’art. 93 del Codice, in data 6.05.2025 sono state aggiornate le relative Linee Guida sulla nomina dei componenti, le quali recano indicazioni operative in tema di nomina e composizione delle commissioni, anche a presidio del principio di rotazione. Inoltre, per le procedure di maggior rilievo, individuate in quelle di affidamento di lavori di importo superiore alla soglia di rilevanza europea è prevista la preventiva condivisione della composizione della commissione con DSP.

Da ultimo, è da segnalare tra le varie iniziative di efficientamento dei processi, che è in corso di valutazione anche l’aggiornamento del Regolamento recante le norme per la ripartizione degli incentivi di cui all’art. 45 del Codice approvato nel 2024.

Tra le misure generali, inoltre, occorre considerare il ruolo centrale assunto dall’attività di formazione dei dipendenti chiamati ad operare nelle procedure di selezione del contraente, proprio al fine di ridurre il rischio di esposizione a fenomeni corruttivi che tale contesto presenta, nonché di prevenire eventuali irregolarità da azioni inconsapevoli.

Al riguardo, tenuto conto delle rilevanti novità introdotte, dal cd. “Decreto Correttivo”, di cui al D.Lgs. n. 31 dicembre 2024 n. 209, recante “*Disposizioni integrative e correttive al codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36*”, DSP ha condiviso con tutte le Direzioni Territoriali alcuni approfondimenti sui cambiamenti di maggiore impatto per le stazioni appaltanti, proseguendo così quell’attività di costante formazione e aggiornamento professionale del personale dell’Agenzia coinvolto nelle gare intrapresa a seguito dell’adozione del nuovo Codice.

In particolare, DSP ha fornito pronto aggiornamento sulle principali novità introdotte dal Bando Tipo ANAC 1/2023, aggiornato al cd. Correttivo, coinvolgendo altresì le Direzioni Territoriali nella fase di consultazione del nuovo Bando Tipo ANAC 2/2025, relativo agli affidamenti di servizi di ingegneria e di architettura.

Inoltre, tra le iniziative formative in programma vi è un corso di formazione del personale dell’Agenzia - integralmente gestito da risorse di DSP - dedicato alla fase esecutiva dell’appalto.

Sempre nell’ottica di accrescere le conoscenze professionali, prosegue l’attività della Community Appalti che riunisce tutti i referenti, sia legali che tecnici dell’Agenzia, che si occupano della gestione delle procedure di affidamento dei contratti pubblici, e che è destinata a promuovere, tramite lo scambio di informazioni ed esperienze, l’accrescimento delle competenze e delle buone pratiche operative. In particolare, la *Community* ha prodotto linee guida e *format* per la gestione uniforme delle procedure sottosoglia, assumendo il ruolo di osservatorio qualificato permanente per condividere, sulla piattaforma digitale in uso, attraverso il suo *Team* di Governo (responsabili, referenti dell’owner di processo ed esperti tematici) le migliori prassi, mettere a sistema i dubbi operativi e — suggerire, anche sulla base delle discussioni sviluppate sul portale, l’adozione di semplificazioni, aggiornamenti e adeguamenti di modelli operativi, linee guida e istruzioni operative per conseguire indirizzi e modelli unitari in materia appalti.

La standardizzazione e la tipizzazione delle attività favoriscono la trasparenza dei processi, svolgendo così anche la funzione di misura anticorruzione, e di strumento di *risk management*. Costituiscono, inoltre, un essenziale presidio di controllo ai sensi del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001.

Sul piano amministrativo, è presente una misura di prevenzione basata sul *Patto di integrità* (art. 1, comma 17, L. 190/2012), allegato ai contratti di appalto e vincolante per la partecipazione alle gare. Il Patto stabilisce regole di condotta per prevenire la corruzione e promuovere comportamenti etici nelle procedure di affidamento e nella fase di esecuzione. Include la clausola di *pantouflage* (art. 53, comma 16-ter, D.Lgs. 165/2001), che vieta agli operatori economici di assumere ex dipendenti dell'Agenzia che abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto, pena la nullità del contratto e la interdizione a contrarre con l'Amministrazione. Il documento prevede, inoltre, l'impegno al rispetto dell'Impegno Etico e del Modello 231, la cui violazione può comportare la risoluzione del contratto (art. 1456 c.c.).

Infine, la DSP ha segnalato a tutti i soggetti coinvolti nella gestione del procedimento di scelta del contraente, la necessità di acquisire e protocollare regolarmente, in via preventiva, dai RUP, dagli eventuali RP, dai relativi (eventuali) collaboratori e dai Commissari di gara la dichiarazione di assenza di cause di incompatibilità, di conflitto di interessi e di carichi pendenti con particolare riguardo ai reati di natura corruttiva, ai sensi della normativa vigente, allo scopo di garantire imparzialità di azione e di giudizio, utilizzando modelli dichiarativi diramati a tutte le Direzioni Territoriali. Poiché la stessa viene resa nella forma della dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà (art. 47 del DPR n. 445/2000), si provvede a verificarla in particolare quando emergano fondati dubbi sulla relativa veridicità, ad esempio per effetto di segnalazioni ricevute dall'esterno (anche anonime), di elementi desumibili da fatti noti (es. ricerche su internet) e/o di ogni altro elemento utile a disposizione del dirigente o del Responsabile della struttura.

In presenza di potenziali conflitti di interesse, ossia di circostanze sopraggiunte che determinino l'insorgenza di un potenziale conflitto di interesse, il soggetto interessato è tenuto ad astenersi dallo svolgimento di qualsiasi attività relativa alla specifica procedura e a darne tempestiva comunicazione al superiore gerarchico, aggiornando la dichiarazione sul conflitto di interesse che dovrà essere nuovamente protocollata. In questo modo, una volta emerso il conflitto di interesse, anche solo potenziale, si dovrà valutare la specifica situazione e adottare le misure più idonee, tenuto conto del singolo caso concreto, per scongiurare che il perseguimento del primario interesse pubblico possa essere compromesso dall'operato del dipendente in conflitto di interesse. Ciò dovrà essere assicurato anche, e con maggiore incisività, con specifico riguardo all'ambito degli affidamenti diretti per i quali maggiormente occorre garantire, secondo l'ANAC, che la "*scelta dell'appaltatore avvenga senza condizionamenti impropri*".

Tra le misure di carattere trasversale, inoltre, si annovera il monitoraggio tecnico di tutti gli interventi attivi sul patrimonio statale gestito dall'Agenzia del demanio. Tale monitoraggio parte dalla fase di avvio per concludersi con il collaudo dell'appalto, consentendo in tal modo di intercettare eventuali omissioni o ritardi che possono essere sintomo di fenomeni corruttivi ovvero di mala amministrazione.

In particolare, l'ufficio "Coordinamento, indirizzo e monitoraggio interventi" (DSP-CIM) di DSP, provvede all'attività di programmazione sulla base di quanto proposto dalle Direzioni Territoriali ed effettua la valutazione tecnica delle iniziative presentate al fine di un loro eventuale inserimento nei Piani di Investimento Immobiliare. Tale U.O. inoltre, cura la predisposizione e la diffusione di linee guida, modelli, *format* e *best practice* per lo sviluppo e il monitoraggio degli interventi per gli aspetti legati al cronoprogramma delle attività, al rispetto delle procedure e alla qualità dell'opera. Tutte queste attività consentono alla DSP di governare le eventuali criticità collegate alle varie fasi di attuazione degli interventi, apportando i necessari correttivi, con particolare riferimento a quelli contemplati nella Convenzione di Servizi, per conseguire gli obiettivi dell'Agenzia, garantendo al contempo l'uniformità operativa della gestione degli affidamenti su tutto il territorio.

All'ufficio "Coordinamento, supporto e indirizzo" (DSP-CIM-CSI), è affidata la valutazione preventiva delle richieste di *extra budget* a qualsiasi titolo avanzate dalle strutture territoriali a DSP, per garantire un costante presidio su tale ambito attraverso apposite istruttorie, finalizzate al rilascio di un parere preventivo all'esame da parte del Direttore di DSP.

Tra le varie forme di monitoraggio, si annovera poi quello effettuato sugli “acquisti centralizzati” (mobili e arredi e attrezzature, impianti e macchinari), attraverso l’acquisizione dei fabbisogni annuali delle Direzioni Territoriali, la valorizzazione degli stessi e la verifica della relativa acquisizione nell’esercizio economico di riferimento.

La Direzione Servizi al Patrimonio, nell’ottica di monitorare gli affidamenti gestiti a livello territoriale, fa inoltre da collettore dei fabbisogni comunicati dalle Direzioni Territoriali, elaborando annualmente un unico piano nazionale delle gare da gestire con piattaforme certificate AGID-ANAC.

Infine, in virtù del ruolo strategico dell’Agenzia del Demanio, che opera come una Stazione Appaltante qualificata attraverso una pluralità di Strutture responsabili delle procedure di affidamento (sia a livello centrale, con la Direzione Servizi al Patrimonio e la Struttura per la progettazione, che a livello territoriale, con le Direzioni Territoriali), già in data 28 gennaio 2022 è stato sottoscritto con l’ANAC un Protocollo di intesa, avente efficacia di 60 mesi e comunque valido fino al 31 dicembre 2026, finalizzato ad instaurare e disciplinare una collaborazione a fini istituzionali per:

- garantire la trasparenza dell’azione amministrativa in materia di affidamento ed esecuzione dei contratti pubblici al fine di promuovere una più efficiente utilizzazione delle risorse;
- individuare e attuare strumenti volti a migliorare l’efficacia complessiva delle misure a tutela della legalità e di prevenzione e di contrasto della corruzione nel settore degli appalti pubblici;
- assicurare il perseguimento dell’interesse pubblico attraverso l’utilizzo delle misure più idonee a garantire l’efficienza, economicità e tempestività dell’azione amministrativa.

Tale Protocollo, il cui obiettivo finale va individuato nella ricerca congiunta delle migliori modalità di gestione degli interventi sul patrimonio immobiliare pubblico - potendo anche attivare la vigilanza collaborativa in relazione a singoli affidamenti, di particolare rilevanza economica e strategica - include le azioni connesse allo sviluppo del PNRR e coinvolge in maniera particolare la Direzione Servizi al Patrimonio (DSP).

2. Fattispecie di particolare rilevanza per le quali sono adottate specifiche misure

Nell’ambito dell’Agenzia del Demanio, con la regia di DSP, per gli interventi volti alla realizzazione di infrastrutture strategiche e di preminente interesse nazionale, sono applicati protocolli di monitoraggio e controlli intensificati per prevenire rischi corruttivi e garantire un maggior presidio in termini di legalità.

Fra queste procedure vi è l’intervento di realizzazione del Parco della Giustizia di Bari, classificato come intervento strategico per lo sviluppo infrastrutturale del Paese con DPCM del 5 agosto 2021, per il quale sono stati predisposti strumenti operativi e semplificazioni procedurali volte a velocizzare le opere mediante la nomina di un Commissario, ai sensi del D.L. 18 aprile 2019, n. 32 (c.d. Sblocca cantieri).

In particolare, in data 1° ottobre 2020, il Ministero della Giustizia e l’Agenzia del Demanio hanno sottoscritto la convenzione con la quale l’Agenzia ha acquisito la funzione di Stazione Appaltante per la realizzazione dell’opera presso l’area occupata dalle caserme dismesse “Capozzi” e “Milano”, di proprietà dello Stato.

Inoltre, in considerazione della rilevanza e della complessità dell’opera:

- è stata attivata una specifica vigilanza collaborativa con l’ANAC per effetto della quale tutta la documentazione di gara è oggetto di verifica preventiva da parte dell’Autorità (in continuità con l’adesione del Commissario Straordinario al “*Protocollo di intesa per la vigilanza collaborativa sugli interventi infrastrutturali prioritari dell’art. 4 del D.L. n. 32/2019 e ss. mm.*” sottoscritto tra l’ANAC e il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti);

- è stato sottoscritto, in data 15 settembre 2022, tra il Commissario Straordinario, la Prefettura-UTG di Bari e l’Agenzia del Demanio, un Protocollo di Intesa finalizzato alla prevenzione dei tentativi di infiltrazione criminale nell’esecuzione delle opere, afferenti alla realizzazione del Parco della Giustizia di Bari (Protocollo redatto ai sensi dell’art. 200 e 203 del D.Lgs. 50/2016, conforme alla Delibera CIPE 62/2015 e acquisito con parere favorevole dal Comitato di Coordinamento per l’Alta Sorveglianza delle Infrastrutture e degli Insediamenti Prioritari (CCASIIP) che prevede, tra gli

adempimenti obbligatori, clausole specifiche contrattuali di impegno da parte degli Operatori Economici rientranti nella filiera di realizzazione dell'opera;

- è stato elaborato il Protocollo Operativo (redatto ai sensi della Delibera CIPE 15/2020) e acquisito dal CCASIIP al fine di accertarne la conformità da parte della Stazione Appaltante, per la sottoscrizione di tutti gli operatori economici, in ottemperanza agli obblighi previsti per le infrastrutture e gli insediamenti prioritari di cui agli artt. 200 e 203 del D.Lgs.50/2016, finalizzato ad attivare il monitoraggio finanziario per la prevenzione e la repressione di tentativi di infiltrazione mafiosa (MGO).

Per finalizzare l'attuazione del Protocollo di Intesa, di cui al punto 2), e in ottemperanza all'art. 5 di detto documento, la S.A. si è quindi dotata di una banca-dati informatica denominata Sileg/M4 per la raccolta dei dati relativi ai soggetti coinvolti a qualunque titolo nella realizzazione dell'Opera, e concessa in uso dalla Società M4 S.p.A. per la durata limitata alla realizzazione del Parco della Giustizia di Bari.

Allo stato, sono stati collaudati i lavori di demolizione dei manufatti esistenti ex caserme Milano e Capozzi di Bari e, con determina prot. n. 132 del 30.07.2025 è stata disposta l'aggiudicazione della procedura bandita per l'affidamento congiunto della progettazione esecutiva e della realizzazione dei lavori finalizzati alla valorizzazione e rigenerazione urbana sostenibile dell'area.

La seconda opera di particolare rilevanza fra le infrastrutture strategiche e di preminente interesse nazionale per le quali l'Agenzia ricopre il ruolo di Stazione appaltante, riguarda la rifunionalizzazione del compendio della "Città dello Sport" presso le Vele di Tor Vergata (intervento inserito all'interno del Programma dettagliato degli interventi essenziali e indifferibili connessi alle celebrazioni del "Giubileo della Chiesa cattolica per il 2025", predisposto ai sensi dell'art. 1, comma 422 della Legge 30 dicembre 2021 n. 234 e approvato con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 15/12/2022, registrato alla Corte dei conti in data 29 dicembre 2022 al numero 3348).

Tale opera è stata sottoposta al monitoraggio da parte dell'Osservatorio per il PNRR e il Giubileo di Roma, il quale ha consentito ai cittadini e agli *stakeholders* di avere un canale informativo costante sui progetti in realizzazione.

A luglio 2025, l'Agenzia ha concluso la prima fase dei lavori di riqualificazione, consegnando alla città di Roma un'opera di cui è già stato possibile fruire, in forma sicura e accessibile, per l'organizzazione dell'evento del Giubileo dei giovani 2025. Contestualmente, l'Agenzia ha pubblicato un avviso pubblico per avviare iniziative in partenariato pubblico privato per la progettazione, realizzazione e gestione di interventi di riconversione del compendio, finalizzati al completamento, anche per lotti funzionali, dell'area ai fini della rigenerazione urbana e lo sviluppo sostenibile del territorio.

Per l'Agenzia risultano strategiche anche le attività connesse alle funzioni di "Manutentore Unico" di cui all'art. 12, comma 5, D.L. 98/2011, per le quali la stessa assume il ruolo di decisore della spesa per gli interventi manutentivi sugli immobili di proprietà statale e di terzi in uso alle Amministrazioni centrali per finalità istituzionali, nonché di Centrale di Committenza per la selezione degli operatori economici specializzati cui affidare l'esecuzione degli interventi medesimi. Al momento della redazione del presente piano, sono in corso le procedure bandite dalle Direzioni Territoriali dell'Agenzia, sulla scorta dei *format* forniti da DSP, per l'affidamento dei nuovi Accordi Quadro relativi al triennio 2026-2028.

A seguito di importanti modifiche normative (D.L. 68/2022) e procedurali, il Macroprocesso del "Manutentore Unico" è stato oggetto di una revisione nel luglio 2024, nel cui documento sono esplicitati i vari presidi di controllo relativi alle diverse attività e i ruoli rispettivamente ricoperti dai singoli responsabili. In tale contesto, è stata altresì innovata l'intera piattaforma informatica dedicata, per la gestione integrata dell'intero processo.

Nell'ottica di ridurre al massimo i rischi connessi alla prossimità tra SA e operatori economici e al fine di garantire la massima concorrenza anche nella fase di progettazione, DSP ha bandito altresì una procedura aperta per la conclusione di Accordi Quadro per l'affidamento di servizi di ingegneria e architettura e di altri servizi tecnici relativi a lavori di ristrutturazione e manutenzione straordinaria sugli immobili statali e/o in uso alle Amministrazioni dello Stato e sugli immobili di proprietà dell'Agenzia, ripartita in tre ambiti geografici, a loro volta suddivisi in 4 lotti in ragione dell'importo dei servizi affidabili e della natura degli immobili. La procedura è stata regolarmente aggiudicata nel

corso del 2024 e attualmente gli Accordi sono pienamente operativi. I contratti attuativi possono essere stipulati dalle singole strutture richiedenti, con gli aggiudicatari individuati nell'ambito della gara. A ciò si aggiunga che nell'ambito dei servizi affidabili rientrano anche quelli di importo inferiore alla soglia di rilevanza europea, garantendo in questo modo una selezione maggiormente concorrenziale rispetto alla procedura negoziata.

Infine, si segnala che nella specifica disciplina prevista per gli interventi di ricostruzione, riparazione e ripristino delle opere pubbliche *post-sisma* 2016, è operativo un Accordo tra ANAC e il Commissario Straordinario (sottoscritto nel dicembre 2016 e aggiornato da ultimo il 23 luglio 2023) che prevede attività di alta sorveglianza e vigilanza preventiva di legittimità sugli atti e sulle procedure di affidamento. L'Accordo, finalizzato a garantire correttezza e trasparenza, disciplina le modalità di controllo demandate all'Unità Operativa Speciale di ANAC, cui vengono sottoposti – tramite gli Uffici Speciali per la Ricostruzione – gli atti relativi agli affidamenti e alle procedure delle Stazioni Appaltanti, inclusi alcuni atti della fase esecutiva.

3. Definizione dell'oggetto dell'affidamento

Esaminate le misure a carattere generale o particolare che vengono messe in atto dall'Agenzia, si rappresentano nel seguito gli specifici rischi e relative misure di mitigazione per ciascuna fase di vita dell'appalto.

Una efficiente ed efficace esecuzione degli appalti prende le mosse già dalla corretta programmazione degli approvvigionamenti da parte della Stazione Appaltante, in coerenza con tempistiche e modalità previste dall'art. 37 del D.Lgs. n. 36 che ha allineato, con cadenza triennale come per i lavori, la periodicità (prima biennale) della programmazione anche per gli acquisti di beni e servizi.

Sebbene la scelta di procedere ad una puntuale attività di programmazione di tutti gli approvvigionamenti, sembri escludere margini di flessibilità nelle scelte della Stazione Appaltante, è indubbio che rappresenta un deterrente per condotte corruttive, nella misura in cui richiede una virtuosa pianificazione del fabbisogno pubblico, dipendente da un autovincolo della Stazione Appaltante.

Di contro, eventuali carenze in tale fase potrebbero agevolare situazioni sintomatiche di fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione, quali:

- la frammentazione degli affidamenti;
- il frequente ricorso a proroghe contrattuali illegittime;
- l'avvio di procedure negoziate senza bando motivate dalla mera urgenza di provvedere;
- l'imprecisa definizione dell'oggetto del contratto con riguardo alle specifiche tecniche e/o alle quantità;
- la perdita di controllo della spesa.

Ai fini di una compiuta valutazione delle strategie di approvvigionamento, e per evitare il configurarsi delle illustrate criticità, è opportuno che nella fase di programmazione sia garantita:

- ✓ un'analisi delle effettive esigenze da soddisfare con le commesse pubbliche attraverso una valutazione quantitativa e qualitativa che tenga conto delle pregresse altre esperienze maturate (anche in ambito nazionale);
- ✓ una compiuta qualificazione dell'oggetto del contratto, dell'importo presunto e della relativa forma di finanziamento;
- ✓ una valutazione delle alternative contrattuali e procedurali possibili al fine di individuare la soluzione più efficiente ed efficace per il soddisfacimento dei bisogni.

Con lo scopo di uniformare l'attività dell'Agenzia in tale fase, DSP ha inoltre curato la redazione di Linee Guida sulla Programmazione dei beni e servizi e Programmazione delle opere pubbliche ai sensi dell'art. 37 del Codice e dell'allegato I.5 al medesimo, le quali, in data 30.07.2024, sono state diramate a tutte le direzioni dell'Agenzia presenti sul territorio.

Con le richiamate Linee Guida si è dato atto che, in coerenza con i documenti di funzionamento, la struttura referente per la redazione del programma triennale degli acquisti di beni e servizi e dei

lavori pubblici è la Direzione Servizi al Patrimonio, la quale si occuperà annualmente di ricevere le proposte, i dati e le informazioni fornite dalle Direzioni centrali e territoriali ai fini del coordinamento delle proposte.

Una volta predisposta la programmazione degli affidamenti, si procede alla progettazione delle singole commesse. Tale fase rappresenta uno dei momenti cruciali dell'intero *iter* procedurale, in quanto soluzioni non correttamente e/o non esaustivamente progettate potrebbero determinare rischi di inefficienza e/o inefficacia dell'appalto e di alterazione della libera concorrenza. Ciò in particolare potrebbe avvenire a fronte di:

- errata/non funzionale individuazione del fabbisogno nel caso in cui l'oggetto e l'entità della prestazione non risultino chiaramente e adeguatamente specificati;
- mancata suddivisione, ove possibile, dell'appalto in lotti funzionali prestazionali o quantitativi (art. 58, co. 1) volta a favorire l'accesso delle piccole e medie imprese;
- abuso dell'individuazione delle fattispecie annoverabili fra le "*procedure in caso di somma urgenza*" sottoposte al particolare regime procedurale di cui all'art. 140 del Codice e all'art. 20 dell'Allegato II.18 che esulano dal preventivo confronto competitivo (sul punto si veda anche successivo par. 9), fermi restando gli oneri di pubblicità previsti all'art. 140 comma 10 del Codice (estensibili ai lavori concernenti beni culturali appaltati in somma urgenza);
- contenuto approssimativo di taluni documenti, quali il progetto e il capitolato, generici e non sufficientemente puntuali in merito a ciò che deve essere realizzato in fase esecutiva;
- non corretta quantificazione delle penali da applicare in caso di inadempimento della prestazione.

Di conseguenza si ritiene necessario:

- ✓ procedere con una sistematica attività di programmazione degli approvvigionamenti, anche al fine di garantire una visione di insieme dell'intero ciclo di realizzazione dell'appalto, con particolare riferimento a determinati ambiti nei quali una adeguata programmazione, consentirebbe di procedere ad approvvigionamenti efficienti e mirati;
- ✓ garantire la programmazione anche negli ambiti per i quali non sussiste un onere di legge;
- ✓ avviare la definizione dei criteri di valutazione e dei relativi punteggi in fase di progettazione;
- ✓ predisporre in maniera puntuale e dettagliata i Capitolati d'appalto, descrivendo in modo chiaro l'oggetto, l'entità della prestazione e i termini contrattuali, in modo da dettagliare le attività da realizzare e le verifiche contrattuali da prevedere in fase esecutiva;
- ✓ individuare le penali da applicare in caso di inadempimento della prestazione, tenendo conto delle peculiarità dello specifico affidamento in modo che le stesse costituiscano un deterrente per l'Appaltatore e siano comunque agevolmente azionabili.

4. Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento

Una volta emerso il fabbisogno, si apre la fase di scelta della procedura selettiva per l'individuazione dell'operatore economico⁶ che tiene conto dell'oggetto della commessa e del relativo

⁶ In particolare, per l'individuazione degli operatori economici possono adottarsi:

- "**procedure aperte**" in cui ogni operatore economico interessato può presentare un'offerta in risposta ad un avviso di indizione della gara (art. 71);

- "**procedure ristrette**" alle quali ogni operatore economico in possesso dei requisiti prescritti può chiedere di partecipare e in cui possono presentare un'offerta soltanto quelli invitati dalle stazioni appaltanti, con le modalità stabilite dal Codice e descritte nella lettera di invito (art. 72);

- la "**procedura competitiva con negoziazione**", in cui qualsiasi operatore economico può presentare una domanda di partecipazione in risposta a un avviso di indizione di gara, fornendo le informazioni richieste dalla stazione appaltante (art. 73);

- il "**dialogo competitivo**" che costituisce una procedura nella quale la Stazione Appaltante avvia un dialogo con i candidati ammessi alla stessa al fine di elaborare una o più soluzioni atte a soddisfare le sue necessità e sulla base della quale o delle quali i candidati selezionati saranno invitati a presentare le offerte; a tale procedura qualsiasi operatore economico può chiedere di partecipare (art. 74);

- il "**partenariato per l'innovazione**" che consente alla SA di sviluppare, in piena collaborazione con i soggetti privati, lavori, servizi o prodotti innovativi, ricorrendo a soluzioni che non sono già disponibili sul mercato, procedendo al loro successivo acquisto senza dover esperire una gara distinta. A tale procedura può chiedere di partecipare ogni operatore economico in possesso dei requisiti prescritti, fermo restando che le offerte potranno essere formulate solo da quelli invitati dalle stazioni appaltanti, con le modalità stabilite nella lettera di invito (art. 75);

- "**procedure negoziate senza pubblicazione di un bando di gara**" in cui la Stazione Appaltante consulta gli operatori economici dalla stessa scelti e negozia con uno o più di essi le condizioni dell'appalto. Il ricorso a tale tipologia di affidamento ha carattere del tutto tassativo e, inoltre, la SA ha l'obbligo di motivare puntualmente la scelta di ricorrere a questa tipologia di affidamento, dandone conto nella Determina a Contrarre (art. 76).

importo base d'asta (al netto dell'IVA) cui sono connessi anche i relativi adempimenti in termini di pubblicità e trasparenza.

In tale fase la corretta quantificazione della base d'asta e la esaustiva descrizione del fabbisogno sono essenziali per individuare lo strumento applicabile, garantendo, al contempo, il rispetto dei principi di economicità ed efficacia.

In merito all'importanza assunta dalle operazioni di stima dell'importo a base d'asta occorre inoltre richiamare l'attenzione sulla necessità di dare specifica contezza del costo della manodopera e dei costi della sicurezza, che sono scorporati dall'importo soggetto al ribasso ai sensi dell'art. 41 del D.Lgs. 36/2023, salva la possibilità per l'operatore di dimostrare che il ribasso complessivo dell'importo deriva da una più efficiente organizzazione aziendale.

In ragione di quanto sopra si ritiene che l'area in questione sia soggetta ad un livello di rischio potenzialmente alto e, pertanto, si ritiene necessario procedere:

- ✓ alla corretta e completa individuazione dei fabbisogni a valle di una sistematica attività di programmazione e di progettazione degli approvvigionamenti;
- ✓ all'adozione di criteri di stima dell'importo a base d'asta che rendano chiaramente evincibile, per tutte le procedure aventi ad oggetto lavori, servizi e forniture, il costo della manodopera e della sicurezza, al fine di non vanificare la *ratio* del succitato art. 41;
- ✓ alla preliminare verifica della possibilità di accedere alle Convenzioni Consip, allo SDAPA o al MePA per gli acquisti sotto la soglia di rilevanza europea;
- ✓ all'affidamento delle commesse mediante procedure aperte alle quali ogni operatore economico interessato potrà presentare offerta, nel caso in cui sussistano i presupposti di legge;
- ✓ alla verifica, in primo luogo, della concreta possibilità di suddividere in lotti la procedura (tenendo conto dell'obbligo in capo alla SA, in caso di esito negativo, di esplicitare le relative motivazioni nella decisione a contrarre, secondo quanto previsto all'art. 58 comma 2 del Codice) e, in secondo luogo, della eventualità di avvalersi della facoltà di cui all'art. 58, comma 4, del Codice, introducendo limiti al numero di lotti per i quali è consentita l'aggiudicazione e/o la partecipazione al fine di favorire l'accesso delle microimprese, piccole e medie imprese agli appalti pubblici;
- ✓ alla redazione dei documenti di gara in conformità ai modelli (bandi-tipo) diramati dall'ANAC.

Ciò posto, oltre ai rischi connessi alla fase di scelta della procedura di selezione, sussistono differenti rischi corruttivi connessi specificatamente ad ogni singola tipologia di selezione.

La procedura aperta potrebbe rappresentare il sistema di gara da privilegiare in quanto garantisce la concorrenza e quindi la massima partecipazione possibile di ogni operatore economico interessato, purché in possesso dei requisiti richiesti dal bando.

Ciononostante, anche tale procedura presenta possibili rischi corruttivi, dovuti alla mancanza di misure di trattamento del rischio e/o controlli, mancanza di trasparenza, all'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, alla scarsa responsabilizzazione interna, inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi, ad un uso improprio o distorto della discrezionalità tecnica.

In concreto, gli eventuali rischi potrebbero individuarsi:

- nella fissazione di requisiti di partecipazione sproporzionati rispetto al valore e all'oggetto dell'appalto e ingiustificatamente limitativi della concorrenza;
- nell'inserimento nei documenti di gara di clausole ambigue e relativa interpretazione in favore di taluni operatori;
- nella nomina della Commissione di gara in contrasto con le regole di competenza e trasparenza;
- nella mancata esclusione dalla procedura di operatori sprovvisti di requisiti di partecipazione;
- nella valutazione non imparziale dell'offerta tecnica;
- nella sottoscrizione del contratto in mancanza delle verifiche di legge o in contrasto con i relativi esiti;
- nel diniego/accoglimento dell'istanza di accesso agli atti fuori dai casi consentiti dalla legge;
- nella accettazione di denaro o di altre utilità per favorire in qualsiasi modo un operatore nell'affidamento di un appalto.

Le misure di prevenzione introdotte dall'Agenzia indicate al paragrafo precedente, unitamente alle misure particolari adottate per taluni interventi specifici, consentono di contenere tali rischi, garantendo un completo monitoraggio delle procedure, volto ad assicurare i necessari presidi di legalità.

L'indizione di una procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando di gara è invece consentita esclusivamente per le fattispecie eccezionali, espressamente previste dal Legislatore, a fronte delle quali è possibile derogare all'obbligo generale di scegliere il contraente mediante procedura aperta/ristretta. In ragione dell'eccezionalità delle ipotesi nelle quali è possibile adottare lo strumento in esame, il Legislatore ha introdotto taluni correttivi che rendono l'iter selettivo, per alcuni aspetti, "semplificato".

Con particolare riferimento all'individuazione degli operatori economici da invitare, la selezione dei concorrenti viene effettuata dal RUP tramite indagini di mercato, avvisi di manifestazione di interesse o elenchi di operatori economici, nel rispetto del principio di rotazione degli inviti di cui all'art. 49 del Codice, come aggiornato dal c.d. Correttivo, qualora non derogabile, e fatto salvo in ogni caso l'obbligo di utilizzo di strumenti di acquisto e di negoziazione, anche telematici, previsti dalle vigenti disposizioni in materia di contenimento della spesa (quali il MePA).

Ciò posto, risulta evidente che l'osservanza della normativa di settore, che descrive puntualmente le ipotesi in cui è possibile ricorrere alle procedure negoziate, degli atti interni e dei Regolamenti adottati in materia dall'Agenzia, dovrebbero astrattamente escludere il proliferare di fenomeni corruttivi. Tuttavia, la semplificazione procedurale connessa a tale modalità di scelta del contraente potrebbe, comunque, determinare condotte difformi ravvisabili:

- al momento della quantificazione dell'importo a base d'asta, al fine di eludere l'applicazione delle norme che impongono la gara aperta;
- in sede di individuazione degli operatori da invitare o della tipologia di spesa;
- nell'inosservanza dei divieti di divulgazione in relazione all'elenco dei soggetti invitati fino alla scadenza del termine di presentazione delle offerte, la cui violazione potrebbe comportare l'applicazione dell'art. 326 del Codice penale, che sanziona la rivelazione del segreto d'ufficio.

Per contenere tali rischi, tenuto conto delle specifiche ipotesi previste dal Legislatore per aderire a tali forme di confronto concorrenziale, si ritiene necessario:

- ✓ prima dell'avvio della procedura, soffermarsi sui fabbisogni emersi o comunque individuati per il periodo di riferimento (come da programmazione) e individuare di conseguenza l'oggetto dell'appalto e l'importo a base d'asta (escludendo quindi possibili violazioni del divieto di frazionamento artificioso, laddove nel corso dell'anno emergano esigenze analoghe);
- ✓ verificare prioritariamente la possibilità di ottenere la prestazione mediante una convenzione Consip ovvero tramite il MePA (applicabile solo per gli affidamenti di importo pari o inferiore alla soglia di rilevanza europea) ovvero tramite lo SDAPA, per gli affidamenti ricadenti nel settore merceologico di operatività e per importi superiori alla soglia di rilevanza europea;
- ✓ garantire la rotazione degli affidamenti anche attraverso indagini di mercato aperte con specifici avvisi pubblici;
- ✓ valorizzare, in generale, l'utilizzo di sistemi elettronici e telematici di negoziazione, per temperare le esigenze di semplificazione (sottese all'utilizzo delle procedure negoziate) con la garanzia della parità di trattamento;
- ✓ ottemperare regolarmente agli obblighi di trasparenza.

Il ricorso all'affidamento diretto, consentito, dall'art. 50 del D.Lgs. 36/2023, in caso di lavori di importo inferiore ad € 150.000 e servizi, compresi i SIA, di importo inferiore ad € 140.000, può essere realizzato *"anche senza consultazione di più operatori economici"* purché *"siano scelti soggetti in possesso di documentate esperienze pregresse idonee all'esecuzione delle prestazioni contrattuali"*.

Una minore procedimentalizzazione della scelta del contraente potrebbe comportare fenomeni corruttivi volti a favorire determinati operatori, potendosi adottare comportamenti fraudolenti:

- in sede di individuazione del fabbisogno, al fine di eludere l'applicazione della norma di settore (frazionamento artificioso);
- nell'inosservanza dei divieti di divulgazione in relazione all'elenco dei soggetti invitati a presentare offerte fino alla scadenza del termine di presentazione delle stesse (la cui violazione

comporta l'applicazione dell'art. 326 del Codice penale, che sanziona la rivelazione del segreto d'ufficio);

- in sede di controllo del possesso dei requisiti speciali eventualmente richiesti per l'esecuzione dell'appalto;
- nell'inosservanza delle indicazioni fornite dall'ANAC;
- nel mancato rispetto del principio di rotazione degli affidamenti.

Per contenere tali rischi, stante l'ampliamento rispetto al passato dell'ambito di applicazione dell'istituto in questione, nel rispetto della normativa vigente l'Agenzia seleziona il fornitore mediante gli strumenti disponibili sul MePA per l'acquisto di beni e servizi sotto la soglia di rilevanza europea e a prescindere dall'importo dell'affidamento, al fine di:

- agevolare il rispetto dei principi di trasparenza ed economicità dell'azione amministrativa;
- favorire la rotazione dei fornitori e ricavare ogni possibile economia di spesa dalla competizione tra più soggetti avendo cura di garantire la medesima qualità;
- favorire l'accesso alle piccole e medie imprese.

La selezione dei fornitori viene quindi effettuata nell'osservanza dei criteri di trasparenza, tracciabilità, pubblicità, libera concorrenza, non discriminazione, parità di trattamento e rotazione, sulla base di criteri oggettivi legati alla competitività e alla qualità dei prodotti e dei servizi richiesti.

Nel garantire la scrupolosa osservanza della vigente normativa, vengono inoltre assicurati i seguenti obblighi fondamentali volti:

- ✓ all'adozione di criteri di valutazione oggettivi e trasparenti nella selezione delle aziende fornitrici;
- ✓ alla osservanza di principi di correttezza e buona fede nella corrispondenza e nel dialogo con i fornitori, in linea con le più rigorose pratiche commerciali.

L'esigenza di perseguire il massimo vantaggio competitivo deve assicurare in ogni caso l'adozione, da parte dei fornitori, di soluzioni operative in linea con la normativa vigente e, più in generale, con i principi in materia di tutela della persona, della salute e sicurezza dei lavoratori, dell'ambiente e di prevenzione della corruzione.

Sul punto, la DSP ha diramato a luglio 2024 delle Linee Guida in materia di procedure sotto la soglia di rilevanza europea, con successivo aggiornamento del 18 luglio 2025, indirizzando i RUP per una migliore gestione della fase di indagine di mercato e di scelta del contraente. Tali linee guida garantiscono l'operatività e la standardizzazione delle attività di *procurement* dell'Agenzia, unitamente ai format relativi alla procedura di affidamento diretto e alla procedura negoziata. Sempre a luglio 2024, DSP ha provveduto altresì a pubblicare il Macroprocesso "*Gestione acquisti beni e servizi*".

5. Requisiti di qualificazione

I requisiti di qualificazione sono normativamente individuati, salva definizione a cura della Stazione appaltante in relazione allo specifico affidamento. Essi costituiscono lo strumento con cui i concorrenti dimostrano di possedere la capacità per eseguire correttamente l'appalto e si suddividono in requisiti a carattere generale e requisiti di carattere speciale⁷.

⁷ 1) **Requisiti di carattere generale** del concorrente: concernenti l'affidabilità morale (volti ad attestare l'assenza di elementi ostativi alla costituzione di rapporti con il committente pubblico) e professionale (da dimostrare mediante iscrizione presso registri o albi). Essi sono elencati negli artt. 94 e 95 del D.Lgs. n. 36/2023. Il loro possesso è necessario e deve essere verificato in relazione ad ogni procedura selettiva in capo al concorrente e difatti l'operatore economico che ne risulti privo è escluso dalla partecipazione alle procedure di gara e dall'affidamento del relativo contratto. Alle medesime verifiche sono assoggettati anche l'eventuale subappaltatore ovvero l'impresa ausiliaria, ferma restando, in tal caso, la facoltà di sostituzione (art. 104 co. 5). La loro mancanza è causa di esclusione dalla procedura a prescindere dal loro richiamo nella *lex specialis* (a fronte della tassatività delle cause di esclusione) che comunque non può contenere ulteriori prescrizioni restrittive, a pena di esclusione, che, ove presenti, sarebbero comunque nulle.

2) **Requisiti di carattere speciale** del concorrente: attengono alle capacità che l'operatore economico deve possedere ai fini della partecipazione ad una determinata procedura di gara, sulla base di quanto previsto dalla *lex specialis*, e all'affidamento del relativo contratto. Essi attengono alla capacità economico-finanziaria ovvero tecnico-professionale, e vengono selezionati dalla SA, tra quelli previsti all'art. 100 D.Lgs. n. 36/2023 in via tassativa, nel rispetto dei principi di non discriminazione, trasparenza e rotazione e devono risultare attinenti e proporzionati all'oggetto dell'appalto.

Anche in tale fase potrebbero potenzialmente insorgere fenomeni corruttivi, tenuto conto che l'individuazione dei requisiti di carattere speciale rientra nella sfera di discrezionalità della SA la quale potrebbe attuare una restrizione all'accesso delle imprese presenti sul mercato, richiedendo requisiti non congrui, illogici, non proporzionati, irragionevoli, o non pertinenti rispetto all'oggetto del contratto, per favorire determinate categorie di operatori economici con violazione dei principi di non discriminazione e parità di trattamento.

Detto rischio non risulta del tutto attenuato nemmeno nel caso di procedure negoziate e affidamenti diretti, in cui il RUP seleziona i nominativi degli operatori economici da invitare mediante il MePA ovvero, qualora ne ricorrano i presupposti, mediante indagini di mercato *extra* MePA.

In ragione di quanto sopra si ritiene che l'area in questione sia soggetta ad un livello di rischio potenzialmente medio e, di conseguenza, si ritiene necessario:

- ✓ evitare di introdurre requisiti speciali immediatamente escludenti, attenendosi ad una stretta interpretazione delle norme e delle indicazioni fornite dall'ANAC;
- ✓ adottare requisiti che consentano di ampliare quanto più possibile la platea dei concorrenti al fine di evitare speculazioni e danni alla qualità dei servizi, più difficili quando pervengono numerose offerte;
- ✓ fissare i requisiti speciali in considerazione del mercato di riferimento in cui operano le imprese;
- ✓ invitare operatori economici sulla base di requisiti speciali che risultino da attestazioni riscontrabili già prima dell'invito (ad es. Attestazione SOA/Visura Camerale/Iscrizione ad Albi professionali).

Ai fini dell'aggiudicazione, la Stazione Appaltante (SA) verifica in capo all'aggiudicatario il possesso dei requisiti di carattere generale, nonché quelli economico/finanziari e tecnico/professionali richiesti nella *lex specialis*, accedendo al fascicolo virtuale dell'operatore economico (FVOE), ai sensi dell'art. 99 del Codice, come modificato ed integrato dal D.Lgs. n. 209/2024, fatto salvo quanto previsto dal comma 3-*bis* del predetto art. 99.

Tuttavia, l'assenza nel fascicolo dei documenti per la verifica del possesso dei requisiti o il malfunzionamento dello stesso, può generare una serie di rischi specifici, quali ad esempio:

- ritardi nella verifica dei requisiti e, quindi, nell'aggiudicazione;
- abuso del ricorso all'autocertificazione;
- elusione delle verifiche sul possesso dei requisiti di soggetti diversi dall'aggiudicatario quali i subappaltatori.

Per contenere tali rischi, si ritiene necessario che il RUP (o il suo delegato) adotti alcuni accorgimenti, e segnatamente:

- ✓ nel caso in cui alcuni documenti presenti nel fascicolo non siano in corso di validità, dovrà interrogare nuovamente il sistema e ottenere il rilascio dei medesimi documenti in corso di validità;
- ✓ in caso di documenti non già presenti nel fascicolo e non acquisibili tramite lo stesso in quanto non centralizzati presso una banca dati, dovrà richiedere all'operatore la relativa produzione;
- ✓ in caso di documenti non presenti nel fascicolo e non acquisibili tramite lo stesso perché la relativa banca dati, seppure esistente, non è stata resa disponibile da parte dell'ente certificatore competente, dovrà attivarsi tempestivamente richiedendo direttamente a quest'ultimo la documentazione;
- ✓ ricorso all'autocertificazione dell'operatore nei soli casi previsti dalla legge, ossia ove siano decorsi inutilmente 30 giorni dalla richiesta all'ente certificatore fuori sistema, nonché

Ad ogni modo, anche l'operatore economico che singolarmente non dispone dei requisiti speciali di qualificazione prescritti dalla *lex specialis* può partecipare alla gara:

- in forma plurima mediante la costituzione di un Raggruppamento Temporaneo d'Imprese;
- mediante l'istituto dell'avvalimento, che consente di ricorrere ai requisiti di un altro soggetto (cosiddetta impresa ausiliaria), nei modi e alle condizioni espressamente previste dal Codice.

Con riguardo ai contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR/PNC, il Legislatore ha fornito specifiche indicazioni. In base all'art. 47, comma 4 del D.L. n. 77/2021, per l'affidamento dei già menzionati contratti le stazioni appaltanti devono prevedere clausole dirette all'inserimento, come requisiti necessari (e come ulteriori requisiti premiali dell'offerta) di criteri orientati a promuovere l'imprenditoria giovanile, la parità di genere e l'assunzione di giovani e donne.

nell'ipotesi in cui nel medesimo termine non siano acquisiti documenti, per quanto presenti nel fascicolo, per un malfunzionamento dello stesso o delle piattaforme/banche dati ad esso interconnesse.

In proposito, al fine di agevolare e rendere uniformi le attività di verifica dei requisiti, a dicembre 2024, nell'ambito della *Community Appalti*, sono state condivise le più recenti indicazioni dell'ANAC e del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti (MIT) sul tema, unitamente ad una tabella riepilogativa delle verifiche di legge, recante per ciascuna di esse i documenti probatori e le relative modalità di acquisizione nonché i soggetti destinatari dell'accertamento, con i riferimenti normativi necessari per l'inquadramento dell'attività. Inoltre, riguardo agli affidamenti diretti e alle soglie di riferimento previste dal D.Lgs. n. 36/2023, ad aprile 2024, è stata adottata una circolare recante le modalità operative per la verifica degli operatori economici.

6. Criteri di aggiudicazione

Indipendentemente dallo strumento di accesso alle gare individuato, le SA aggiudicano gli appalti, ai sensi dell'art. 108 del Codice, sulla base del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEPV), individuata sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo, oppure sulla base dell'elemento prezzo o del costo, seguendo un criterio di comparazione costo/efficacia, quale il costo del ciclo vita, ovvero del criterio del minor prezzo.

La scelta è tuttavia vincolata in relazione alle fattispecie individuate al comma 2 della precitata disposizione per le quali il Legislatore ha stabilito l'adozione del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa.

Nella fase di progettazione la SA deve individuare concretamente i propri molteplici obiettivi, attribuire un peso relativo a ciascuno di essi, definire le modalità attraverso cui viene valutato il grado di adeguatezza di ciascuna offerta rispetto al singolo obiettivo, nonché sintetizzare le informazioni relative a ciascuna offerta in un unico valore numerico finale. Va da sé che dette scelte hanno una notevole influenza sui risultati della gara. In ogni caso, al precipuo fine di assicurare all'offerta tecnica un peso determinante rispetto all'offerta economica, viene stabilito per i servizi informatici e per i contratti ad alta intensità di manodopera un tetto massimo per il punteggio economico entro il limite, rispettivamente, del 10 e del 30 per cento (art. 108, comma 4).

In ragione di quanto sopra si ritiene che l'area in questione sia soggetta ad un livello di rischio potenzialmente alto e di conseguenza si provvede a:

- ✓ individuare il criterio di aggiudicazione più confacente alle caratteristiche proprie delle attività oggetto di affidamento garantendo in tal modo la serietà e affidabilità delle offerte, evitando formulazioni oscure o ambigue, assicurando la trasparenza dell'attività e la consapevolezza della partecipazione;
- ✓ scongiurare le ipotesi in cui il valore attribuito ad un elemento sia tale da preconstituire, nei confronti dei concorrenti, illegittime posizioni di vantaggio, pur avendo la SA ampia discrezionalità di scelta in ordine al peso o punteggio da attribuire a ciascun criterio;
- ✓ non fissare criteri di aggiudicazione che, nella sostanza, finiscano per rendere totalmente influente l'offerta economica o quella tecnica;
- ✓ definire in maniera chiara e precisa il criterio di aggiudicazione, i criteri di valutazione, i metodi e le formule per l'attribuzione dei punteggi e il metodo per la formazione della graduatoria, finalizzati all'individuazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, soluzione la cui attuazione è facilitata dalla gestione telematica delle procedure stante l'obbligo normativamente imposto;
- ✓ mettere a disposizione degli operatori economici modelli, anche in formato elettronico, che agevolino la predisposizione e la presentazione delle offerte, soluzione la cui attuazione è anch'essa facilitata dalla gestione telematica delle procedure stante l'obbligo normativamente imposto;
- ✓ nell'ottica di superare forme di collusione, è opportuno che vengano predisposti criteri motivazionali che fungano da indirizzo per la Commissione, limitando quanto più possibile la discrezionalità della stessa nella valutazione delle offerte.

7. Verifica dell'anomalia dell'offerta

Un'altra fase preliminare all'aggiudicazione, durante la quale potrebbero insorgere possibili fenomeni corruttivi, è quella di verifica dell'anomalia dell'offerta, istituto volto ad evitare che offerte troppo basse esponano la SA al rischio di esecuzione delle prestazioni in modo irregolare, qualitativamente inferiore a quanto richiesto e/o in violazione di norme, con la conseguenza di far sorgere contestazioni e ricorsi⁸.

Salvi vizi evidenti nelle argomentazioni adottate, le valutazioni dell'Amministrazione in sede di riscontro dell'anomalia delle offerte costituiscono espressione di un potere di natura tecnico-discrezionale, improntato a criteri di ragionevolezza, logicità e proporzionalità, di prerogativa della SA. Del resto, il giudizio di congruità consta di due apprezzamenti distinti, di cui uno, di natura meramente accertativa - consistente nell'acquisizione degli elementi giustificativi e nell'esame della loro sufficienza quantitativa e correttezza sostanziale - l'altro, invece, di natura tecnico-discrezionale, in cui viene dato un vero e proprio apprezzamento sull'affidabilità complessiva dell'offerta.

Nello specifico, il rischio insito nella fase in esame è strettamente correlato al giudizio finale di congruità dell'offerta, frutto di una valutazione tecnico-discrezionale dei giustificativi forniti dall'operatore, la quale potrebbe essere incisa da possibili fenomeni corruttivi diretti a colmare incompletezza, insufficienza o non attendibilità degli elementi acquisiti in sede di contraddittorio procedimentale (ritenendo così congrua una offerta in realtà non idonea) ovvero a valutare artatamente l'anomalia di una o più offerte, con esclusione dalla gara, a favore di altro concorrente.

Stante quanto sopra, si ritiene che il procedimento di verifica dell'anomalia sia soggetto ad un livello di rischio potenzialmente alto e, pertanto, appare necessario:

- ✓ favorire la costituzione di un'apposita Commissione a supporto del RUP anche nel caso di aggiudicazione con il criterio del minor prezzo;
- ✓ che vi sia sempre l'attestazione scritta e motivata della congruità dell'offerta contenuta in apposito verbale;
- ✓ sensibilizzare il personale deputato alle attività di verifica in questione, focalizzando l'attenzione sull'importanza di seguire ogni fase del procedimento ovvero di esaminare quanto prodotto dal concorrente ai sensi dell'art. 110 del D.Lgs. n. 36/2023, in modo imparziale e trasparente, predisponendo relazioni puntuali dalle quali emerga l'*iter* logico seguito nella valutazione dell'offerta nel suo complesso, nel rispetto dei principi di proporzionalità, adeguatezza e correttezza della valutazione tecnico-discrezionale;
- ✓ procedere alla rotazione dei RUP (qualora risulti compatibile con le disposizioni dettate dall'ANAC in tema di requisiti del RUP) e dei membri delle Commissioni deputate all'esame della congruità delle offerte per le gare di appalto.

8. Gestione fase esecutiva dell'appalto

La gestione della fase successiva all'aggiudicazione dell'appalto è di preminente rilievo ai fini della corretta esecuzione delle prestazioni contrattuali.

Le misure da adottarsi per il perseguimento di tale obiettivo sono molteplici e si declinano in modo differente a seconda dello specifico momento della fase esecutiva stessa.

⁸ Difatti, l'aggiudicazione dovrebbe intervenire a favore di soggetti le cui offerte, avuto riguardo alle caratteristiche specifiche della prestazione richiesta, risultino complessivamente proporzionate sotto il profilo economico all'insieme dei costi, rischi e oneri che l'esecuzione della prestazione comporta a carico dell'appaltatore, con l'aggiunta del normale utile d'impresa, essenziale per la permanenza sul mercato.

Pertanto, la *ratio* dell'istituto in parola è quella di giungere al congruo temperamento dell'interesse del concorrente all'aggiudicazione dell'appalto con quello della SA ad aggiudicare al minor costo senza però rinunciare a standard adeguati nel rispetto dei tempi e dei costi contrattuali.

Il nuovo Codice dei Contratti Pubblici, D.Lgs. 36/2023, ha apportato importanti modifiche alla normativa concernente l'individuazione delle offerte anormalmente basse (art. 110).

Infatti, sono state eliminate le soglie in presenza delle quali l'offerta si considera anomala rimettendo alla stazione appaltante l'indicazione, nel bando o nell'avviso con cui si indice una gara, degli elementi specifici su cui basare la valutazione di anomalia di una data offerta; per altro verso, è stata confermata, in caso di prezzo più basso, per gli appalti di importo inferiore alle soglie di rilevanza europea che non presentano un interesse transfrontaliero certo, l'esclusione automatica delle offerte anomale in presenza di un numero di offerte ammesse pari o superiore a 5, purché ciò sia espressamente previsto negli atti di gara (art. 54) e secondo un metodo di valutazione dell'anomalia da selezionare tra quelli previsti nell'allegato II.2

In primo luogo, ai sensi dell'articolo 15 comma 1 del Codice, nel primo atto di avvio dell'intervento pubblico da realizzare mediante un contratto, la S.A. nomina, nell'interesse proprio o di altre Amministrazioni, il Responsabile Unico del Progetto (RUP) per le fasi di programmazione, progettazione, affidamento e per l'esecuzione di ciascuna procedura soggetta al Codice.

In merito, stante quanto previsto dal comma 4 del citato articolo, come indicato nel paragrafo "1. *Misure Generali*", è stato adottato il citato modello organizzativo "AGENZIA DEL DEMANIO - STAZIONE APPALTANTE" finalizzato a definire regole di condotta e schemi procedurali per la nomina facoltativa, accanto alla figura del RUP, di Responsabili di fase/del procedimento.

Sempre nell'ottica del monitoraggio della fase esecutiva, assume particolare rilievo la redazione del cronoprogramma negli appalti di lavori e di servizi/forniture, attraverso cui si stabiliscono le tempistiche di esecuzione dei lavori (delle singole lavorazioni) e delle prestazioni, nonché la distribuzione delle spese di esecuzione nel tempo. In sostanza, tramite tale strumento si definisce la durata del contratto e delle stesse garanzie che il contraente dovrà produrre, facilitando il controllo delle lavorazioni da eseguire e delle prestazioni da espletare.

Il rischio proprio di tale processo è strettamente correlato alla possibilità che il cronoprogramma venga redatto artatamente, non conformemente all'esecuzione dei lavori o delle prestazioni o senza verifiche intermedie (comprendenti di penali per stati di avanzamento intermedi), al fine di favorire la ditta appaltatrice dei lavori/del servizio.

In sostanza è potenzialmente possibile:

- che vengano indicate *ex ante* tempistiche di esecuzione non corrispondenti alle reali esigenze;
- che vi sia mancanza di sufficiente precisione nella pianificazione delle tempistiche di esecuzione dei lavori, permettendo all'impresa di non essere eccessivamente vincolata ad un'organizzazione precisa dell'avanzamento dell'opera e creando in tal modo i presupposti per la richiesta di eventuali *extra* guadagni da parte dello stesso esecutore;
- che vengano effettuate pressioni da parte dell'appaltatore sulla direzione dei lavori, per rimodulare il cronoprogramma in funzione dell'andamento reale della realizzazione dell'opera, a discapito dell'applicazione di eventuali penali. Sul punto è interessante quanto rilevato dall'ANAC in merito alle interazioni tra cronoprogramma e varianti (vedasi successivo par. 11) poiché la modifica in corso d'opera delle lavorazioni incide sulle tempistiche predefinite *ex ante*. In particolare, l'Autorità ha riscontrato in numerose varianti esaminate – predisposte da altre Stazioni Appaltanti – la non coerenza tra la consistenza della variante e i tempi in aggiunta concessi, non proporzionati all'entità dei lavori aggiuntivi da realizzare, evidenziando come tale *modus operandi* costituisca un espediente per concedere all'impresa una più elastica programmazione del cantiere o anche, specie se adottato in prossimità della conclusione dei lavori, per sanare surrettiziamente i ritardi maturati nel corso dell'esecuzione potenzialmente idonei a determinare l'applicazione di penali pecuniarie ovvero la risoluzione del contratto.

Con riferimento alle misure da adottarsi per il contenimento dei rischi, nelle more dell'adozione del PNA dell'ANAC di prossima pubblicazione e delle conseguenti verifiche circa l'adeguatezza dei relativi adempimenti e delle misure previste, è necessario previamente delineare una distinzione fra gli appalti di lavori e gli appalti di servizi/forniture.

Negli appalti di lavori, infatti, il rischio che nell'ambito della redazione del cronoprogramma, o delle modifiche apportate allo stesso, possano verificarsi fenomeni corruttivi è ritenuto potenzialmente basso, in quanto la redazione del cronoprogramma, annessa al progetto esecutivo, precede l'individuazione dell'appaltatore, e, in caso di un suo aggiornamento in corso d'opera, è comunque previsto il coinvolgimento di più soggetti (progettista, Direttore Lavori, RUP e coordinatore della sicurezza) che garantisce un controllo reciproco e, dunque, un efficace trattamento del rischio.⁹

⁹ A tal fine si consideri infatti che negli appalti di lavori:

- il progettista predispone il cronoprogramma dei lavori;
- il coordinatore per la sicurezza in fase di progettazione adegua il cronoprogramma alle esigenze di sicurezza delle lavorazioni;
- il cronoprogramma, unitamente a tutta la documentazione progettuale, viene formalmente approvato dal RUP in sede di validazione del progetto;
- in fase esecutiva il cronoprogramma viene sempre verificato dal Direttore Lavori e dal Responsabile Unico del Procedimento e approvato formalmente ai sensi del D.lgs. 81/2008;

Negli appalti di servizi/forniture, invece, tale rischio potrebbe essere potenzialmente alto, nella misura in cui la compartecipazione al processo di più soggetti risulti meno garantita.¹⁰

Pertanto, unicamente la compresenza delle figure di RUP e DEC garantisce un pieno controllo reciproco delle attività e un monitoraggio coordinato dell'esecuzione del contratto.

Stante quanto sopra, nella misura in cui la gestione della fase esecutiva del contratto coinvolga più soggetti occorrerà, comunque:

- ✓ garantire una adeguata vigilanza sulla corretta esecuzione di un contratto di lavori/servizi/forniture avendo cura di sollevare le dovute contestazioni in caso di inadempienze parziali e/o totali, di applicare le penali, le clausole risolutive e l'eventuale risoluzione in danno;
- ✓ favorire in ogni caso un "circolo" di comunicazione tra le Strutture dell'Agenzia, affinché vengano segnalati operatori economici resisi responsabili di illecito professionale grave, in una o più fattispecie tra quelle indicate all'art. 98 del Codice, tale da rendere dubbia la loro integrità o affidabilità, in quanto ai sensi dell'art. 95 co. 1 del Codice per tali condotte è prevista l'esclusione dalle procedure di affidamento;
- ✓ limitare, per quanto possibile, compatibilmente con l'organico della Struttura interessata e in relazione alla complessità dell'appalto (ovvero alla pluralità o meno di lavorazioni appartenenti anche a categorie distinte), l'eventuale coincidenza nella stessa persona delle figure di RUP e Direttore Lavori;
- ✓ garantire una adeguata reportistica sull'avanzamento dei lavori/del servizio alla Stazione Appaltante.

Diversamente, e in particolare nel caso degli appalti di servizi, qualora la gestione esecutiva del contratto non preveda la necessaria compartecipazione di più figure, occorrerà affiancare alle misure sopra descritte, opportunamente adattate allo specifico ambito di applicazione, ulteriori accorgimenti quali:

- ✓ favorire la nomina del DEC per appalti di servizi che presentino particolari profili di criticità (es. manutenzioni immobili). Ciò compatibilmente con l'organico della Struttura interessata e ferma restando la necessità di motivare tale scelta operativa in base alle specifiche caratteristiche dell'appalto;
- ✓ individuare, indipendentemente dall'importo dell'appalto, alcuni aspetti comuni alle diverse tipologie di servizi/forniture;
- ✓ garantire una specifica e puntuale reportistica da parte del RUP alla Stazione Appaltante sull'andamento del contratto, sul rispetto delle tempistiche, sulle problematiche insorte nella fase esecutiva in rapporto alle scadenze pattuite.

Il Codice, inoltre, stabilisce che per tutti i contratti pubblici devono adottarsi procedure atte a verificare la conformità delle prestazioni eseguite rispetto a quelle pattuite (allegato II.14).

Tale attività deve svolgersi secondo procedure certe, ciò anche a causa delle pesanti conseguenze di una conclusione negativa della verifica: l'inadempienza grave nell'esecuzione di prestazioni affidate da una SA, ai sensi dell'art. 94 del Codice, può costituire, infatti, causa di esclusione dalle procedure di gara per l'Operatore economico.

Il collaudo (in caso di lavori) e la verifica di conformità (per servizi e forniture) costituiscono quindi il momento terminale dell'esecuzione dell'appalto, nel quale la SA accerta la conformità della prestazione/opera eseguita rispetto alle previsioni del contratto, ai capitolati nonché la regolarità dei

- sempre in fase esecutiva, il cronoprogramma viene approvato dal coordinatore della sicurezza, dal Direttore Lavori e dal RUP ogni qual volta l'impresa aggiorni il proprio Programma esecutivo dei lavori.

¹⁰ Infatti, occorre considerare che:

- il soggetto incaricato della programmazione dispone il cronoprogramma delle prestazioni;
- il RUP svolge in numerosi casi anche le attività di controllo e vigilanza nella fase di esecuzione del contratto, assumendo allo stesso tempo il ruolo di DEC;
- solo nel caso in cui vi sia la nomina del Direttore dell'Esecuzione del contratto si materializza una vera segregazione dei compiti, in quanto tale soggetto è deputato al coordinamento, alla direzione, al controllo tecnico-contabile dell'esecuzione del contratto e ad assicurarne la regolare esecuzione, verificando che le attività e le prestazioni siano espletate in conformità dei documenti contrattuali (art. 114 cc. 7-8 del Codice).

dati della contabilità finale e, se del caso, all'esame delle riserve dell'esecutore, non risolte in via amministrativa.

Nonostante la normativa descriva gli adempimenti da attuare in tale fase, individuando anche le figure preposte, sia in relazione ai contratti per l'affidamento di lavori che a quelli relativi ai servizi e forniture (art. 116 e allegato II.14 del Codice), non è possibile escludere *a priori* la configurabilità di fenomeni corruttivi strettamente correlati alla verifica di conformità delle prestazioni effettuate - rispetto a quelle contrattualmente pattuite - che l'Appaltatore deve aver eseguito a regola d'arte sotto il profilo tecnico e funzionale per il rilascio del benestare al pagamento. Al riguardo potrebbero verificarsi casi di corruzione finalizzati ad incidere sulle attività di verifica dei soggetti incaricati, affinché valutino positivamente le prestazioni contrattuali eseguite.

Del pari, condotte illecite potrebbero essere strumentali al concretizzarsi o meno della fattispecie escludente di cui all'art. 98 del Codice (cd. illeciti professionali gravi, consistenti nel mancato rispetto dei livelli di qualità richiesti in sede di gara e/o offerti dall'Appaltatore).

Da ultimo, si precisa che nel corso della fase esecutiva potrebbe rendersi necessario procedere allo scioglimento del rapporto contrattuale (casi di risoluzione del contratto/recesso unilaterale e connessi provvedimenti) o comunque all'applicazione di penali nella misura indicata nel contratto. In tali casi il DL/DEC assume un ruolo chiave poiché ha l'onere di verificare e segnalare al responsabile del procedimento (nel caso le due figure non siano coincidenti) eventuali ritardi o disfunzioni rispetto alle prescrizioni contrattuali. Per limitare i margini discrezionali di tale attività e contenere eventuali rischi corruttivi, si ritiene necessario inserire a livello contrattuale una dettagliata disciplina in merito¹¹.

Ulteriori verifiche nella fase esecutiva suscettibili di rischi corruttivi sono quelle svolte dal RUP, anche a mezzo del DEC/DL sull'impresa ausiliaria, nel caso in cui il contraente esegua la commessa avvalendosi, ex art. 104 del Codice, delle capacità tecniche di altri soggetti. La verifica deve essere finalizzata all'accertamento dell'effettivo possesso dei requisiti e delle risorse oggetto di avvalimento da parte dell'impresa ausiliaria e ad accertare che le prestazioni oggetto di contratto siano svolte in corso d'opera direttamente dalle risorse umane e strumentali dell'impresa ausiliaria, utilizzate dal titolare del contratto in adempimento degli obblighi derivanti dal contratto di avvalimento.

Stante quanto sopra si ritiene che la gestione della fase esecutiva sia soggetta ad un livello di rischio potenzialmente alto, per la cui mitigazione:

- ✓ DSP – Coordinamento Supporto e indirizzo (CIM-CSI) definisce i processi operativi, mediante il documento di "Gestione dei lavori Pubblici" e monitora l'efficacia delle procedure ivi contenute definendo i momenti di implementazione del modello qualora necessari (pianificazione annuale delle attività di miglioramento continuo) – allo stato il documento, sul quale è stato altresì interiorizzato il nuovo modello organizzativo di Agenzia, è in fase di ultimazione prima della relativa pubblicazione;
- ✓ DSP Supporto tecnico legale (CIM-STL), viene chiamata a fornire coordinamento e supporto giuridico amministrativo, in raccordo con le altre strutture competenti, per la risoluzione di dispute o problematiche insorte in tale fase o, più in generale, per evitarne l'insorgenza, mediante l'individuazione della più idonea linea d'azione in coerenza con la specifica normativa di settore, supportando inoltre RUP e DL/DEC per la gestione della fase esecutiva dei contratti in relazione ai connessi adempimenti anche nei confronti dell'ANAC;
- ✓ le Direzioni Territoriali – Area Tecnica (AT) supportano DSP – CSI nella revisione dei processi e sotto processi con cadenza annuale;
- ✓ il RUP verifica in sede di progettazione e di redazione dei documenti di gara che siano correttamente individuate le misure atte a garantire il corretto svolgimento dell'appalto

¹¹ Nei contratti, infatti, è spesso presente un rischio di *moral hazard*; pertanto, le penali servono a ridurre detto rischio mediante:

- la riduzione delle somme erogate come corrispettivo delle prestazioni eseguite;
- la possibilità di esclusione da gare successive bandite dalla stessa Stazione Appaltante.

Non può sottacersi che, tuttavia, l'applicazione delle penalità reca con sé un alto rischio di contenzioso, rispetto al quale è necessario adottare tutte le misure atte a ridurlo per quanto possibile.

Pertanto, la fissazione delle penali pecuniarie deve essere quanto più possibile chiara e precisa nei presupposti per l'irrogazione e negli importi; devono essere previsti adeguati meccanismi di contestazione dell'addebito e i tempi previsti per le controdeduzioni devono sempre essere osservati. Occorre evidenziare, in proposito, che l'esigenza di una dettagliata disciplina delle penali nei documenti contrattuali che deve essere dettata avendo sempre riguardo al rispetto del sinallagma contrattuale, di modo che la relativa applicazione non possa sbilanciarlo a danno dell'esecutore.

valutando costi, tempi e misure preventive coerenti alla complessità dell'opera e i processi di cui al documento "Gestione dei lavori Pubblici";

- ✓ il DL/DEC effettua i controlli nel corso dell'intera durata del rapporto, dunque *in itinere* ed *ex post*, da realizzarsi con i criteri di misurabilità della qualità definiti dalla legge e dal documento di "Gestione dei lavori Pubblici";
- ✗ il RUP verifica la corretta applicazione della normativa di riferimento rispetto al flusso declinato nel documento di "Gestione dei lavori Pubblici";
- ✓ DSP – Coordinamento, indirizzo e monitoraggio interventi (DSP-CIM), il rispetto delle misure definite nei processi e sotto processi previsti nel documento di "Gestione dei lavori Pubblici" di ausilio all'attività delle SA/RUP/DEC/DL.

9. Gestione degli interventi edilizi ed esecuzione degli interventi in somma urgenza

Fermo quanto riportato, in linea generale, relativamente alla fase esecutiva del contratto di appalto, la gestione degli interventi edilizi e l'esecuzione di quelli svolti in somma urgenza meritano un ulteriore approfondimento tenuto conto dell'elevato livello di rischio corruttivo che queste procedure comportano.

La gestione degli interventi edilizi è rivolta a garantire le attività di progettazione e realizzazione degli interventi sui beni immobili gestiti dall'Agenzia, in coerenza con quanto definito in sede di programmazione annuale e con i fondi stanziati, sia per gli interventi gestiti direttamente, che per quelli affidati al Provveditorato per le Opere Pubbliche, in convenzione.

Il processo di gestione degli interventi edilizi ha ad oggetto in particolare la realizzazione di:

- Interventi edilizi "a programma", ovvero indicati "nominativamente" nei programmi, con indicazione puntuale dell'immobile/compendio su cui l'intervento deve essere realizzato;
- interventi edilizi "non a programma", ovvero per i quali nei programmi sono stati stanziati genericamente dei fondi per la realizzazione, senza la distinzione "nominativa" degli immobili/compendi oggetto di intervento;
- interventi edilizi "con fondi di altre amministrazioni", ovvero per i quali l'Agenzia interviene come soggetto attuatore (SA) per soddisfare le esigenze delle suddette Amministrazioni.

Esso è sostanzialmente segmentabile in quattro principali fasi:

- 1) Pianificazione e Programmazione;
- 2) Progettazione;
- 3) Esecuzione;
- 4) Collaudo e chiusura intervento.

Nell'ambito della gestione degli interventi edilizi, sono state rilevate a volte alcune criticità e identificati alcuni rischi, quali:

- inserimento a programma di interventi non efficaci nei confronti degli obiettivi prefissati;
- manipolazione e/o alterazione nella valutazione della potenziale idoneità del bene a soddisfare le esigenze allocative delle Amministrazioni, per ottenere vantaggi indiretti sfruttando le relazioni esistenti;
- manipolazione e/o alterazioni nella elaborazione della proposta d'intervento sulla base dei fabbisogni delle Amministrazioni;
- instaurazione di relazioni consolidate tra le figure coinvolte (RUP/Direttori lavori/Collaudatori) e con gli O.E. che possano generare condizionamenti impropri;
- condizionamenti sulla progettazione in caso di progettista interno;
- gestione impropria delle procedure di affidamento di SIA e di lavori;
- gestione impropria delle somme a disposizione della Stazione Appaltante;
- esecuzione degli interventi edilizi carenti dei necessari pareri e/o nulla osta degli Enti interessati (ASL, VVFF, Soprintendenza, Comune, ecc.);
- esecuzione di grandi interventi caratterizzati da ingente movimentazione di risorse finanziarie e potenziali infiltrazioni di organizzazioni criminali.

L'esecuzione di interventi in somma urgenza deve essere circoscritta a quanto strettamente necessario a rimuovere un pericolo imminente per la pubblica o privata incolumità, non potendo in ogni caso estendersi ad interventi manutentivi ulteriori rispetto allo scopo e in quanto tali programmabili. Preme ricordare che l'Agenzia del Demanio è tenuta ad intervenire sugli immobili ricadenti nelle seguenti fattispecie:

- ❖ patrimonio immobiliare dello Stato (immobili non utilizzati/ove ricorrano obblighi in carico all'Agenzia);
- ❖ patrimonio di proprietà dell'Agenzia.

In tutti i restanti casi, a seguito del recepimento di una segnalazione di pericolo costituente minaccia per la sicurezza della pubblica/privata incolumità, accertata in base al titolo concessorio la competenza di un soggetto "terzo" all'esecuzione dell'intervento di messa in sicurezza, solo ove lo stesso risulti impossibilitato all'esecuzione tempestiva dei relativi lavori ci si attiva, considerato gli obblighi di tutela dominicale in capo all'Agenzia.

Anche in questo ambito, sono state rilevate a volte criticità e identificati alcuni rischi, quali:

- utilizzo improprio della Somma urgenza;
- manipolazione degli elementi di fatto che giustificano la procedura;
- alterazione nella scelta dell'Operatore Economico;
- manipolazione nella definizione del corrispettivo.

Si ritiene pertanto che la gestione degli interventi edilizi e l'esecuzione degli interventi in somma urgenza siano soggetti potenzialmente ad un livello di rischio complessivamente alto, per la cui mitigazione:

- ✓ devono essere osservate puntualmente le indicazioni operative contenute nel documento di macroprocesso dell'Agenzia, che DSP provvede ad aggiornare/implementare, allo scopo di renderlo più efficace, dando allo stesso ampia diffusione tra gli attori coinvolti nel processo;
- ✓ DSP – CIM emana indirizzi operativi, circolari e linee guida dirette ad innalzare la correttezza e l'omogeneità di trattamento di determinate tematiche/criticità;
- ✓ deve essere rispettato il sistema di deleghe, che garantisce la segregazione dei ruoli e delle relative responsabilità;
- ✓ deve essere attuato un costante richiamo all'adeguatezza dell'operare in linea con il Modello organizzativo dell'Agenzia, che assegna compiti ben precisi in base al ruolo ricoperto, tali da garantire il corretto presidio e controllo sulle diverse attività da svolgere, per evitare rischi che compromettono la corretta gestione delle criticità;
- ✓ deve essere assicurata una più tempestiva modalità di rotazione del personale impiegato nelle fasi esecutive degli interventi (RUP, DL, Direttori di Cantiere, Collaudatori, ecc.), per evitare il consolidamento di relazioni con gli operatori economici potenzialmente foriere di fenomeni corruttivi e, in caso di impossibilità, adottare modalità operative che favoriscano la "condivisione" delle attività (es. mediante la nomina di collaboratori tecnico-amministrativi del RUP);
- ✓ deve essere garantito un puntuale monitoraggio circa la sussistenza dei presupposti normativi affinché vengano autorizzati interventi in somma urgenza, anche attivando controlli a campione sugli interventi di questa fattispecie;
- ✓ devono essere gestite tempestivamente le segnalazioni di pericolo, ricorrendo all'utilizzo della procedura della somma urgenza solo ad esito di un'attenta e mirata valutazione, da parte del tecnico, dell'improcrastinabilità della situazione di pericolo;
- ✓ deve essere garantita la stretta osservanza di quanto prevede la normativa vigente (art. 140 del Codice), in ordine alle procedure di scelta dell'affidatario degli interventi in somma urgenza, anche relativamente alla verifica dei requisiti autocertificati dallo stesso;
- ✓ deve essere garantita la formazione e l'aggiornamento professionale dei dipendenti coinvolti, a vario titolo, nella gestione degli interventi edilizi e di quelli in somma urgenza;
- ✓ devono essere pubblicati, nel rispetto dei principi di trasparenza, sul sito istituzionale dell'Agenzia gli atti relativi agli affidamenti in somma urgenza, con specifica dell'affidatario, delle modalità della scelta e delle motivazioni che non hanno consentito il ricorso alle procedure ordinarie;

- ✓ deve essere prestata particolare attenzione alla redazione documentale: nella predisposizione dei verbali (in particolar modo quello della somma urgenza ad esito del sopralluogo da parte del tecnico) occorrerà procedere sempre ad una descrizione accurata della fattispecie di pericolo per l'incolumità pubblica, da cui dovrà inequivocabilmente emergere l'improcrastinabilità dell'intervento.

Inoltre, al fine di migliorare e uniformare la gestione dei processi relativi agli interventi edilizi su tutto il territorio nazionale, sono state individuate in seno a DSP-CIM, le figure dei Referenti territoriali di Direzione Generale, a ciascuno dei quali è stata associata e affidata una porzione del territorio nazionale (corrispondente alle competenze di una o più Direzioni territoriali dell'Agenzia, suddivisa per area geografica Nord, Centro e Sud) della quale è chiamato a conoscere gli interventi edilizi, per fornire supporto agli STE e/o informazioni alle strutture centrali. Tali figure implementano, senza sostituirle, la configurazione e le prerogative consolidate in DSP-CIM che si occupa del monitoraggio tecnico.

In tema di coordinamento da parte di DSP, già nel corso del 2022 si è intrapresa una attività di *program monitoring*, attraverso la quale si è sistematizzato il flusso di informazioni sulle singole procedure dal territorio verso il centro, alimentato con cadenza mensile in forma previsionale, in modo da permettere eventuali e tempestive azioni correttive e/o di supporto sull'espletamento delle procedure, al fine di garantire il rispetto delle previsioni di *budget*. Tutte le fasi salienti del processo e l'attività di *program monitoring* in capo ai Referenti Territoriali, a partire dal 2024 viene gestita fornendo alle Strutture territoriali un *file* di monitoraggio tipo, adottato per uniformare la mappatura di tutti gli interventi a livello nazionale. Il monitoraggio a livello centrale da parte dei referenti avviene periodicamente, con *report* trimestrali di avanzamento tecnico trasmessi a tutte le strutture di centro e territoriali coinvolte, anche attraverso confronti continui con i RUP e i Responsabili tecnici delle Direzioni Territoriali.

Inoltre, per monitorare finanziariamente gli interventi edilizi su tutto il territorio nazionale e, quindi, anche con l'obiettivo di verificare il rispetto dei costi preventivati in fase di pianificazione finanziaria, l'individuazione delle anomalie e gli scostamenti, è stata istituita all'interno della DSP l'area di Programmazione e rendicontazione e previste, all'interno dell'Unità Coordinamento e Indirizzo, le attività di verifica e validazione tecnica delle nuove iniziative finalizzate al mantenimento del valore, alla razionalizzazione del patrimonio gestito nonché alla valutazione tecnica sulla congruità delle istanze di incremento di *budget* per gli interventi già attivi.

Per contenere ulteriormente i rischi corruttivi legati agli interventi edilizi in somma urgenza, 24.07.2025, l'UO DSP-CIM ha emesso la Versione 2 delle Linee Guida su "*Affidamenti in somma urgenza o in caso di calamità*", con la quale sono stati illustrati i principi generali e fornite le necessarie istruzioni operative sui criteri da osservare nell'esecuzione degli interventi in somma urgenza, ai sensi degli artt.140 e 140 bis del D. Lgs.36/2023 e ss.mm.ii. e sulle modifiche recentemente apportate dal Decreto-legge 21 maggio 2025 n. 73 (c.d. D.L. Infrastrutture), proponendo altresì un modello di verbale di lavori in somma urgenza che elenca tutti i presupposti legittimanti il ricorso all'istituto, anche al fine di uniformare il comportamento delle varie Direzioni Territoriali che vi fanno ricorso.

Al fine di perseguire le medesime finalità, DSP nel 2024 ha comunque già reso disponibili format per la documentazione da predisporre nell'ambito dei lavori da eseguirsi in somma urgenza, aggiornati alle disposizioni del nuovo Codice dei contratti pubblici, i quali sono stati resi disponibili tramite la *Community appalti*.

Del pari, la competente DSP ha diramato le Linee Guida su "*Attività di progettazione e svolgimento servizi tecnici*" (tutt'ora vigenti) che, stante la prioritaria necessità di perseguire la massima qualità e sostenibilità delle opere da realizzare in tempi certi, forniscono alle figure interessate le principali direttrici di indirizzo per assicurare il controllo costante della qualità nello sviluppo dei servizi di progettazione e degli altri servizi tecnici.

10. Revoca Bando

L'istituto della revoca ex art. 21 *quinquies* della L. 241/1990 può essere utilizzato per rimuovere gli atti di gara "*per sopravvenuti motivi di pubblico interesse ovvero nel caso di mutamento della*

situazione di fatto non prevedibile al momento dell'adozione del provvedimento o di nuova valutazione dell'interesse pubblico originario"¹².

Al concreto esercizio del potere di revoca, corrisponde l'obbligo della Stazione Appaltante di fornire una adeguata motivazione in ordine al verificarsi delle fattispecie previste dalla norma e dunque in merito agli elementi concreti e obiettivi in base ai quali è stato ritenuto di non dare corso ulteriore al procedimento di gara.

In tema di revoca occorre pertanto distinguere tra la revoca del bando e degli atti di gara attuata in momenti antecedenti alla fase dell'aggiudicazione, dalla revoca degli atti di gara ad intervenuta aggiudicazione.

Nel primo caso, l'onere motivazionale in capo alla Stazione Appaltante è fortemente mitigato, non ravvisandosi sino alla fase di aggiudicazione un atto "*amministrativo ad efficacia durevole*" potenzialmente idoneo a determinare l'insorgere di un diritto all'indennizzo ai sensi dell'art. 21 *quinquies* della L. n. 241/1990.

Diversamente, laddove la procedura di gara venga arrestata nella fase dell'aggiudicazione, il succitato onere motivazionale è molto più pregnante, in quanto la Stazione Appaltante potrà rispondere per responsabilità precontrattuale, ravvisandosi nell'aggiudicazione un atto "*amministrativo ad efficacia durevole*" potenzialmente idoneo a determinare in capo all'operatore economico un diritto all'indennizzo ai sensi dell'art. 21 *quinquies* L. n. 241/1990.

Il rischio correlato al procedimento di revoca del bando/atti di gara è che la Stazione Appaltante possa revocare il bando di gara e i conseguenti atti successivi, ivi compresa l'aggiudicazione, per favorire un concorrente risultato non vincitore dell'appalto o per riconoscere una somma di denaro a titolo di indennizzo ad un soggetto determinato. Parimenti, è possibile che possano invece verificarsi omissioni da parte della Stazione Appaltante a fronte di specifici casi in cui sussistano i presupposti per la revoca.

Tuttavia, la possibilità di dovere riconoscere un indennizzo, con conseguente correlata responsabilità amministrativo/contabile in capo ai funzionari dell'Amministrazione, e l'obbligo di una congrua motivazione, rendono il procedimento di revoca soggetto ad un livello di rischio potenzialmente basso. Nonostante ciò, è comunque opportuno osservare quanto segue per contenere potenziali rischi corruttivi:

- ✓ che la revoca venga gestita/istruita con la collaborazione di più persone, le quali operano di fatto un "*controllo reciproco*", tenendo presente che il ricorso a tale strumento di autotutela a gara affidata implica una responsabilità precontrattuale;
- ✓ che il procedimento sia istruito secondo i dettami della L. 241/1990, avuto particolare riguardo all'obbligo di motivare il provvedimento amministrativo;
- ✓ l'astensione in caso di conflitto di interesse.

11. Varianti in corso di contratto

Nella fase esecutiva assume particolare rilievo anche l'ambito delle varianti ai fini di possibili eventi a rischio corruttivo.

La disciplina della modifica dei contratti in corso di esecuzione è contenuta nell'art. 120 del D. Lgs. n. 36/2023 come modificato dal D.Lgs. n. 209/2024.

Si ritiene che l'attività in questione possa essere soggetta ad un livello di rischio alto, in quanto pur sussistendo delle casistiche "tipizzate" dal Legislatore (e dunque una elevata proceduralizzazione), la scelta di adottare una variante include l'esercizio di poteri discrezionali. Pertanto, non è possibile escludere *a priori* la possibilità che vengano disposte delle modifiche progettuali infondate, allo scopo di modificare le condizioni contrattuali dopo l'aggiudicazione per favorire l'impresa (consentendole di compensare ribassi insostenibili).

¹² In base a tale disposizione è, quindi, possibile distinguere due diverse ipotesi di revoca:

- quella che costituisce espressione *dello jus poenitendi* dell'Amministrazione e che si configura quando, ferma restando la situazione di fatto, l'amministrazione spontaneamente procede ad una nuova ponderazione degli interessi coinvolti all'esito della quale emerge l'inopportunità del revocando provvedimento;
- quella determinata da sopravvenienze di fatto o dalla sopravvenienza di motivi di interesse pubblico.

Difatti, sebbene il processo sia parzialmente vincolato dalla legge (rispetto alle ipotesi nelle quali è possibile fare ricorso a tale strumento), nell'ambito dello stesso sussistono comunque margini per l'adozione di pratiche collusive. In buona sostanza, il funzionario corrotto o il responsabile dei lavori potrebbero certificare la necessità di una variante non supportata da verificabili ragioni di fatto, sulla base di una motivazione generica e tautologica in ordine alla sussistenza delle condizioni di legge per l'adozione della variante.

Il ricorso ingiustificato alle varianti, il controllo non approfondito della loro appropriatezza e le irregolarità nell'iter di approvazione delle stesse, talvolta dovuti alla non adeguata responsabilizzazione interna ma anche alla complessità delle norme in continua evoluzione, possono portare a esborsi non giustificati.

Pertanto, appare necessario che le varianti in corso d'opera siano puntualmente motivate e supportate da una relazione tecnica del DL e del Responsabile unico del Progetto che illustri le ragioni poste a fondamento delle stesse.

L'ufficio Coordinamento, indirizzo e monitoraggio interventi (DSP-CIM) garantisce il monitoraggio delle perizie di variante in corso di approvazione, nel contesto territoriale, finalizzato a rendicontare alla Direzione Centrale le eventuali riserve approvate e a verificare che siano compiutamente istruite. In particolare, devono essere indicate e comunicate preventivamente al suddetto Ufficio la tipologia di variante ammessa dal Codice e la ragione tecnica della variante.

Inoltre, sempre al fine di uniformare l'attività dell'Agenzia, sono in corso di predisposizione da parte di DSP delle apposite Linee guida che potranno fornire indicazioni circa le modalità operative per l'approvazione di varianti e i relativi adempimenti normativamente previsti in materia di trasparenza.

12. Subappalto

Per subappalto si intende il contratto in forza del quale una parte (appaltatore) affida ad un terzo (subappaltatore) l'esecuzione di determinate lavorazioni/prestazioni che si è impegnato a realizzare nei confronti di un committente (Stazione Appaltante). In sostanza, con tale istituto, avente una indiscussa centralità negli appalti pubblici, l'aggiudicatario ha la possibilità di affidare subcontratti in maniera largamente discrezionale.

Al fine di preservare *l'intuitus personae* che connota i contratti pubblici, il subappalto è sottoposto alla preventiva autorizzazione della Stazione Appaltante, nella persona del Direttore o dirigente competente, utile a prevenire il rischio che l'esecuzione delle prestazioni contrattuali sia svolta da soggetti privi dei requisiti per contrarre con la pubblica amministrazione.

Inoltre, le norme prevedono l'onere per la SA, in sede di progettazione dell'intervento, di individuare preventivamente le modalità organizzative e gestionali attraverso le quali garantire il controllo effettivo sull'esecuzione delle prestazioni, programmando accessi diretti del RUP o del DL sul luogo dell'esecuzione, nonché verifiche, anche a sorpresa, sull'effettiva ottemperanza a tutte le misure mitigative e compensative, alle prescrizioni in materia ambientale, paesaggistica, storico-architettonica, archeologica e di tutela della sicurezza e salute umana impartite dagli Enti e dagli Organismi competenti.

Orbene, il potenziale rischio insito nel processo è dato:

- dal mancato controllo dell'esecuzione della quota-lavori che l'appaltatore dovrebbe eseguire direttamente o tramite subappalto e che, invece, viene scomposta e affidata attraverso contratti subdolamente non qualificati come subappalto;
- dal mancato controllo della Stazione Appaltante nell'esecuzione dell'eventuale violazione delle norme sul subappalto, qualora l'affidatario ometta di comunicare i contratti di sub-affidamento.

Per effettuare una ponderata analisi del rischio occorre, tuttavia, distinguere i contratti di lavori da quelli di servizi o forniture.

Infatti, se negli appalti di lavori vengono effettuati controlli assidui *in situ* soprattutto dal Direttore Lavori, dal RUP e dall'eventuale Coordinatore della sicurezza e dal collaudatore, così non accade

nell'ambito dei servizi e forniture, che spesso si caratterizzano per durate inferiori o per caratteristiche tali che ne rendono difficile il controllo (es. i servizi di *facility*).

Pertanto, il rischio di fenomeni corruttivi può ritenersi basso in tale ambito nella misura in cui nella fase esecutiva dei lavori le diverse funzioni siano svolte da soggetti diversi (RUP, DL, Coordinatore della sicurezza e Collaudatore), in quanto ciò consente un adeguato monitoraggio del cantiere e un controllo reciproco volto a dissuadere prassi distorte. Diversamente, qualora in base alle specificità dell'appalto, siano coinvolti meno soggetti, occorre considerare un livello di rischio medio.

In ogni caso, il rafforzamento dei controlli in fase esecutiva si esplica anche attraverso il costante flusso informativo fra ufficio che istruisce l'autorizzazione al subappalto e i tecnici nominati nella gestione del cantiere.

Negli appalti di lavori di importo modesto il rischio di corruzione risulta comunque mitigato dalla minore propensione al ricorso al subappalto (strettamente correlata al valore del contratto), potendosi reputare improbabile l'infondato ricorso allo stesso. Relativamente ai servizi e forniture, invece, va osservato che l'esecuzione è diretta prevalentemente dal RUP che, solo in casi complessi e specifici, è coadiuvato dal DEC e/o dal verificatore di conformità.

Pertanto, analogamente a quanto accade per gli appalti di lavori, qualora nella fase esecutiva dell'appalto di servizi/forniture le diverse funzioni siano svolte da soggetti diversi (DEC e RUP) il rischio corruttivo può ritenersi basso; diversamente da quanto accade invece qualora nell'esecuzione del contratto non sia previsto il coinvolgimento di più figure, perché tra loro coincidenti, dovendosi in tal caso considerare un rischio corruttivo alto, nonostante gli obblighi di controllo previsti *ex lege*, (comunque meno dettagliati di quelli previsti per gli appalti di lavori).

Ad ogni buon conto, va tenuto presente che l'analisi generale del fenomeno corruttivo legato al subappalto rivela comunque una minore frequenza negli appalti di servizi/forniture, che in quelli relativi ai lavori.

Risulta comunque opportuno, per contenere i rischi propri della fattispecie in questione, nelle more dell'adozione del PNA dell'ANAC di prossima pubblicazione e delle conseguenti verifiche circa l'adeguatezza dei relativi adempimenti e delle misure attuate, favorire la nomina del DEC per appalti che presentino particolari profili di criticità (es. manutenzioni immobili), anche se non rientranti nelle fattispecie previste nelle Linee Guida.

13. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto

L'accordo bonario (artt. 210 e 211 D.Lgs. 36/2023) e la transazione (art. 212 D.Lgs. 36/2023) costituiscono strumenti di risoluzione delle controversie sorte nella fase esecutiva¹³.

Il primo istituto si può ritenere soggetto ad un livello di rischio medio, tenuto conto della discrezionalità tecnico-amministrativa propria del processo considerato che, sebbene fortemente procedimentalizzato nelle sue linee essenziali, può comunque essere oggetto di prassi distorte. Del resto, mentre nelle ipotesi di transazione di cui all'art. 212 del D.Lgs. 36/2023 è comunque obbligatoriamente previsto il coinvolgimento di un soggetto terzo, onde acquisirne il relativo parere (i.e. Avvocatura dello Stato), nel caso di accordo bonario, invece, l'intero processo potrebbe essere gestito solamente dal RUP, qualora quest'ultimo non si avvalga della facoltà di nominare un esperto per la formulazione della proposta motivata di Accordo Bonario (co. 5 art. 210).

In tale contesto, ai fini della trattazione del rischio, non sembra costituire un adeguato deterrente la facoltà di trasmettere copia degli accordi bonari all'ANAC, in quanto tale adempimento non solo non è soggetto ad un termine di legge, ma non è strutturato per costituire un controllo generalizzato.

¹³ La norma recepisce, senza variazioni, il contenuto dell'art. 205 del D.Lgs. n. 50/2016 s.m.i.: di base l'accordo bonario nasce per fare fronte alle vertenze insorte a seguito delle riserve iscritte dall'appaltatore nella fase esecutiva.

La definizione della controversia mediante accordo bonario – atto avente natura tipicamente di transazione – segue un iter procedimentale scandito dalla norma, che prevede il necessario coinvolgimento di più soggetti (Direttore Lavori, RUP, Stazione Appaltante ed eventualmente di una apposita Commissione), secondo tempistiche e adempimenti predefiniti.

L'art. 212 ha recepito l'istituto civilistico della transazione, cui è possibile ricorrere solo ed esclusivamente nelle ipotesi in cui non risulti possibile esperire altri rimedi alternativi, fermo restando che, nel caso in cui l'oggetto di concessione o rinuncia sia superiore a 100.000 euro ovvero a 200.000 euro per i lavori, sarà necessario il coinvolgimento dell'Avvocatura dello Stato, al fine di acquisirne il relativo parere.

Al fine di contenere ulteriormente il rischio è stata istituita un'apposita Struttura di DSP - (CMI-STL) che è chiamata a fornire indicazioni e supporto per le problematiche insorte in fase di esecuzione, compresa la gestione in chiave deflattiva del precontenzioso e dei rimedi alternativi alla giurisdizione previsti dal Codice dei contratti pubblici.

Inoltre, ulteriori misure di prevenzione si rinvencono:

- ✓ nel necessario coinvolgimento nel procedimento di valutazione della proposta del RUP di un soggetto esperto per la formulazione della proposta motivata di Accordo Bonario (co. 5, art. 210) ovvero in alternativa di un soggetto avente funzioni apicali che funga da "filtro" tra RUP e Stazione Appaltante, garantendo una valutazione terza e imparziale sulla proposta di accordo bonario formulata che, in caso di accettazione, confluirà in un verbale di accordo sottoscritto dal Direttore Regionale e dall'Impresa;
- ✓ nel fornire la massima trasparenza, anche all'esterno dell'Ente, su tale tipologia di accordi.
- ✓ nella diffusione di prassi corrette sulla gestione del processo, affinché venga garantita la presenza di atti congruamente motivati, da cui sia direttamente desumibile l'*iter* logico seguito ai fini della valutazione di ciascuna riserva;
- ✓ nel procedere alla pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione "*Amministrazione Trasparente_ Provvedimenti*" di uno specifico elenco delle transazioni e degli accordi bonari, contenente le seguenti informazioni: - oggetto - importo - soggetto beneficiario - responsabile del procedimento - estremi del provvedimento di definizione del procedimento, da tenere distinto dall'elenco dei provvedimenti di cui all'art. 23 del D.Lgs. n. 33/2013 ad oggi pubblicato nella sezione "*Amministrazione Trasparente- Provvedimenti-Provvedimenti dirigenti-Affidamenti di lavori, servizi e forniture*" e da ricomprendere invece nei provvedimenti da pubblicare ex artt. 20 e 28 del D.Lgs. n. 36/2023, in quanto, pur non specificatamente individuati nella norma succitata, hanno riflessi sulla gestione finanziaria dell'appalto. Ciò al fine di applicare, come suggerito nel rapporto UE del 3 febbraio 2014 della Commissione Europea, norme elevate in materia di trasparenza in tutto il ciclo dell'appalto e durante l'esecuzione del contratto, ponendo particolare attenzione sull'utilizzo di tali specifici strumenti deflattivi del contenzioso;
- ✓ nella rotazione del RUP nelle gare di appalto (qualora risulti compatibile con le disposizioni dettate dall'ANAC in tema di requisiti del RUP).

Un ulteriore rimedio di risoluzione delle controversie, alternativo alla tutela giurisdizionale, è l'istituto del Collegio Consultivo Tecnico (art. 215 e ss.) che il sia il D.Lgs. n. 36/2023 che il correttivo D.Lgs. n. 209/2024 hanno disciplinato stabilmente e su cui anche l'ANAC pone attenzione.

Rispetto alla previgente disciplina normativa e regolamentare, il Codice ha ampliato l'operatività dell'istituto, che non ha più solo la finalità di definire le controversie e le dispute che possano rallentare o compromettere l'*iter* realizzativo dell'opera pubblica o comunque influire sulla regolare esecuzione dei lavori, potendo anche essere adito per prevenire o definire ogni tipo di controversia, anche – ma non solo – di natura tecnica.

Gli attuali poteri del Collegio sono rinforzati nella duplice ottica della prevenzione del contenzioso e della mediazione finalizzata alla celere esecuzione degli appalti pubblici (non solo di opere), potendo svolgere funzioni di assistenza per la rapida risoluzione delle controversie di ogni natura, suscettibili di insorgere nel corso dell'esecuzione.

Tale ulteriore strumento deflattivo del contenzioso può contribuire, pertanto, a ridurre i rischi di fenomeni corruttivi legati alla fase di esecuzione del contratto.

Nel mese di novembre 2025 sono state approvate le Linee guida in materia di Collegi Consultivi Tecnici (CCT), adottate dall'Agenzia al fine di fornire indirizzi e criteri uniformi per la costituzione ed il funzionamento nell'ambito delle procedure di affidamento ed esecuzione dei contratti pubblici. Le Linee guida costituiscono strumento di indirizzo operativo, per orientare l'attività delle Direzioni Regionali nell'esercizio delle funzioni ad esse attribuite in qualità di strutture responsabili dell'affidamento (SRA), assicurando coerenza, trasparenza e uniformità di comportamento su tutto il territorio nazionale.

B. SDEMANIALIZZAZIONE DI BENI APPARTENENTI AL DEMANIO MARITTIMO E IDRICO E INCAMERAMENTO

Un particolare approfondimento è stato svolto con il supporto della Direzione Governo del Patrimonio (DGP) dell'Agenzia del demanio per quanto attiene il procedimento di sdemanializzazione (o sclassifica) con riferimento ai beni ricadenti nel demanio marittimo e idrico. Tanto perché proprio in talune fasi di questo si potrebbero registrare delle ipotesi di corruzione, o più genericamente di cattiva amministrazione, di entità alta.

Da qui nasce l'esigenza di fornire un quadro complessivo della materia ai dipendenti dell'Agenzia chiamati ad operare in tale settore, descrivendone i potenziali rischi corruttivi e prevenirne l'insorgenza.

Sul piano generale, è utile considerare che i beni immobili interessati dal procedimento in parola, sono tutti beni facenti parte del c.d. demanio necessario, ossia beni che non possono che appartenere allo Stato o ad altri Enti pubblici territoriali.

Quanto al loro regime (art. 823 c.c.), come è noto, trattasi di beni inalienabili, non trasferibili ad altri soggetti e per tale ragione il possesso di un bene demaniale non ha alcuna efficacia al fine dell'acquisto della proprietà per usucapione, inoltre, gli stessi non possono essere soggetti a espropriazione forzata. Il principio dell'inalienabilità comporta infine la conseguenza che essi *"non possono formare oggetto di diritti di terzi, se non nei modi e limiti stabiliti dalla legge"*.

Pertanto, la sdemanializzazione è un procedimento avente natura costitutiva¹⁴ a mezzo del quale i beni dello Stato, a seguito dell'accertata perdita dell'attitudine demaniale, sono trasferiti dal demanio pubblico al patrimonio disponibile¹⁵, mutando, quindi, il relativo regime giuridico poiché gli stessi da inalienabili, non usucapibili e inespropriabili, passano ad essere disciplinati *in toto* dalle norme del diritto privato, con la sola eccezione dell'alienazione e della locazione che devono, invece, avvenire nelle forme del diritto pubblico.

Gli eventi rischiosi che potrebbero astrattamente configurarsi nelle varie fasi del procedimento di sdemanializzazione sono le seguenti ipotesi delittuose: Concussione (art. 317 c.p.), Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.), Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.), Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.), Corruzione di persona incaricata di pubblico servizio (art. 320 c.p.), Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.), Rivelazione e utilizzazione di segreti d'ufficio (art. 326 c.p.), Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione (art. 328 c.p.), Traffico di influenze illecite (art. 346 bis c.p.), Omessa denuncia di reato da parte di pubblico ufficiale (art. 361 c.p.), Omessa denuncia di reato da parte di un incaricato di pubblico servizio (art. 362 c.p.), Truffa (art. 640 c.p.), Frode informatica (art. 640 ter c.p.).

I) Procedimento di sdemanializzazione avente ad oggetto beni di demanio marittimo

Per la sdemanializzazione dei beni e delle aree appartenenti al demanio marittimo vengono in rilievo le previsioni recate dall'art. 35 del Codice della navigazione, il quale prevede che *"le zone demaniali che dal capo del compartimento non siano ritenute utilizzabili per i pubblici usi del mare sono escluse dal demanio marittimo con decreto del ministro dei trasporti e della navigazione di concerto con quello per le finanze"*.

Trattasi di un procedimento complesso, connotato da una pluralità di fasi e *subprocedimenti*, che vede coinvolti a vario titolo, oltre all'Agenzia del Demanio cui compete la generale rappresentanza dei diritti dominicali sui beni immobili di proprietà dello Stato, anche diversi soggetti, tra i quali l'Amministrazione marittima - Capitaneria di Porto, per gli aspetti connessi alla tutela degli

¹⁴ Tale procedimento trova la sua disciplina generale nell'art. 829 c.c., il quale prevede che "il passaggio dei beni dal demanio pubblico al patrimonio dello Stato [826, 827] dev'essere dichiarato dall'autorità amministrativa. Dell'atto deve essere dato annuncio nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica."

¹⁵ La categoria dei beni patrimoniali disponibili costituisce una categoria residuale rispetto a quelle dei beni demaniali e dei beni patrimoniali indisponibili. Formano, infatti, parte del patrimonio disponibile tutti i beni che non costituiscono l'oggetto del patrimonio indisponibile e del demanio.

usi pubblici del mare e la sicurezza della navigazione marittima, e il Provveditorato Interregionale alle OO.PP.-Ufficio Opere Marittime, in qualità di Amministrazione competente per l'esame di tutti i profili di carattere tecnico.

Nello specifico tale procedimento si può sintetizzare nelle seguenti fasi principali:

- i) a cura delle Capitanerie di Porto l'avvio dell'istruttoria con la verifica della sussistenza dei requisiti per la sdemanializzazione, la compilazione del Mod. 78 e la formulazione della richiesta all'Agenzia del demanio e al Provveditorato interregionale alle OO.PP. del rilascio dei pareri di competenza;
- ii) a cura delle Direzioni Territoriali (DR) dell'Agenzia il rilascio del parere relativamente agli aspetti di natura dominicale che – se positivo – dovrà essere condiviso con DGP e lo svolgimento, congiuntamente con le Capitanerie di Porto, delle attività eventualmente necessarie per il buon esito dell'istruttoria, con particolare riferimento alla procedura di incameramento delle opere non amovibili costruite sul demanio marittimo, ai sensi dell'art. 49 del Codice della navigazione (*subprocedimento* c.d. di incameramento, per i cui contenuti, livelli di rischio e misure di mitigazione si rinvia integralmente al punto II del presente documento);
- iii) a cura del Provveditorato Opere Marittime l'espressione del parere relativamente ai profili di carattere tecnico delle opere ricadenti sul demanio marittimo;
- iv) nel caso in cui i pareri di cui ai precedenti punti ii) e iii) siano favorevoli il Ministero delle infrastrutture e trasporti (MIT) cura la predisposizione dello schema di decreto, che viene inviato per la controfirma all'Agenzia del demanio;
- v) svolgimento a cura della DGP delle verifiche formali e sostanziali della documentazione pervenuta;
- vi) acquisita la controfirma dell'Agenzia del demanio, il decreto è poi inviato dal MIT alla Corte dei Conti per la registrazione, operata la quale viene poi trasmesso per la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale;
- vii) il MIT verificata la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del decreto comunica a DGP e alla competente Direzione territoriale la conclusione del procedimento, allegando una copia autentica del decreto di sdemanializzazione per le successive operazioni di voltura e trascrizione e per l'assunzione nella consistenza del patrimonio dello Stato.

Le fasi maggiormente esposte al rischio corruttivo sono quelle in cui le Direzioni Territoriali provvedono al rilascio del parere ai fini dominicali alle Capitanerie di Porto, partecipando al procedimento di incameramento tra le pertinenze demaniali marittime delle opere edificate, e quella in cui il Direttore dell'Agenzia procede alla sottoscrizione del decreto di sdemanializzazione, in quanto nell'ambito delle stesse potrebbe astrattamente accadere che:

- che le Direzioni territoriali rilascino pareri non conformi alle linee guida e alle circolari assunte in materia dalle competenti Autorità,
- che il decreto di sdemanializzazione sia fondato su una istruttoria debole, composta da pareri generici e carenti di motivazioni, che potrebbero non evidenziare criticità e/o anomalie.

Pertanto, al fine di contenere i connessi rischi in parola sono adottate in via strutturale e continuativa misure di mitigazione dirette a:

- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali ad una più incisiva azione di verifica e controllo sull'osservanza dei requisiti riportati da ultimo nelle indicazioni operative diramate con nota prot. n. 21944 del 13.12.2021, con particolare riguardo alla conformità dello stato dei luoghi rispetto a quanto dichiarato dalle Capitanerie di Porto in ordine alla cessazione di utilità ai pubblici usi del mare, anche attraverso il ricorso allo strumento dell'ispezione demaniale;
- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali ad una verifica più puntuale su quanto dichiarato dalle Capitanerie nei Mod. 78, con eventuale richiesta di chiarimenti nei casi dubbi, e nei casi di mancato ricevimento dei Mod. 78, le stesse dovranno farne esplicita richiesta alle Capitanerie;
- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali ad operare in maggiore sinergia con le Capitanerie di porto nel rispetto delle linee guida riportate nelle indicazioni operative diramate con nota prot. n. 21944 del 13.12.2021 e nota prot. n. 4217 del 7.3.2022;

- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali allo svolgimento dell'attività istruttoria con la massima accortezza e attenzione. In merito a quest'ultimo punto con la nota prot. n. 4217 del 7.3.2022 e con nota prot. n. 28878 del 28.10.2025, al fine di garantire l'univocità della posizione dell'Agenzia nei confronti di terzi, è stato indicato alle Strutture Territoriali di concordare preventivamente con la Direzione Governo del Patrimonio i pareri favorevoli che intendono rilasciare alle Capitanerie di Porto;
- ✓ mantenere la funzione di controllo e vigilanza in capo alla Direzione Generale sulla presenza dei requisiti formali e sostanziali per la sottoscrizione dei decreti;
- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali ad attuare la cd. rotazione del personale, con nota trasmessa annualmente a tutte le strutture territoriali.
- ✓ rafforzare le competenze tecniche e amministrative del personale delle Direzioni Territoriali impegnato nelle istruttorie di sdemanializzazione del demanio marittimo prevedendo - laddove se ne ravvisasse la necessità - l'organizzazione di incontri formativi con le Direzioni territoriali finalizzati a condividere e approfondire gli aspetti operativi più significativi e delicati del processo di sdemanializzazione del demanio marittimo. A tale scopo nel corso del 2025, nell'ambito del "*Progetto demanio marittimo*", sono stati dedicati appositi momenti formativi con le Direzioni territoriali finalizzati a condividere e approfondire alcuni dei più rilevanti aspetti del processo di sdemanializzazione del demanio marittimo.

II) Incameramento

Ai sensi dell'articolo 49¹⁶ del Codice della navigazione, l'incameramento è un procedimento finalizzato a valutare la devoluzione allo Stato delle opere di difficile rimozione¹⁷ realizzate su aree appartenenti al demanio marittimo, senza alcun compenso o rimborso, fatta salva la facoltà di fare eseguire la loro demolizione all'autore delle stesse, con la restituzione del bene demaniale nel pristino stato.

Trattandosi di un effetto automatico che secondo la disciplina legislativa e la giurisprudenza si produce *ope legis* al momento dello spirare della concessione, l'incameramento formale assume un carattere puramente ricognitivo.

La procedura formale di incameramento, originariamente regolamentata solo in via di prassi (cfr. istruzioni operative del 1931, emanate dell'allora Direzione Generale della Marina Mercantile) ha trovato una prima sistematizzazione proprio nel Codice della navigazione. Tuttavia, la materia delle concessioni demaniali marittime è stata interessata, nel corso del tempo, da importanti innovazioni legislative, soprattutto in materia di trasferimento di competenze amministrative e gestionali a Regioni ed Enti locali, ai sensi del D.Lgs. n. 112/1998, che hanno comportato un sensibile aumento dei soggetti che, a vario titolo, esercitano poteri e competenze sul demanio marittimo. Infatti, "*L'autorità concedente*" a cui fa riferimento il Codice individua oggi un'ampia platea di soggetti (Regioni, Comuni, Capitanerie di Porto relativamente alle aree di preminente interesse nazionale individuate con DPCM 21.12.1995, Autorità portuali per i porti di interesse nazionale direttamente gestiti dall'autorità medesima ex L. 84/1994).

Trattasi, dunque, di un procedimento complesso, connotato da una pluralità di fasi che vede coinvolti a vario titolo, oltre l'Agenzia del Demanio, per la generale rappresentanza dei diritti dominicali sui beni immobili di proprietà dello Stato, anche

- l'Amministrazione marittima - Capitaneria di Porto per la tutela degli usi pubblici del mare;
- il Provveditorato interregionale alle OO.PP.- Ufficio Opere Marittime, a cui compete l'esame di tutti i profili a carattere tecnico delle opere da realizzare e realizzate sul demanio marittimo tramite l'analisi dei piani e dei progetti;

¹⁶ L'articolo 49 del Codice della navigazione prevede che "*Salvo che sia diversamente stabilito nell'atto di concessione, quando venga a cessare la concessione, le opere non amovibili, costruite sulla zona demaniale, restano acquisite allo Stato, senza alcun compenso o rimborso, salva la facoltà dell'autorità concedente di ordinarne la demolizione con la restituzione del bene demaniale nel pristino stato. In quest'ultimo caso, l'amministrazione, ove il concessionario non esegua l'ordine di demolizione, può provvedervi d'ufficio a termini dell'articolo 54*".

¹⁷ Per la definizione del concetto di "*inamovibilità*" dell'opera il riferimento è alle indicazioni contenute nella circolare del Ministero dei Trasporti e della Navigazione n. 120 del 24.05.2001.

- l'Ente delegato alla gestione (Ente Locale), nella duplice veste di Amministrazione concedente, ai sensi degli artt. 104 e 105 del D.Lgs. n. 112/1998, e Amministrazione competente al governo e allo sviluppo del territorio in materia edilizia;
- il Concessionario, chiamato alla presentazione di ogni altra documentazione di carattere tecnico-amministrativo utile alla Commissione di incameramento.

Il relativo procedimento si può sintetizzare nelle seguenti fasi principali:

- i) convocazione della Commissione di incameramento (a cura della Capitaneria di Porto, su segnalazione dell'Ente gestore, delle Direzioni territoriali, ovvero a seguito di verifica/ispezione della stessa Capitaneria o delle Direzioni territoriali), composta dall'Autorità marittima, dal Provveditorato OO.MM, dall'Agenzia del demanio, ai cui lavori partecipa anche l'Ente gestore;
- ii) acquisizione, dall'Ente gestore e dal concessionario, a cura della Capitaneria, rispettivamente della documentazione attestante la conformità urbanistico-edilizia delle opere di difficile rimozione realizzate su zona demaniale e oggetto di incameramento e della documentazione tecnico-amministrativa utile ad individuare la consistenza delle opere;
- iii) ove la Commissione di incameramento esprima parere negativo all'acquisizione allo Stato dell'opera inamovibile, l'Ente gestore ordina la messa in pristino stato dell'area demaniale ex art. 54 c.n.¹⁸ e il relativo procedimento si conclude. Ove, invece, il parere della Commissione di incameramento sia favorevole all'acquisizione allo Stato dell'opera inamovibile, l'Agenzia del Demanio procede alla redazione del Testimoniale di Stato¹⁹, con successiva sottoscrizione del relativo verbale di incameramento da parte della Commissione;
- iv) volturazione in capo al Demanio Pubblico Ramo Marina Mercantile del bene incamerato a cura dell'Agenzia del Demanio e trasmissione di copia del verbale alla Ragioneria Territoriale dello Stato per l'iscrizione del bene nel modello 23D1.

Le fasi maggiormente esposte al rischio di fenomeni corruttivi sono quelle in cui l'Agenzia è chiamata ad esprimersi in ordine alla tipologia di opera (rimovibile/inamovibile), a seguito di attività di sopralluogo e a verificare la regolarità urbanistica, la completezza della documentazione acquisita presso gli organi competenti e fornita dall'ispettore demaniale, nonché la fase di redazione del testimoniale di stato (DR) e della relazione tecnico-estimativa. Particolari criticità si riscontrano, poi, nel caso di incameramenti operati prima della scadenza della concessione.

Trattasi, pertanto, di un procedimento connotato da un livello di rischio inerente alto in quanto al suo interno si potrebbero concretizzare le seguenti ipotesi di rischio:

- possibile acquisizione di elementi e informazioni non pienamente rispondenti al reale e attuale stato dei luoghi;
- errata/omessa/insufficiente valutazione nel merito dei presupposti necessari per l'incameramento;
- mancata partecipazione all'ispezione di tutti i rappresentanti delle Amministrazioni coinvolte;
- incompleta, parziale, omessa, insufficiente verifica da parte delle Direzioni Territoriali della presenza di fabbricati in precedenza non rilevati, di eventuali irregolarità urbanistico/edilizie presso il competente Ente locale e degli assetti proprietari delle opere edificate;
- incameramento operato prima della scadenza della concessione, che oltre ad esporre all'insorgenza di contenziosi da parte del privato concessionario del bene sui cui si è anticipato l'incameramento, potrebbe nascondere fenomeni corruttivi o comunque favoritismi non consentiti dalla legge nei confronti del privato.

¹⁸ Art. 54 c.n. "Qualora siano abusivamente occupate zone del demanio marittimo o vi siano eseguite innovazioni non autorizzate, il capo del compartimento ingiunge al contravventore di rimettere le cose in pristino entro il termine a tal fine stabilito e, in caso di mancata esecuzione dell'ordine, provvede di ufficio a spese dell'interessato".

¹⁹ Testimoniale di Stato: documento allegato, come parte integrante, al Verbale di incameramento, descrittivo dell'opera acquisita allo Stato e contenente altresì le autorizzazioni che rendono l'opera conforme dal punto di vista edilizio - urbanistico e demaniale.

Al fine di abbattere detti rischi sono adottate in via strutturale e continuativa misure di mitigazione dirette a:

- ✓ rafforzare l'attività di controllo e vigilanza in capo al Direttore Regionale su verbali di incameramento;
- ✓ segnalare (con le indicazioni operative diramate con nota prot. n. 21944 del 13.12.2021) la necessità che nei verbali delle riunioni delle Commissioni di incameramento, nei quali sono riportati anche i pareri rilasciati dai rappresentanti dell'Agenzia del demanio, e sui verbali di incameramento, vi sia evidenza del controllo del Direttore Regionale (ad esempio un visto per presa visione).
- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali ad attuare la cd. rotazione del personale, con nota trasmessa annualmente a tutte le strutture territoriali;
- ✓ rafforzare le competenze tecniche e amministrative del personale delle Direzioni Territoriali impegnato nelle attività di incameramento di opere di difficile rimozione realizzate su aree appartenenti al demanio marittimo, prevedendo - laddove se ne ravvisasse la necessità - l'organizzazione di incontri formativi con le Direzioni territoriali finalizzati a condividere e approfondire gli aspetti operativi più significativi e delicati del processo di incameramento. A tale scopo, nel corso del 2025 sono stati organizzati dalla Direzione Governo del Patrimonio due incontri formativi con le Direzioni territoriali finalizzati a condividere e approfondire gli aspetti operativi di competenza dell'Agenzia del demanio.

III) Procedimento di sdemanializzazione avente ad oggetto beni di demanio idrico

Anche il procedimento di sdemanializzazione riferito ai beni ricadenti nel demanio idrico appare complesso oltre che di natura plurisoggettiva e si può sintetizzare nelle seguenti fasi principali:

- i) a cura delle Direzioni Territoriali valutazione della necessità/opportunità di procedere alla sdemanializzazione del bene;
- ii) a cura delle Direzioni Territoriali svolgimento della relativa istruttoria, con l'acquisizione dei necessari pareri da parte dell'Organo idraulico/Consorzi di bonifica ed espletamento dei relativi sopralluoghi;
- iii) verifica a cura delle Direzioni Territoriali della regolarità edilizia e urbanistica dei manufatti eventualmente insistenti sull'area e, in caso di esito positivo, per consentire l'acquisizione degli stessi allo Stato, redazione della relativa relazione tecnico-estimativa;
- iv) trasmissione a DGP a cura delle Direzioni Territoriali della proposta di sdemanializzazione;
- v) verifica a cura di DGP della proposta in parola, che viene poi inoltrata al Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE);
- vi) predisposizione dello schema di decreto a cura del MASE, che viene inviato per la controfirma all'Agenzia del demanio;
- vii) svolgimento delle verifiche formali e sostanziali della documentazione pervenuta da parte di DGP e controfirma del decreto a cura del Direttore dell'Agenzia;
- viii) acquisizione della controfirma dell'Agenzia del demanio sul decreto che viene poi inviato dal MASE alla Corte dei Conti per la registrazione, e successivamente trasmesso per la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale;
- ix) comunicazione di DGP alle Direzioni Territoriali della conclusione del procedimento, verificata la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del decreto, allegando una copia autentica dello stesso per le successive operazioni di voltura e trascrizione e per l'assunzione nella consistenza del patrimonio dello Stato.

Le fasi maggiormente esposte al rischio di fenomeni corruttivi sono quelle in cui le Direzioni Territoriali operano la verifica preliminare sull'ammissibilità dell'istanza, e sui pareri assunti dagli Organi competenti, effettuano i sopralluoghi e verificano la regolarità edilizia e urbanistica dei manufatti eventualmente insistenti sull'area, nonché quelle in cui DGP verifica sotto il profilo formale

e sostanziale la documentazione inviata dalle Direzioni Territoriali e il Direttore procede poi alla controfirma del decreto predisposto dal MASE, ciò a causa dei seguenti rischi:

- possibilità di acquisire pareri generici e/o carenti di motivazioni, che potrebbero non evidenziare criticità/anomalie sottese, non suscettibili di concreta ed efficace verifica da parte delle Direzioni Territoriali;
- acquisizione di elementi e informazioni non pienamente rispondenti al reale e attuale stato dei luoghi, ivi compreso lo svolgimento di verifiche incomplete, parziali e/o insufficienti circa la presenza di fabbricati in precedenza non rilevati, di eventuali irregolarità urbanistico/edilizie presso il competente Ente locale e degli assetti proprietari delle opere edificate;
- incompleta e/o parziale verifica della presenza di fabbricati in precedenza non rilevati, di eventuali irregolarità urbanistico/edilizie presso il competente Ente locale e degli assetti proprietari delle opere edificate;
- possibilità che i pareri favorevoli resi dalle Direzioni Territoriali siano carenti quanto alle motivazioni sottese agli stessi, che potrebbe tradursi in una carente e/o insufficiente tutela degli assetti dominicali ascrivibile all'assenza del filtro di autonoma valutazione da parte della Direzione Territoriale su pareri e accertamenti (eventualmente viziati) da parte degli Organi idraulici;
- assenza di un efficace controllo sostanziale da parte della DGP.

Anche in tale ambito la strategia di mitigazione dei rischi corruttivi contempla l'adozione di strutturali e continuative misure di mitigazione dirette a:

- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali ad una più incisiva azione di verifica e controllo sull'osservanza dei requisiti richiamati da ultimo nelle indicazioni operative diramate con nota prot. n. 21944 del 13.12.2021;
- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali allo svolgimento dell'attività istruttoria con la massima accortezza e attenzione, verificando sia la presenza di rischio idrogeologico su Geoportale nazionale e siti web delle Autorità di bacino, che il rispetto delle eventuali prescrizioni degli organi idraulici;
- ✓ mantenere la funzione di controllo e vigilanza in capo alla Direzione Generale sulla presenza dei requisiti formali e sostanziali per le proposte al competente Ministero e la successiva sottoscrizione dei decreti.
- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali ad attuare la cd. rotazione del personale, con nota trasmessa annualmente a tutte le strutture territoriali;
- ✓ presidiare i tempi di definizione delle istruttorie mediante la creazione di un portale dedicato al monitoraggio delle attività connesse alla sdemanializzazione di aree appartenenti al demanio pubblico dello Stato - ramo idrico/bonifica, di cui si sta valutando la fattibilità tecnico-economica;
- ✓ rafforzare le competenze tecniche e amministrative del personale delle Direzioni Territoriali impegnato nelle istruttorie di sdemanializzazione del demanio dello Stato - ramo idrico/bonifica, prevedendo - laddove se ne ravvisasse la necessità - l'organizzazione di incontri formativi con le Direzioni territoriali finalizzati a condividere e approfondire gli aspetti operativi più significativi e delicati del processo di sdemanializzazione;

Inoltre, con la nota prot. n. 4217 del 7.3.2022 sono state fornite alle Direzioni Territoriali le seguenti istruzioni operative:

- ✓ - aver cura di non mettere in copia nell'invio dei pareri/proposte di propria competenza, non mettano in copia le ditte richiedenti la sdemanializzazione, le quali non risultano titolari di alcun diritto sui beni oggetto delle procedure di sclassifica, come già indicato con nota prot. n. 4706 del 15.2.2013,
- ✓ - aver cura di inserire sempre in tutti i pareri rilasciati (relativi alle istruttorie di sdemanializzazione di beni appartenenti al demanio pubblico dello Stato - ramo idrico, bonifica e marittimo) la seguente dicitura *"trattasi di atto endoprocedimentale"*.

Da ultimo, con nota prot. n. 28878 del 28.10.2025 sono state sensibilizzate le Direzioni Territoriali affinché:

- ✓ - diano evidenza degli esiti delle verifiche effettuate sul sito del Geoportale Nazionale e su quelli delle competenti Autorità di bacino distrettuale anche con la trasmissione degli stessi alla Direzione Governo del Patrimonio;
- ✓ - formulino in modo preciso e completo le richieste di parere agli Organi idraulici, evidenziando loro tutti gli elementi che il nulla osta deve necessariamente contenere.

C. VENDITA IMMOBILI DI PROPRIETÀ DELLO STATO (TRATTATIVA PRIVATA - ASTA PUBBLICA)

Un particolare approfondimento è stato svolto, sempre con il supporto della Direzione Governo del Patrimonio (DGP) dell'Agenzia del Demanio, sul procedimento di "*vendita operata mediante trattativa privata o mediante asta pubblica*", avente ad oggetto l'alienazione di immobili di proprietà dello Stato in gestione all'Agenzia del demanio.

In talune fasi di questo processo, infatti, si potrebbero registrare ipotesi di corruzione o più genericamente di cattiva amministrazione di entità alta, potendosi astrattamente configurare all'interno dello stesso le seguenti fattispecie di reato: Concussione (art. 317 c.p.), Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.), Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.), Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.), Corruzione di persona incaricata di pubblico servizio (art. 320 c.p.); Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.), Rivelazione e utilizzazione di segreti di ufficio (326 c.p.), Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione (art. 328 c.p.); Traffico di influenze illecite (Art. 346 bis c.p.), Turbata libertà degli incanti (Art. 353 c.p.), Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (Art. 353 bis. c.p.), Astensione dagli incanti (Art. 354 c.p.), Omessa denuncia da parte di un incaricato di pubblico servizio (Art. 362 c.p.); Truffa (Art. 640 c.p.) e Frode informatica (Art. 640 ter c.p.).

Da qui nasce l'esigenza di fornire un quadro complessivo della materia ai dipendenti dell'Agenzia chiamati ad operare in tale settore, descrivendo i rischi corruttivi a cui il processo di vendita è potenzialmente esposto e, al contempo, prevenirne l'insorgenza.

Il relativo procedimento è complesso e articolato e al suo esito si perviene alla stipula di un atto di compravendita. L'intero processo è in capo alle Direzioni Territoriali, mentre la Direzione Governo del Patrimonio svolge funzioni di indirizzo e supporto.

In relazione a tale procedimento vengono in rilievo le disposizioni recate in materia dal R.D. n. 2440/23, dal R.D. n. 827/24, dall'art. 1, commi 433, 436, 437 e 438 della Legge n. 311/2004, nonché quelle dettate dall'art. 3, comma 109, della Legge n. 662/1996 (in caso di immobili residenziali) e quelle di cui al D.Lgs. n. 42/2004.

In particolare, le disposizioni di cui all'art. 1, commi 436, 437 e 438 della Legge 30 dicembre 2004, n. 311 disciplinano le procedure che l'Agenzia può adottare nelle attività di vendita ordinaria, nel rispetto dei principi di trasparenza dell'azione amministrativa.

L'art. 1, comma 433, della citata L. n. 311/2004 disciplina la casistica della vendita di quote indivise di beni immobili, fondi interclusi, nonché diritti reali su immobili dei quali lo Stato sia titolare, mentre l'art. 1, comma 219, della L. n. 296 del 27.12.2006 concerne la vendita di unità residenziali occupate.

Le diverse procedure di vendita vengono attivate a seguito dell'espletamento di un'attività preliminare che si sostanzia nella verifica dell'idoneità dei beni ad essere messi in vendita e nell'espletamento della *due diligence* immobiliare tecnico amministrativa propedeutica alla vendita.

Completata l'attività di *due diligence*, le Direzioni Territoriali avviano le procedure di vendita in coerenza con le discipline normative sopra richiamate e con le Linee Guida e indicazioni operative vigenti.

Nel caso dei beni di cui al comma 433 dell'art. 1, L. n. 311/2004 (quote indivise di beni immobili, fondi interclusi, nonché diritti reali su immobili dei quali lo Stato sia titolare) le Direzioni Territoriali accertano preliminarmente l'interesse all'acquisto dei titolari dei relativi diritti reali e procedono, in caso positivo, a verificare se vi siano altri soggetti interessati, mediante pubblicazione di un invito a manifestare l'interesse all'acquisto. Solo qualora non pervengano domande concorrenti, procedono alla trattativa diretta, ai sensi del citato art. 1, comma 433, della L. n. 311/2004. In caso contrario, il bene viene incluso in una procedura ad evidenza pubblica, ex art. 1, comma 436, L. n. 311/2004, previo esercizio del diritto di opzione all'acquisto da parte della Regione e degli Enti locali territoriali, dandone notizia ai soggetti interessati.

Le unità residenziali occupate, appartenenti al patrimonio dello Stato e gestite dall'Agenzia del demanio, vengono offerte in vendita, al prezzo di mercato diminuito del trenta per cento, ai sensi

della Legge del 27 dicembre 2006 n. 296, art. 1, comma 219, con le modalità di cui all'art. 3, comma 109, della Legge 23 dicembre 1996, n. 662, ai titolari dei contratti di locazione in corso ovvero di contratti scaduti e non ancora rinnovati, purché si trovino nella detenzione dell'immobile e sempre che siano in regola con i pagamenti al momento della presentazione della proposta di vendita da parte della Direzione Territoriale. Il diritto di prelazione può essere esercitato in alternativa dai familiari conviventi degli aventi diritto. Qualora il titolare del contratto di locazione o i suoi familiari conviventi non esercitino il diritto di prelazione di cui sopra, gli alloggi possono essere alienati, tramite avviso di vendita secondo le modalità sopraesposte e con le garanzie di cui al comma 109, dell'art. 3, della Legge n. 662/1996.

Al di là di tali casistiche, le Direzioni Territoriali espletano ordinariamente, sulla base delle disposizioni di cui all'art. 1, commi 436, 437 e 438 della Legge 30 dicembre 2004, n. 311, procedure ad evidenza pubblica di selezione del contraente, disciplinate da un avviso di vendita per i beni di valore unitario o complessivo non superiore ad € 400.000,00 e un bando d'asta pubblica, da pubblicare a norma di legge almeno su due quotidiani nazionali e due locali, per i beni di valore superiore a tale soglia.

Entrambe le procedure prevedono la presentazione di offerte in rialzo rispetto al prezzo base determinato dall'Agenzia del Demanio mediante relazione tecnico-estimativa nella fase preliminare e la costituzione da parte degli offerenti di un deposito cauzionale a garanzia dell'offerta.

Per entrambe le tipologie di vendita è riconosciuto il diritto di opzione all'acquisto in favore delle Regioni e degli Enti Locali Territoriali da farsi esercitare entro il termine di 15 giorni dal ricevimento della determinazione a vendere comunicata dall'Agenzia del demanio prima dell'avvio delle procedure, nonché il diritto di prelazione in favore di eventuali concessionari/conduttori o dei soggetti che si trovino comunque nel godimento dell'immobile oggetto di alienazione, a condizione che siano in regola con i pagamenti dovuti.

Allo scadere del termine previsto per la presentazione delle offerte, una commissione appositamente nominata effettua in seduta pubblica e redigendo apposito verbale l'apertura delle buste, procedendo all'individuazione del contraente secondo il criterio dell'offerta più alta rispetto al prezzo di base. L'individuazione del contraente diviene definitiva a seguito della verifica degli eventuali diritti di prelazione.

A seguire, previo accertamento della sussistenza dei requisiti di moralità per contrarre con la PA, il contraente designato viene invitato a sottoscrivere il contratto d'acquisto davanti a un notaio di propria fiducia. Il contratto stipulato viene successivamente approvato per l'esecuzione, all'esito della verifica della sussistenza di tutte le condizioni di legittimità/opportunità dell'atto medesimo nonché dell'avvenuto pagamento del prezzo di acquisto.

Tutto il processo in parola appare esposto a possibili fenomeni corruttivi, sia nel corso delle attività preliminari di selezione dei beni e *due diligence* sia nelle fasi di esecuzione della vendita e stipula del contratto.

Pertanto, il procedimento è connotato da un livello di rischio inerente alto in virtù dei seguenti aspetti:

- possibilità che siano acquisite informazioni errate, incomplete o generiche sui beni da porre in vendita con particolare riferimento allo stato di fatto e alla situazione occupazionale degli stessi;
- eventuale redazione delle relazioni tecnico-estimative in difetto delle informazioni necessarie afferenti allo stato e la situazione occupazionale del bene con l'ulteriore rischio di travalicare gli ordinari contatti tra i potenziali acquirenti del bene posto in vendita e il tecnico valutatore;
- possibilità che i certificati/documenti riferiti ai cespiti da porre in vendita e suscettibili di incedere negativamente sul buon esito della stessa non siano utilmente acquisiti, sia in termini di tempistica, che di contenuti.
- possibilità che la Commissione di gara subisca condizionamenti esterni, specie laddove le operazioni di gara vengano conferite allo stesso soggetto, per lunghi archi temporali;
- possibilità che tra la pubblicazione dell'avviso di vendita/bando d'asta e la scadenza del termine per la presentazione delle relative offerte: a) funzionari dell'Agenzia siano indotti o condizionati a rilasciare informazioni che possano ledere il principio di segretezza delle

offerte; b) più concorrenti possano accordarsi nel presentare l'offerta così da turbare il regolare svolgimento della gara;

- possibilità di condizionamenti che possono essere azionati nei confronti di componenti della Commissione di gara all'atto dell'apertura delle buste;
- inadeguatezza degli strumenti a disposizione dell'Amministrazione per verificare circostanze rilevanti ai fini della stipula (ad esempio la pendenza di procedimenti penali per reati gravi contro la P.A.), incidenti su valutazioni di moralità dell'offerente (ciò anche a causa della mancanza di una banca dati unitaria su tutto il territorio nazionale delle Procure su pendenza di procedimenti penali che consenta all'Amministrazione di accertare tali circostanze anche al di fuori della Procura di residenza dell'offerente);
- possibilità che, dopo l'aggiudicazione provvisoria e a ridosso della stipula dell'atto, funzionari dell'Agenzia o membri della Commissione subiscano condizionamenti o pressioni da parte di controinteressati alla stessa aggiudicazione provvisoria;
- possibilità che in sede di verifica della sussistenza dei requisiti per l'esercizio del diritto di prelazione siano azionati da soggetti interessati al riconoscimento di detto diritto condizionamenti o pressioni.
- possibilità di condizionamenti suscettibili di verificarsi laddove si procede ai rogiti per lunghi periodi con il medesimo Notaio.

Pertanto, al fine di contenere i suddetti rischi sono adottate in via strutturale e continuativa misure di mitigazione del rischio dirette a:

- ✓ implementare un controllo biennale *ex post* a campione da parte di DGP, delle procedure di vendita con riferimento agli aspetti maggiormente esposti a rischio corruttivo o di *maladministration*;
- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali ad attuare la cd. rotazione del personale con nota trasmessa annualmente a tutte le strutture territoriali;
- ✓ curare l'aggiornamento periodico dei documenti di processo e delle Linee guida in materia.

D. LOCAZIONI E CONCESSIONI A CANONE ORDINARIO O AGEVOLATO

Un altro particolare approfondimento è stato svolto, sempre con il supporto della Direzione Governo del Patrimonio dell'Agenzia del Demanio, per il procedimento riferito alle locazioni e alle concessioni a canone agevolato e a canone ordinario, esposto in talune sue fasi a rischi di corruzione o, più genericamente di cattiva amministrazione, di entità più o meno alta.

In particolare le fattispecie di reato che potrebbero astrattamente configurarsi nelle fasi innanzi dette sono: Concussione (art. 317 c.p.), Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.), Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.), Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.), Corruzione di persona incaricata di pubblico servizio (art. 320 c.p.); Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.), Rivelazione e utilizzazione di segreti di ufficio (326 c.p.), Rifiuto o omissione di atti d'ufficio (art. 328 c.p.), Truffa (Art. 640 c.p.), Traffico di influenze illecite (Art. 346 bis c.p.), Turbata libertà degli incanti (Art. 353 c.p.), Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (Art. 353 bis c.p.), Astensione dagli incanti (Art. 354 c.p.), Omessa denuncia da parte di un incaricato di pubblico servizio (Art. 362 c.p.) Frode informatica (Art. 640 ter c.p.).

Da qui nasce l'esigenza di fornire un quadro complessivo della materia ai dipendenti dell'Agenzia chiamati ad operare in tale settore, descrivendone i relativi rischi corruttivi e le misure per prevenirne l'insorgenza.

Il procedimento amministrativo in esame è volto alla stipula di un atto di locazione, per i beni patrimoniali dello Stato, o di concessione per quelli facenti parte del Demanio Storico Artistico in gestione all'Agenzia del Demanio.

Tale procedimento può prevedere, nei casi espressamente previsti dalla legge, il pagamento da parte dei concessionari/conduttori di un canone ordinario o agevolato che:

- ✓ nella prima ipotesi, mira alla messa a reddito dei beni immobili statali mediante il versamento di un canone rispondente a criteri di libero mercato o determinato sulla base di disposizioni di legge, mediante procedure ad evidenza pubblica o, nei residuali casi previsti dalla normativa vigente, mediante trattative private;
- ✓ nella seconda ipotesi, consente di locare o concedere un bene immobile ad un canone agevolato per il perseguimento di finalità di interesse pubblico o di particolare rilevanza sociale, secondo le previsioni dell'art. 11 DPR n. 296/2005 (che individua espressamente le tipologie di soggetti possibili beneficiari dell'agevolazione).

In relazione a tali procedimenti vengono in rilievo in particolare le disposizioni recate in materia dal R.D. n. 2440/23, dal R.D. n. 827/24, dal D.P.R. 13.09.2005, n. 296, dal D.Lgs. n. 42/04 (per i casi di beni appartenenti al demanio storico-artistico), dagli articoli 1571 e seguenti del c.c., dalla Legge n. 392/78 per i casi di locazione ad uso diverso dall'abitativo, dalla Legge n. 431/98 per i casi di locazione ad uso abitativo.

1) Procedimento di locazioni e concessioni a canone ordinario

Le modalità ordinarie di messa a reddito del patrimonio immobiliare dello Stato attraverso lo strumento delle concessioni e locazioni sono disciplinate dal Capo II del D.P.R. n. 296/2005. La norma prescrive che la scelta del contraente avvenga secondo procedure ad evidenza pubblica, mediante pubblico incanto. Solo in via eccezionale e residuale è contemplata l'ipotesi del ricorso alla trattativa privata, in ragione della necessità di garantire l'effettiva ottimizzazione dell'interesse pubblico per un utilizzo proficuo del bene, rispettando in ogni caso i principi di trasparenza dell'azione amministrativa.

Il procedimento, essenzialmente di competenza delle Direzioni Territoriali, prevede in primo luogo una fase istruttoria che consiste nell'esame delle istanze provenienti dagli interessati (di locazione/concessione, di regolarizzazione o di rinnovo), nella verifica della suscettibilità del bene ad essere locato/concesso in uso ai sensi dell'art. 1 dello stesso DPR, nell'acquisizione del parere favorevole della Soprintendenza (in presenza di beni del Demanio Artistico Storico ovvero immobili con più di 70 anni), nell'esperimento del sopralluogo e nella redazione della relazione tecnico-estimativa recante il valore del canone di mercato e nella verifica delle eventuali condizioni e dei

presupposti previsti per il rinnovo ai sensi dell'art. 2, comma 4²⁰, del DPR 296/2005 o per la trattativa privata, ex art. 3, comma 3²¹ del DPR 296/2005

In caso di rinnovo le DDRR procedono alla rideterminazione del canone e alla predisposizione della documentazione contrattuale nonché, come previsto dal citato art. 2, comma 4, a verificare l'inesistenza di domande di altri soggetti pubblici o privati interessati alla locazione/concessione, dando apposita pubblicità sul sito istituzionale dell'Agenzia dell'intento di formalizzare l'uso del bene attraverso la stipula di un contratto di locazione/atto di concessione. In assenza di manifestazioni di interesse alla locazione/concessione da parte di altri soggetti il relativo procedimento si definisce con il rinnovo del contratto/concessione. In caso contrario, le DDRR procedono ad indire un bando di gara.

Nell'ipotesi di nuova richiesta e qualora non sussistano i presupposti per procedere a trattativa diretta, le DDRR avviano la procedura di gara, per l'espletamento della quale è prevista la nomina della Commissione da parte del Direttore regionale, cui è demandato il compito di valutare le offerte e individuare l'aggiudicatario e di redigere, a cura del Presidente o dell'Ufficiale rogante, il relativo verbale di aggiudicazione.

Il procedimento si conclude con la stipula del contratto o con il rilascio della concessione, a cura del Direttore Territoriale (per importi <= 5 milioni di euro) o del Direttore dell'Agenzia (per importi > 5 milioni euro), la registrazione del medesimo, la denuncia alla Questura (nei casi previsti dall'art. 2 del D.L. 79/2012) e la trascrizione per i casi di durata superiore a 9 anni.

Le Direzioni Territoriali provvedono altresì all'aggiornamento del sistema *AdDRESS*, anche ai fini delle comunicazioni alla Ragioneria Generale dello Stato (RGS), e alle relative pubblicazioni nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito Internet.

Il procedimento è connotato da un livello di rischio inerente alto, soprattutto in relazione ai seguenti rischi potrebbero verificarsi:

- possibilità che a fronte dell'istanza di concessione/locazione/regolarizzazione vengano omesse le necessarie valutazioni preliminari, riguardanti i requisiti dell'istante, lo stato del bene oggetto di istanza, ecc.;
- possibilità che si travalichino gli ordinari contatti tra il tecnico valutatore e l'istante (occupante), omettendo le informazioni rilevanti ai fini della determinazione del canone nella relazione tecnico estimativa;
- alterazione o del travisamento dei presupposti e delle situazioni di fatto, rilevanti ai fini dell'applicazione della normativa di riferimento, determinando casi di disparità di trattamento tra occupanti in fase di rinnovo o trattativa privata.
- gestione della trattativa privata omettendo lo svolgimento dei dovuti controlli e delle necessarie verifiche sul possesso dei requisiti di idoneità in capo agli aventi diritto.
- omissione delle verifiche sul possesso dei requisiti, non richiedendosi la documentazione a tal fine necessaria (ad es.: la capacità a contrarre con la PA).
- mancata verifica e acquisizione dei certificati necessari suscettibili di incidere negativamente sul buon esito della procedura (ad esempio: mancata acquisizione certificato di destinazione urbanistica - CDU);

²⁰ Art.2, comma 4, del DPR 296/2005 - "4. Le concessioni e le locazioni possono essere rinnovate per lo stesso termine di durata originariamente stabilito, in favore del soggetto concessionario o locatario, previa rideterminazione del canone e verifica:

a) del comportamento tenuto dall'utilizzatore, quanto ad esatto adempimento degli obblighi contrattuali, ivi incluso quello del regolare pagamento del canone, nonché l'effettuazione delle opere di manutenzione previste;

b) dell'inesistenza di domande di altri soggetti pubblici o privati interessati alla concessione;

c) della possibilità concreta di una più proficua valorizzazione dell'immobile."

²¹ Si procede a trattativa privata, quando:

a) è andata deserta la procedura ad evidenza pubblica mediante pubblico incanto;

b) in ragione della tipologia e delle caratteristiche del bene immobile, il canone complessivo della concessione e della locazione non supera euro 50.000;

c) un soggetto già concessionario o locatario di un bene immobile di proprietà dello Stato chiede l'affidamento in concessione o in locazione di un altro bene immobile costituente pertinenza del bene già locato o dato in concessione ovvero confinante con quest'ultimo. La superficie del bene immobile confinante da concedere o da locare non può essere superiore al venti per cento della superficie totale originariamente concessa o locata;

d) nei casi di rinnovo dell'atto di concessione o locazione di cui all'articolo 13, comma 1 del presente regolamento."

- possibilità che la Commissione di gara subisca condizionamenti esterni; rischio suscettibile di aumento laddove le operazioni di gara vengano conferite allo stesso soggetto, per lunghi archi temporali;
- possibilità che tra la pubblicazione dell'avviso di locazione/concessione e la scadenza del termine per la presentazione delle relative offerte: a) funzionari dell'Agenzia siano indotti o condizionati a rilasciare informazioni che possano ledere il principio di segretezza delle offerte; b) più concorrenti possano accordarsi nel presentare l'offerta così da turbare il regolare svolgimento della gara;
- assenza, in sede di verifiche preliminari alla stipula dell'atto, di accertamenti in merito al possesso dei requisiti di idoneità dell'aggiudicatario (con particolare riferimento all'assenza di condanne penali), inadeguatezza degli strumenti a disposizione dell'amministrazione per verificare circostanze rilevanti ai fini della stipula (la pendenza di procedimenti penali per reati gravi contro la P.A.), che possono incidere su valutazioni di moralità dell'offerente (ciò anche a causa della mancanza di una banca dati unitaria su tutto il territorio nazionale delle Procure su pendenza di procedimenti penali che consenta all'Amministrazione di accertare tali circostanze anche al di fuori della Procura di residenza dell'offerente);
- possibili condizionamenti o pressioni nei confronti di funzionari dell'Agenzia o membri della Commissione di gara da parte di controinteressati all'aggiudicazione provvisoria a ridosso della stipula dell'atto.

Per ridurre il livello di esposizione al rischio corruttivo sono state, pertanto, adottate in via strutturale e continuativa misure di mitigazione dirette a:

- ✓ implementare un controllo biennale *ex post* a campione da parte di DGP delle procedure di locazioni e concessioni con riferimento agli aspetti maggiormente esposti a rischio corruttivo o di *maladministration*;
- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali, con nota trasmessa annualmente a tutte le strutture territoriali, ad attuare la cd. rotazione del personale.

II) Procedimento di locazioni e concessioni a canone agevolato

Anche per tale procedimento, la competenza è radicata a livello delle Direzioni Territoriali e della Commissione per la verifica di congruità delle valutazioni tecnico-economico-estimative²².

Il procedimento prende avvio da una fase istruttoria nella quale le DDRR curano l'esame delle istanze di locazione/concessione avanzate dai soggetti interessati o di quelle di regolarizzazione avanzate dagli occupanti, verificando la sussistenza dei requisiti soggettivi e di legittimazione del richiedente e la conformità dell'utilizzo proposto con le finalità di cui all'art. 9²³ del D.P.R. n. 296/05 acquisiscono il parere favorevole della Soprintendenza in caso si tratti di beni del Demanio Artistico Storico ovvero immobili con più di 70 anni e svolgono attività di sopralluogo e redigono la relazione tecnico-estimativa recante il valore del canone di mercato.

Terminate queste attività preparatorie il Direttore regionale trasmette alla Commissione per la verifica di congruità delle valutazioni tecnico-economico-estimative la proposta motivata corredata dalla relazione tecnico-estimativa contenente l'indicazione della durata della concessione/locazione, degli specifici fini per cui il bene viene locato/concesso e del canone determinato secondo i valori di mercato per la determinazione del canone da applicare.

La Commissione procede alla determinazione della misura del canone agevolato e trasmette alla DR il relativo parere.

²² Art. 1, comma 479, L. 266/2005 "Al fine di ottimizzare le attività istituzionali dell'Agenzia del demanio di cui all'articolo 65 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, e successive modificazioni, è operante, nell'ambito dell'Agenzia medesima, la Commissione per la verifica di congruità delle valutazioni tecnico-economico-estimative con riferimento a vendite, permuta, locazioni e concessioni di immobili di proprietà dello Stato e ad acquisti di immobili per soddisfare le esigenze di amministrazioni dello Stato nonché ai fini del rilascio del nulla osta per locazioni passive riguardanti le stesse amministrazioni dello Stato nel rispetto della normativa vigente. "

²³ Art. 9 del DPR 296/2005 "Possono essere oggetto di concessione ovvero di locazione, in favore dei soggetti di cui agli articoli 10 e 11, rispettivamente a titolo gratuito ovvero a canone agevolato, per finalità di interesse pubblico o di particolare rilevanza sociale, gli immobili di cui all'articolo 1, gestiti dall'Agenzia del demanio nonché gli edifici scolastici e gli immobili costituenti strutture sanitarie pubbliche o ospedaliere. Ove si tratti di immobili di cui sia stato verificato l'interesse culturale ovvero di immobili per i quali operi, in attesa della verifica, il regime cautelare previsto dall'articolo 12, comma 1, del decreto legislativo n. 42 del 2004, il provvedimento di concessione o di locazione è rilasciato previa autorizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali."

Il procedimento si conclude con la stipula del contratto di locazione/atto di concessione predisposto in bozza dalla DR interessata e sottoscritto dal Direttore regionale o da un suo delegato (per importi \leq 5 milioni di euro) o dal Direttore dell'Agenzia o suo delegato (per importi $>$ 5 milioni di euro), secondo le previsioni del Regolamento di Amministrazione e Contabilità e della Determinazione n. 106/2023 del Direttore dell'Agenzia, recante "*Competenze e poteri delle strutture centrali*". Il relativo atto, a cura della Direzione Territoriale, è soggetto a registrazione, a denuncia alla competente Questura nei casi previsti dall'art. 2 del DL. 79/2012 e trascrizione (per atti di durata superiore a 9 anni, Ufficiale Rogante o notaio).

Il procedimento è connotato da un livello di rischio inerente alto che si potrebbe concretizzare nella:

- possibilità che a fronte dell'istanza di concessione/locazione/regolarizzazione vengano omesse le necessarie valutazioni preliminari, riguardanti i requisiti dell'istante, lo stato del bene oggetto di istanza, ecc.;
- possibile alterazione o travisamento dei presupposti e delle situazioni di fatto, rilevanti ai fini dell'applicazione della normativa di riferimento, determinando casi di disparità di trattamento tra occupanti aventi analoghe caratteristiche;
- possibilità che si possano travalicare gli ordinari contatti tra il tecnico valutatore e l'istante (occupante), omettendo le informazioni rilevanti ai fini della determinazione del canone nella relazione tecnico estimativa;
- possibilità che vengano omesse le verifiche sul possesso dei requisiti necessari alla stipula, nonché all'inadeguatezza degli strumenti a disposizione dell'amministrazione per verificare la veridicità di alcune dichiarazioni rese dall'interessato.

Pertanto, per mitigare i suddetti rischi sono adottate in via continuativa misure di mitigazione dirette a:

- ✓ implementare un controllo biennale ex post a campione da parte di DGP, delle procedure di locazioni e concessioni con riferimento agli aspetti maggiormente esposti a rischio corruttivo o di *maladministration*;
- ✓ sensibilizzare le Direzioni Territoriali, con nota trasmessa annualmente a tutte le strutture territoriali, ad attuare la cd. rotazione del personale;
- ✓ curare l'aggiornamento periodico dei documenti di processo e delle Linee guida in materia.

E. ATTIVITÀ ESTIMALE

Come accennato nella parte generale del presente piano, con l'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) a supporto di alcune Amministrazioni nella predisposizione dei Piani triennali, l'ANAC ha dedicato un'apposita sezione anche all'Agenzia del Demanio, ponendo l'attenzione su alcuni processi ritenuti meritevoli di approfondimento perché esposti a maggior rischio corruttivo, tra i quali figura l'attività estimale, nel cui ambito si ravvisa un ampio spettro di poteri in capo all'Agenzia del Demanio²⁴. Più in dettaglio, in ambito statale, l'Agenzia:

- esprime le proprie valutazioni estimative ai fini della vendita, permuta, locazione e concessione di immobili di proprietà dello Stato, nonché dell'acquisto di immobili (art. 64, comma 3-bis, del D.Lgs. n. 300/1999; art. 1, comma 479, della l. 266/2005);
- determina la congruità del canone, nell'ambito dei procedimenti finalizzati al rilascio del nulla osta alla stipula dei contratti di locazione (art. 2, comma 222, della l. n. 191/2009);
- espleta l'attività estimativa per la vendita dei beni mobili ai sensi del D.P.R. n. 189/2001 (beni mobili fuori uso in dotazione alle amministrazioni; beni mobili rinvenuti in immobili di proprietà statale, non ritirati dal proprietario; beni mobili acquisiti dallo Stato ai sensi dell'art. 586 c.c. ovvero per devoluzione per debito di imposta);
- effettua la stima dei veicoli confiscati in via amministrativa ai sensi del Codice della strada (D.Lgs. n. 30 aprile 1992, n. 285);
- in generale, effettua consulenza tecnica erariale per il Ministro dell'Economia e delle Finanze e per lo Stato.

Le funzioni in materia estimale sono state progressivamente estese dal Legislatore anche ai beni di interesse della generalità delle pubbliche amministrazioni, al fine di garantire un maggior controllo e contenimento della spesa pubblica. In particolare, l'Agenzia:

- determina la congruità del prezzo nell'ambito delle procedure di acquisto degli immobili, improntate a criteri di indispensabilità e indilazionabilità. I contratti sottoscritti in assenza di tale congruità sono nulli (art. 12 del D.L. n. 98/2011);
- si esprime in merito alla congruità del canone per nuova locazione passiva, su discrezionale richiesta da parte dell'Amministrazione pubblica interessata (art. 3, co. 6, del D.L. n. 95/2012);
- nell'ambito del procedimento finalizzato al rilascio del nulla osta al rinnovo dei contratti di locazione passiva (in assenza del quale gli atti stipulati sarebbero nulli), verifica la coerenza del canone proposto con i prezzi medi di mercato (Legge 27 dicembre 2013, n. 147, Legge di stabilità 2014, art.1, co. 388).

L'attività estimale è svolta dalle Direzioni Territoriali e dalla Commissione per la verifica di congruità delle valutazioni tecnico-economico-estimative che costituisce un presidio di indirizzo e controllo dell'attività estimale dell'Agenzia.

1. Processo di valutazione estimale

Qualunque processo estimale non può prescindere da una comparazione tra il bene oggetto di stima e altri beni di prezzo (o costo) noto con caratteristiche simili presi a confronto.

I passaggi logici in cui si sviluppa il processo valutativo si possono riassumere in:

- a. **verifica documentale preliminare:** alcuni documenti (certificazioni impiantistiche, edilizie, sismiche, ecc.) sono in possesso e vengono forniti dalla proprietà dell'immobile che in questo caso è anche la controparte;
- b. **accesso e rilievo dell'immobile oggetto di valutazione:** al fine di rendere più speditivo il rilievo talvolta vengono forniti dalla proprietà file CAD dell'immobile;
- c. **raccolta informazioni presso i pubblici uffici:** può capitare che tali documenti vengano acquisiti e forniti direttamente dalla proprietà;
- d. **indagine di mercato:** non sempre è possibile reperire informazioni sui prezzi di immobili direttamente raffrontabili con quello oggetto di valutazione, ma occorre apportare coefficienti

²⁴ Paragrafo redatto con il contributo della Commissione per la verifica di congruità delle valutazioni tecnico-economico-estimative.

correttivi che tengano conto delle differenze mediante la correzione del/i prezzo/i del comparabile/i attraverso gli aggiustamenti derivanti dalla differenza degli elementi di confronto;

- e. **elaborazione dei dati finalizzata al calcolo del valore di mercato:** in qualunque processo estimale, il valutatore è tenuto a fare delle scelte che hanno anche delle connotazioni soggettive, ciò a partire dal metodo utilizzato (sintetico comparativo, finanziario, capitalizzazione dei redditi MCA ecc.) ma anche da assunzioni fatte durante l'elaborazione dei dati (tempi e costi degli interventi edilizi, tassi, ecc.);
- f. **redazione del rapporto di valutazione:** il documento estimale deve essere sintesi delle indagini e valutazioni effettuate e dalla sua lettura deve evincersi tutto il processo logico seguito in modo da risultare verificabile dagli eventuali responsabili e/o organi di controllo.

In ciascuna delle seguenti fasi logiche si possono annidare rischi corruttivi di entità e probabilità più o meno rilevante a seconda dello scopo della stima.

Nello specifico, i rischi rilevati per ciascuna delle fasi del processo valutativo sono i seguenti:

- I documenti forniti dalla proprietà potrebbero essere artefatti e/o non più attuali e rispondenti allo stato dei luoghi per intervenute modifiche.
- I file potrebbero non rappresentare fedelmente l'immobile riportando ad esempio maggiori consistenze.
- I documenti reperiti presso i pubblici uffici e/o forniti dalla proprietà potrebbero essere artefatti e/o non più attuali o rispondenti allo stato dei luoghi per intervenute modifiche.
- Scelta non oggettiva dei comparabili con l'intento di indirizzare la valutazione verso valori non corretti.
- Assunzioni non rispondenti a criteri trasparenti nel processo valutativo con l'intento di indirizzare la valutazione verso valori non corretti.
- Il documento redatto non risulta verificabile e quindi non è possibile riscontare eventuali errori od omissioni che hanno comportato un'errata valutazione.

Le strutture coinvolte nell'attività sono le Direzioni Territoriali e la Commissione di Congruità.

Le possibili ipotesi delittuose che potrebbero astrattamente configurarsi nelle varie fasi del procedimento sono: Concussione (art. 317 c.p.); Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.); Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.) e Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione (art. 328 c.p.).

Sulla scorta di quanto innanzi detto e di più generali valutazioni connesse al processo operativo, si ritiene dunque utile adottare le seguenti misure:

- ✓ proseguire nell'azione di formazione diffusa in tema di anticorruzione quale strumento fondamentale per l'azione preventiva;
- ✓ potenziare la standardizzazione del processo estimativo e degli *output* prodotti indirizzandola progressivamente verso regole di livello nazionale e internazionale;
- ✓ fornire e aggiornare periodicamente tutti i necessari documenti di funzionamento dell'attività estimale quali Linee Guida, *format* e modelli estimali;
- ✓ istituire sistemi di risposte a *frequently asked questions* (FAQ) che orientino il valutatore nella sua attività;
- ✓ sviluppare e promuovere l'utilizzo di strumenti informatici innovativi per facilitare e automatizzare l'attività estimale e per ottenere risultati qualitativamente più omogenei e garantiti;
- ✓ attuare programmi di verifica qualitativa degli elaborati estimali predisposti a livello territoriale dalle Direzioni Territoriali, sotto le soglie di importo del valore stabilite dal Regolamento di funzionamento della Commissione di Congruità;
- ✓ intensificare le verifiche sulla correttezza delle informazioni acquisite e poste a base dell'attività estimale, in particolare:
 - potenziare il sistema volto a verificare che le informazioni/documenti, specie se acquisite da terzi, siano attuali e rispondenti alla realtà (anche con verifiche a campione a seguito di sopralluoghi);
 - acquisire, per quanto possibile, direttamente dagli uffici preposti tutti i documenti necessari alla stima;

- fare in modo che gli atti e/o le offerte di mercato prese a riferimento per la comparazione siano chiaramente individuate nell'elaborato estimale e ne sia conservata la stampa agli atti;
- ✓ in presenza di valutazioni di rilievo economico, con particolare riguardo alle locazioni passive, fare in modo che il responsabile dell'UO abbia cura che i contatti fra la proprietà e il tecnico valutatore si svolgano nei limiti strettamente necessari allo svolgimento dell'incarico.

2. Rilascio pareri di congruità

Al rilascio dei pareri di congruità sono deputate sia le Direzioni Territoriali che la Commissione di Congruità, che si occupa di verificare le valutazioni riguardanti vendite, permuta, locazioni e concessioni di immobili dello Stato, acquisti di immobili per soddisfare le esigenze delle amministrazioni dello Stato e locazioni passive, secondo le modalità e le soglie disciplinate dal Regolamento di funzionamento.

La Commissione di Congruità, inoltre, esprime pareri di congruità per le operazioni di acquisto di immobili a titolo oneroso, di valore superiore alle soglie indicate nel Regolamento di funzionamento, effettuate dalle amministrazioni inserite nel conto economico consolidato delle P.A., individuate dall'ISTAT.

Alla Commissione di Congruità è altresì rimessa la valutazione di congruità dei canoni ai fini del necessario nulla osta al rinnovo dei contratti di locazione previsto per le medesime amministrazioni, sempre nei limiti e secondo le modalità disciplinate dal Regolamento di funzionamento.

Per le operazioni di valore inferiore a determinate soglie, le valutazioni di congruità sono effettuate, all'interno della Commissione di Congruità, da Nuclei Tecnici di Congruità (NTC) che operano in ambiti territoriali predefiniti.

Nei suddetti processi di congruità delle stime, redatte dalle Direzioni Territoriali o da Enti esterni all'Agenzia, e per altre specifiche attività di valutazione estimale eseguite direttamente dalla Commissione di Congruità, può presentarsi il rischio che i rapporti di prossimità con il territorio di riferimento possano pregiudicare l'imparzialità del personale preposto, favorendo interessi di soggetti privati coinvolti.

In riferimento a tale possibile evento rischioso e in base a più generali valutazioni connesse al processo operativo, sono poste in essere le seguenti misure, le quali si sommano al principio sancito nel Regolamento di funzionamento della Commissione di Congruità secondo il quale i pareri di commissione vengono resi collegialmente all'unanimità da un organo composto da tre tecnici (ordinariamente composta da due membri permanenti e un membro a rotazione) e dal Presidente, ovvero nei NTC da un membro permanente (presidente di NTC) e da due membri a rotazione:

- ✓ garantire la massima trasparenza e non prevedibilità nell'applicazione del principio di rotazione degli incarichi;
- ✓ impostare tale rotazione su scala nazionale, riducendo sensibilmente la probabilità che vengano chiamati ad esprimersi tecnici appartenenti all'ambito territoriale di riferimento della valutazione;
- ✓ impedire la possibilità di partecipare alle sedute per il rilascio dei pareri ai tecnici delle Direzioni territoriali che hanno elaborato la stima;
- ✓ mantenere una significativa numerosità dei membri a rotazione appartenenti alla Commissione di Congruità al fine di garantirne il massimo turn over possibile e quindi ridurre le probabilità che si ripeta una stessa composizione dell'organo collegiale che si esprime;
- ✓ promuovere il costante incremento delle competenze tecniche del personale componente la Commissione di Congruità con l'obiettivo di elevare ulteriormente la capacità di interventi correttivi sulle stime ad essi sottoposte;
- ✓ favorire la qualificazione presso organismi di livello internazionale dei membri permanenti e dei membri a rotazione di maggiore *seniority*, che ne attestino qualità e integrità dell'operato;
- ✓ intensificare la collaborazione istituzionale con i diversi soggetti coinvolti attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione;

- ✓ verificare a campione i pareri di congruità rilasciati dai Nuclei Tecnici (NTC) che operano su specifici ambiti territoriali, per migliorarne la qualità e uniformarne il comportamento;
- ✓ verificare a campione le stime redatte dalle Direzioni Territoriali anche quando di importo inferiore a quello di competenza della Commissione di Congruità;
- ✓ sviluppare e promuovere l'utilizzo dell'app Estimare per informatizzare e standardizzare ulteriormente il processo valutativo;
- ✓ condividere standard, modelli, *best practice*, documenti di funzionamento e strumenti relativi all'attività estimale per assicurare qualità, uniformità di trattazione e regolarità dell'operato delle Direzioni Territoriali in materia estimale e di verifica della congruità;
- ✓ proseguire nell'attività di supporto ai tecnici valutatori verso la soluzione di problematiche comuni e condivisione delle soluzioni.

Inoltre, per ridurre ulteriormente la possibilità che possa verificarsi un evento rischioso:

- ✓ è stato ottenuto lo status di '*Regulated by RICS*' per la struttura di Commissione di Congruità quale attestazione di standard etici e professionali riconosciuti a livello globale;
- ✓ è stata ottenuta la certificazione di conformità alla norma ISO 9001:2015 del Sistema di Gestione per la Qualità dei processi della Commissione di Congruità;
- ✓ è stata altresì ottenuta la certificazione di conformità alla norma ISO 37001:2016 Sistema di Gestione per la prevenzione della corruzione dei processi della Commissione di Congruità, che fornisce un quadro di riferimento per aiutare a prevenire, individuare e gestire il rischio di corruzione. La norma stabilisce i requisiti necessari per l'implementazione di un sistema di gestione anticorruzione, delineando misure organizzative e controlli da adottare, volti a favorire la diffusione di una cultura improntata alla trasparenza, all'integrità e alla responsabilità.

Nel corso di vigenza del presente Piano si opererà, altresì, al fine di:

- ✓ mantenere le certificazioni RICS per i membri permanenti e lo status di "*Regulated by RICS*" per la Commissione di Congruità, garantendo il necessario aggiornamento professionale;
- ✓ mantenere la certificazione di qualità ai sensi della norma ISO 9001:2015 del Sistema di Gestione per la Qualità della Commissione di Congruità, in particolare garantendo l'informazione e il rispetto dei requisiti;
- ✓ mantenere la certificazione ISO 37001:2016 del Sistema di Gestione per la prevenzione della corruzione;
- ✓ continuare nell'opera di aggiornamento tecnico/professionale dei membri permanenti;
- ✓ arricchire la piattaforma Estimare con ulteriori funzionalità e metodologie di stima, in corso di test e validazione finale: in particolare, per un suo utilizzo all'interno dell'Agenzia, è prevista l'integrazione con altri applicativi aziendali (Protocollo, Firma digitale, *Address*, Locazioni passive), realizzata con il supporto tecnico da parte di Sistemi Informativi;
- ✓ implementare un sistema di cartelle dedicate alla condivisione della documentazione, accessibili esclusivamente ai tecnici convocati per ogni specifica seduta di Commissione.

F. SELEZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

Un particolare approfondimento è stato svolto con la collaborazione della Direzione Risorse Umane e Organizzazione dell'Agenzia del Demanio per quanto attiene alla selezione e gestione del personale. Il procedimento viene considerato tra quelli di particolare attenzione già dalla Legge n. 190 del 2012 – in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione – e dal D.Lgs. n. 39/2013 e ss.mm.ii. – in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le Pubbliche Amministrazioni e presso gli Enti privati in controllo pubblico – e nel PNA, ove vengono esemplificati alcuni dei rischi che possono comportare la realizzazione di fatti corruttivi nell'ambito di tale processo.

RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

Il reclutamento del personale rappresenta in ogni ente una funzione di fondamentale importanza ai fini della creazione di una popolazione di dipendenti in grado di operare in maniera trasparente e coerente con le normative vigenti e, parallelamente, capaci di individuare nelle attività svolte i rischi corruttivi, attuando quotidianamente comportamenti che rappresentano forme di prevenzione di illeciti.

Procedimento per il reclutamento del personale non dirigente e dirigente

L'Agenzia del Demanio – EPE adotta, per la ricerca e l'assunzione del proprio personale, una procedura di selezione conformata a criteri e modalità di trasparenza, pubblicità e imparzialità anche di derivazione comunitaria.

Le fasi della procedura di ricerca e selezione del personale, che sono accentrate presso la Direzione Risorse Umane e Organizzazione (DRUO), sono regolate dall'articolo 13²⁵ del Regolamento di Amministrazione e Contabilità e dalla “*Procedura per le attività di ricerca, selezione e assunzione*”, aggiornata da ultimo nel 2025, e dall'articolo 12²⁶ del citato Regolamento per la copertura delle posizioni dirigenziali.

Per chiarire e rendere conoscibile a tutti il procedimento seguito, la “*Procedura per le attività di ricerca, selezione e assunzione*”, elaborata sulla base delle citate disposizioni regolamentari, è pubblicata sul sito internet istituzionale dell'Ente – nell'apposita sezione “Lavora con noi”.

L'attività di ricerca, selezione e assunzione del personale svolta dall'Agenzia si articola in nove fasi:

1. Elaborazione del profilo di selezione
2. Pubblicazione dell'annuncio di selezione
3. Valutazione dei requisiti di ammissione e casi di esclusione

²⁵ Art. 13 (*Selezione e assunzione del personale*) prevede, espressamente che: “1. La ricerca e la selezione del personale dell'Agenzia si conformano a criteri e modalità di trasparenza, pubblicità e imparzialità nonché valorizzazione delle professionalità, secondo procedure individuate con appositi provvedimenti. La procedura selettiva è curata dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione che ne ha la responsabilità. 2. In particolare, la ricerca, selezione e assunzione di personale si articola in diverse fasi a partire dalla pubblicazione sul sito internet dell'Agenzia e, ove occorra, altre forme di pubblicità, di un annuncio di ricerca di personale contenente il profilo di selezione a copertura della specifica posizione; le candidature con le caratteristiche rispondenti al profilo ricercato hanno accesso ad una fase conoscitivo/attitudinale svolta attraverso test e/o questionari e un successivo colloquio. 3. I candidati risultati idonei hanno accesso alla fase di verifica delle competenze tecnico-specialistiche a cura di una commissione esaminatrice nominata per la specifica procedura; valutata l'adeguatezza professionale dei candidati in relazione al profilo di selezione, la commissione esaminatrice identifica il candidato vincitore a cui viene proposta l'assunzione attraverso l'invio della lettera di impegno, contenente le condizioni contrattuali minime e il tempo di validità della medesima; l'iter si conclude con la firma del contratto di lavoro dipendente con l'Agenzia da parte del candidato selezionato”.

²⁶ Art. 12 (*Copertura delle posizioni dirigenziali*) “1. L'Agenzia prevede posizioni di responsabilità, coordinamento e controllo di livello dirigenziale in linea con la propria struttura organizzativa. L'insieme delle posizioni organizzative costituisce la mappatura delle posizioni effettuata sulla base di criteri di competenza, complessità e impatto. 2. In relazione a criteri di sviluppo manageriale graduale che favoriscano percorsi di sviluppo orizzontale e verticale in ottica di accrescimento del valore per le persone e per l'Ente, in caso di disponibilità di posizioni vacanti di livello dirigenziale, la copertura delle stesse avviene tramite procedure rivolte all'interno e, in caso non vi siano candidature interne ritenute idonee, attraverso ricerca e selezione all'esterno dell'Agenzia utilizzando la procedura descritta all'articolo 13”.

4. *Screening* dei *curricula*
5. Valutazione di tipo attitudinale/motivazionale
6. Individuazione della Commissione esaminatrice
7. Valutazione delle competenze tecnico-specialistiche
8. Chiusura iter di selezione
9. Finalizzazione dell'assunzione

Di seguito vengono descritte sinteticamente le attività compiute nelle singole fasi e necessarie per addivenire all'individuazione del candidato idoneo a ricoprire la posizione ricercata dall'Agenzia sul mercato esterno, dettagliatamente descritte nella "Procedura per le attività di ricerca, selezione e assunzione" pubblicata sul sito dell'Agenzia al seguente link: https://www.agenziademanio.it/export/sites/demanio/download/schedeapprofondimento/01_09_2025_Procedura_di_selezione_Rev_11.pdf

1. Elaborazione del profilo di selezione

Detta fase è di competenza della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, struttura centrale deputata per Regolamento di Amministrazione e Contabilità a svolgere le attività relative alla ricerca, assunzione e gestione delle risorse umane dell'Agenzia. Tale fase presuppone la verifica del fabbisogno espresso sotto il profilo quali-quantitativo, eventualmente anche con riferimento alla posizione organizzativa da ricoprire e della necessaria copertura rispetto alle disponibilità economiche a disposizione.

2. Pubblicazione dell'annuncio di selezione

L'annuncio di selezione, il cui modello tipo è pubblicato come allegato alla procedura nel sito internet istituzionale dell'Agenzia, contiene il profilo di selezione che l'Agenzia ricerca.

3. Valutazione dei requisiti di ammissione e casi di esclusione

Questa fondamentale fase serve a garantire il rispetto dei requisiti elencati nel regolamento per l'accesso all'impiego pena esclusione del candidato. Le regole dettagliate anche per la specificità della provincia di Bolzano si focalizzano, sui procedimenti penali o amministrativi e le regole su chi ha avuto già rapporti con l'Agenzia. Una volta effettuata la verifica, che può portare anche all'esclusione del candidato, si passa alla successiva fase di *screening* dei *curricula*.

4. *Screening* dei *curricula*

In coerenza con le informazioni presenti nel profilo di selezione, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione (o la società di ricerca e selezione esterna nel caso in cui la procedura e/o la fase sia affidata all'esterno) effettua un primo esame dei *curricula* pervenuti. Per i *curricula* che, a seguito del primo esame, risultano validi rispetto alla selezione in corso, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione conduce degli approfondimenti tramite contatto telefonico.

5. Valutazione di tipo attitudinale/motivazionale

La fase si svolge attraverso la somministrazione di uno o più questionari e/o test di tipo attitudinale. Inoltre, è previsto che il candidato sostenga un colloquio con il referente della selezione membro della Commissione esaminatrice. Sia la somministrazione di questionari e/o test che il colloquio attitudinale possono essere svolti in modalità telematica attraverso l'ausilio di dispositivi tecnologici.

6. Individuazione della Commissione esaminatrice

La presente fase consiste nell'individuazione, a cura della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, di una Commissione esaminatrice, i cui componenti sono soggetti a rotazione. La costituzione della stessa è dettagliata nella procedura pubblicata sul sito internet istituzionale

dell'Agenzia. I Commissari nominati dichiarano, su apposito modulo (dichiarazione Commissari) di non trovarsi – per quanto a conoscenza alla data della dichiarazione medesima, in alcuna delle cause di astensione previste dall'articolo 51 Codice di procedura civile e, comunque, di non trovarsi in una situazione di conflitto di interessi, attuale o potenziale, per motivi familiari, affettivi, o per qualsiasi altra comunanza di interessi con i candidati partecipanti alla selezione.

7. Valutazione delle competenze tecnico-specialistiche

La gestione della fase tecnica avviene a cura della Commissione esaminatrice attraverso un colloquio tecnico-specialistico che può essere svolto anche in modalità telematica attraverso l'ausilio di dispositivi tecnologici.

Nel corso del colloquio, i commissari verificano l'adeguatezza professionale dei candidati in relazione alle competenze tecnico-specialistiche possedute rispetto al profilo di selezione ricercato.

8. Chiusura *iter* di selezione

Al termine della fase selettiva di valutazione delle competenze tecnico-specialistiche, condotta su tutti i potenziali candidati che abbiano superato la precedente fase, la Commissione si riunisce per verbalizzarne gli esiti in una scheda tipo, anch'essa allegata alla procedura di selezione e pubblicata sul sito internet istituzionale dell'Agenzia del Demanio, firmata dai diversi funzionari coinvolti nelle attività di selezione e da specifiche figure con funzioni di controllo, nel rispetto del principio della segregazione di ruoli e funzioni.

9. Finalizzazione dell'assunzione

La formalizzazione dell'assunzione del candidato che ha ottenuto il punteggio più elevato avviene mediante la sottoscrizione, da parte dello stesso, del contratto di lavoro firmato dal Direttore Risorse Umane e Organizzazione.

Preliminarmente è inviata una lettera di impegno contenente le condizioni contrattuali alle quali si darà corso nel momento della costituzione del rapporto di lavoro.

Nel caso di posizioni dirigenziali la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, recepito l'esito dell'iter di selezione dalla Commissione esaminatrice o dalla società di ricerca e selezione esterna nel caso in cui la procedura sia stata affidata all'esterno, trasmette i risultati relativi ai candidati idonei al Direttore dell'Agenzia per gli adempimenti previsti dal Regolamento di Amministrazione e Contabilità dell'Agenzia del Demanio e da altre disposizioni interne per la finalizzazione dell'assunzione.

È prevista la conservazione, tracciabilità e, ove la legge lo consenta, l'accessibilità agli aventi diritto degli atti e delle attività selettive poste in essere. Inoltre, in ottemperanza alle disposizioni normative dettate in tema di trasparenza, l'Agenzia pubblica i dati relativi alle selezioni sul proprio sito internet istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente" e nella sezione "Lavora con noi".

Procedimento per la copertura di posizioni dirigenziali

Come sopra detto, la copertura delle posizioni dirigenziali è espressamente disciplinata dall'articolo 12 del Regolamento di Amministrazione e Contabilità.

L'Agenzia prevede posizioni di responsabilità, coordinamento e controllo di livello dirigenziale in linea con una data struttura organizzativa.

L'insieme delle posizioni organizzative costituisce la mappatura delle posizioni effettuata sulla base di criteri di competenza, complessità e impatto.

In caso di disponibilità di posizioni vacanti di livello dirigenziale, la copertura delle stesse avviene tramite procedure selettive rivolte prioritariamente all'interno e, in caso non vi siano candidature interne ritenute idonee, attraverso ricerca e selezione all'esterno dell'Agenzia.

La procedura selettiva interna prevede l'analisi della popolazione, in via prioritaria, di dirigenti, e poi dei quadri più qualificati, per l'individuazione di una rosa di candidati selezionati in base alla corrispondenza fra competenze professionali, tecnico-specialistiche e manageriali, con le competenze richieste per la posizione da ricoprire.

L'esame della selezione di nominativi è effettuato, avvalendosi di strumenti e metodologie di valutazione adeguati, anche eventualmente ricorrendo a società specializzate, da una commissione interna composta da esperti di risorse umane e da esperti delle materie tecniche contenute nella posizione dirigenziale.

L'esito della commissione viene proposto al Direttore dell'Agenzia per la valutazione finale.

Per la copertura delle posizioni tramite personale interno viene seguito un criterio di crescita manageriale graduale favorendo i percorsi di sviluppo orizzontale e verticale in ottica di accrescimento del valore per le persone e per l'Ente.

Come già esplicitato nell'ambito della descrizione dell'attività di reclutamento, la procedura selettiva esterna viene effettuata secondo principi e modalità analoghi a quelli previsti per il personale non dirigente.

Rischi

L'area viene indicata sia dalla Legge n. 190/2012 che dalle determinazioni dell'ANAC come particolarmente sensibile sotto il profilo del rischio corruttivo e, infatti, a seguito di valutazione effettuata nell'ambito del *risk assessment* anticorruzione 2025 l'esposizione a tale rischio è risultata alta. In particolare, nell'ambito delle attività sopra descritte, potrebbero astrattamente configurarsi le seguenti fattispecie di reato: Concussione (art. 317 c.p.); Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.); Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.); Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.); Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.); Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.); Istigazione alla corruzione (art. 322); Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione (art. 328 c.p.); Traffico di influenze illecite (art. 346 bis c.p.); Frode Informatica (art. 640 ter c.p.).

Misure di prevenzione

Occorre anzitutto premettere che in tale ambito le principali misure di prevenzione risultano essere quelle della formazione, segregazione dei ruoli e rotazione delle risorse coinvolte nelle attività di ricerca, selezione e assunzione di personale.

Ciò detto, il potenziale rischio che possano verificarsi eventi corruttivi è mitigato attraverso l'adozione di misure di organizzazione e controllo che l'Agenzia ha da tempo proceduralizzato e implementato. Più in particolare, tali misure preventive si rinvencono:

- ✓ nella definizione della consistenza prospettica quali-quantitativa dell'organico in fase di *budget* tenendo conto della necessità di sostituire il personale cessato/in cessazione e delle direttrici di azione delle attività di *core business*, senza l'individuazione del profilo professionale da ricercare, con una molteplice partecipazione e valutazione di più soggetti, nel rispetto della cornice economica complessiva disponibile, riducendo di fatto i margini di manovrabilità del processo;
- ✓ in una procedura di selezione del personale improntata alla trasparenza, pubblicità, parità di condizioni di accesso e oggettività degli strumenti selettivi, formalizzata e pubblicata sul sito istituzionale dell'Agenzia;
- ✓ nella molteplice valutazione dei funzionari coinvolti nelle attività di selezione e nella partecipazione di specifiche figure con funzioni di controllo, nel rispetto del principio della segregazione di ruoli e funzioni;
- ✓ nella flessibilità e rotazione della composizione dei componenti delle commissioni esaminatrici, nell'ambito delle risorse in possesso delle specifiche competenze;
- ✓ nell'utilizzo di strumenti selettivi codificati atti a garantire trasparenza e imparzialità e nell'attenta verifica della sussistenza dei requisiti richiesti nella procedura selettiva per l'ammissione alla stessa (es. titoli di studio, conoscenza lingue straniere, precedenti esperienze professionali, carichi pendenti, etc);
- ✓ nella corretta conservazione e tracciabilità degli atti e delle attività selettive poste in essere e accessibilità ove la legge lo prevede;
- ✓ nella gestione dei conflitti di interesse tra il selezionatore e il candidato, secondo le regole di condotta per la gestione del conflitto di interessi inserite nell'Impegno etico dell'Agenzia e con

l'acquisizione di una dichiarazione del valutatore di non trovarsi in alcuna delle cause di astensione previste dall'art. 51 del Codice di procedura civile e comunque di non trovarsi in una situazione di conflitto di interessi, attuale o potenziale, per motivi familiari, affettivi, o per qualsiasi altra comunanza di interessi con i candidati da esaminare i cui nominativi vengono a tal fine comunicati;

- ✓ nella pubblicazione dei dati relativi alle selezioni sul sito istituzionale dell'Agenzia del Demanio nella sezione "Amministrazione Trasparente" e "Lavora con noi";
- ✓ nel monitoraggio sul rispetto dei termini procedurali al fine di prevenire eventuali omissioni o ritardi che possono essere sintomo di fenomeni corruttivi.

Inoltre, la documentazione relativa alle selezioni è oggetto di accesso agli atti da parte dei soggetti interessati, ai sensi e con le modalità previste dagli art. 22 e ss della L. n. 241/90.

In coordinamento con la Direzione per la Trasformazione Digitale, è stata individuata una piattaforma con l'obiettivo di snellire e ottimizzare ulteriormente il processo, divenuta pienamente operativa a partire nel 2025.

PROGRESSIONE DI CARRIERA DEL PERSONALE

Introduzione

La progressione di carriera viene indicata esemplificativamente dall'ANAC come una delle aree ove possono annidarsi alcuni rischi da considerare in un'ottica strumentale alla realizzazione di fatti di corruzione. Al riguardo, occorre attuare misure volte a evitare progressioni di carriera accordate illegittimamente, allo scopo di agevolare dipendenti particolari ed escluderne altri, dovendosi invece puntare al merito e alla definizione e diffusione di criteri trasparenti, conoscibili da tutti.

Procedimento

Il rapporto di lavoro per gli impiegati e quadri è regolamentato da un apposito contratto collettivo nazionale di lavoro, di natura privatistica, sottoscritto dall'Agenzia del Demanio e dalle Organizzazioni Sindacali, e per i dirigenti dal contratto collettivo nazionale delle aziende produttrici di beni e servizi, come previsto dall'articolo 10 del Regolamento di Amministrazione e Contabilità.

Il modello di funzionamento dell'Agenzia si fonda su criteri di gestione e sviluppo del personale quali la centralità delle persone, il riconoscimento del merito, la selettività e differenziazione nei percorsi di sviluppo, la mobilità professionale, la responsabilizzazione personale, tutti principi richiamati nel Regolamento di Amministrazione e Contabilità dell'Agenzia all'articolo 15 ²⁷.

Le progressioni di carriera per il personale non dirigenziale dell'Agenzia del Demanio hanno come punto di riferimento l'analisi delle professionalità dell'Agenzia", necessarie per lo svolgimento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

²⁷ Il citato articolo 15 (*Gestione e sviluppo del personale*) espressamente prevede:

"1. L'Agenzia si ispira ai seguenti principi per la gestione e lo sviluppo del personale:

a) centralità delle persone: l'Agenzia, per la tipologia di attività che svolge, ha il suo principale asset nelle competenze e nei comportamenti delle sue persone; ne deriva che massima attenzione viene posta su di esse in tutte le fasi della vita aziendale (selezione, inserimento, formazione, sviluppo, gestione, cessazione);

b) riconoscimento del merito: l'orientamento ai risultati e alla cura delle risorse umane ha come conseguenza una politica meritocratica di sviluppo che riconosce gli effettivi meriti (in termini di risultati e di comportamenti) e quindi premia in maniera selettiva le persone in funzione del diverso contributo offerto;

c) selettività e differenziazione nei percorsi di sviluppo: il riconoscimento del diverso contributo apportato all'Agenzia e del diverso potenziale di sviluppo delle persone determina i percorsi di sviluppo individuali;

d) mobilità professionale: una dimensione particolarmente rilevante delle politiche di sviluppo in Agenzia è l'utilizzo della mobilità professionale sia in senso verticale (inteso come crescita di responsabilità), sia in senso orizzontale (inteso come ampliamento della professionalità e delle competenze). La mobilità territoriale, inoltre, è intesa come strumento di diversificazione e ampliamento dell'esperienza professionale. Nell'ambito di tale principio sono adottate politiche di avvicendamento negli incarichi di responsabilità dirigenziale delle strutture;

e) responsabilizzazione personale: la responsabilità primaria dello sviluppo delle persone (inteso sia come accrescimento delle competenze che come avanzamento nella carriera) è in primo luogo delle persone stesse, che sono supportate in questo percorso dal proprio capo, dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione e dall'Agenzia nel suo complesso, in funzione delle opportunità e necessità aziendali."

La progressione del personale dell'Agenzia del Demanio è quindi connessa al livello di prestazione fornita dalle risorse nell'ambito della propria attività lavorativa, così come rilevabile dal sistema di gestione delle prestazioni adottato in Agenzia, e dalla storia professionale della risorsa.

Tale progressione si ispira anche a tempi di permanenza nel livello, che consentono alla risorsa di maturare le competenze/conoscenze dell'attività richiesta, acquisire esperienza nell'attività, nel ruolo e nel contesto di riferimento, utili a verificare lo sviluppo completo della risorsa per un avanzamento di livello inquadramentale.

Questo sistema è chiaramente influenzato da eventuali vincoli aziendali e normativi che interessano l'Agenzia del Demanio.

A completamento del percorso di progressione di carriera delle risorse in Agenzia del Demanio, si fa presente che la struttura organizzativa dell'Agenzia presenta alcune posizioni di "Responsabile di unità organizzativa" di livello non dirigenziale, che hanno responsabilità di coordinamento gerarchico di risorse in relazione a specifiche funzioni aziendali.

L'accesso a tali posizioni è ordinariamente regolamentato da specifiche politiche interne che descrivono le modalità per la copertura di posizioni di responsabilità e le procedure attivabili, differenziate nei criteri di accesso in base alla complessità della posizione da coprirsi e funzionali ad affidarne la titolarità a risorse che si distinguano positivamente, rispetto al ruolo da presidiare; tra queste c'è la procedura di "*job posting*" che prevede la pubblicazione di un annuncio di selezione interna riservata ai dipendenti per la copertura di posizioni vacanti e la candidatura spontanea da parte del personale all'Agenzia che possieda i requisiti indicati dall'annuncio. Nell'ambito di questa procedura viene effettuata una valutazione diretta sulle competenze manageriali e tecnico-professionali dei candidati e, a seguito di valutazione positiva, viene affidata la posizione di responsabilità.

In tutti i casi di assegnazione di posizioni organizzative, con la sola eccezione delle ipotesi di incarichi affidati a persone che provengono da altra posizione di responsabilità, l'affidamento dell'incarico prevede un periodo di prova semestrale, alla fine del quale, a seguito di valutazione a 360° e di valutazione diretta del Responsabile, lo stesso viene confermato ovvero revocato.

Rischi

L'area si presenta complessivamente a rischio alto essendo possibili situazioni che prescindano dal merito e favoriscano soggetti particolari. Nell'ambito delle attività sopra descritte, potrebbero astrattamente configurarsi le seguenti fattispecie di reato: Concussione (art. 317 c.p.); Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.); Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.); Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.); Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.); Istigazione alla corruzione (art. 322); Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione (art. 328 c.p.); Traffico di influenze illecite (art. 346 bis c.p.); Frode Informatica (art. 640 ter c.p.).

Misure di prevenzione

Il potenziale rischio che possano verificarsi eventi corruttivi è mitigato attraverso l'adozione delle seguenti misure di organizzazione e controllo, da tempo proceduralizzate e implementate:

- ✓ nell'ambito della procedura di *Job Posting*, allo svolgimento e alla definizione dei requisiti partecipano diversi attori, per la parte manageriale / motivazionale e per la parte tecnica, e nella commissione tecnica sono esclusi i responsabili diretti attuali e futuri dei candidati (rispetto alla posizione per la quale ci si candida);
- ✓ l'adozione di una procedura strutturata per l'assegnazione della responsabilità di posizioni organizzative, che prevede la partecipazione di diversi attori e un periodo di prova semestrale, all'esito del quale, a seguito di valutazione a 360° e di valutazione diretta del Responsabile, l'incarico viene confermato ovvero revocato;
- ✓ l'adozione di una procedura strutturata e formalizzata attraverso specifica linea guida e interamente informatizzata, per l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione delle *performance*;

- ✓ la molteplice valutazione di funzionari/dirigenti e la partecipazione di figure differenti, nel rispetto del principio della segregazione di ruoli e funzioni, per la proposta e la formalizzazione di un intervento meritocratico;
- ✓ la previsione di specifici incontri con il personale nell'ambito delle singole strutture di appartenenza per rendere note le fasi e gli esiti del sistema di valutazione delle *performance* al fine di assicurare un sistema meritocratico trasparente in grado di valorizzare i lavoratori più meritevoli e stimolare un miglioramento diffuso;
- ✓ la pubblicazione degli importi di premialità riconosciuti alle figure dirigenziali sul sito istituzionale dell'Agenzia del Demanio nella sezione "Amministrazione Trasparente";
- ✓ la regolamentazione delle modalità per la copertura di posizioni organizzative di livello apicale e della procedura per la nomina a dirigente.

Inoltre, si rappresenta che l'importo dell'incentivo corrisposto a quadri/impiegati è storicamente assorbito per buona parte dal premio di risultato previsto nell'ambito del contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale impiegatizio e quadro dell'Agenzia del Demanio, concertato con le OO.SS. e definito in funzione del livello di inquadramento e della presenza al lavoro.

4. ATTIVITÀ E STRUMENTI PRINCIPALI PREORDINATI ALLA PREVENZIONE

4.1. Formazione

L'Agenzia si è sempre avvalsa della formazione come strumento fondamentale per accrescere il livello delle competenze del proprio personale al fine di migliorarne le prestazioni nell'ambito delle posizioni organizzative di appartenenza e svilupparne le potenzialità di ricoprire incarichi diversi, anche di livello professionale più elevato nonché adeguarne le competenze in relazione a evoluzioni della strategia aziendale.

Ai fini della prevenzione della corruzione, la formazione deve perseguire l'obiettivo di creare una diffusa cultura della legalità attraverso una conoscenza ampia delle norme di riferimento e l'adozione di comportamenti ispirati all'etica e all'interesse pubblico. Le attività formative rappresentano quindi una leva di primaria importanza per favorire, da un lato, una maggior consapevolezza nell'assunzione di decisioni, in quanto una più ampia e approfondita conoscenza riduce il rischio di porre in essere azioni illecite, dall'altro, consente l'acquisizione di competenze specifiche per lo svolgimento delle attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione.

In tal senso sono state realizzate, nel corso degli ultimi anni, diverse attività formative, nella piena consapevolezza che le stesse rappresentano misure strategiche ai fini della promozione culturale della legalità. In particolare, sono stati effettuati corsi di livello specifico in materia di: appalti e contratti per lavori, servizi e forniture; attività di selezione del personale; sdemanializzazione di beni appartenenti al demanio marittimo e idrico; nuovo Codice dei contratti pubblici e ruolo del RUP negli interventi edilizi; attività estimale; locazioni e concessioni a canone agevolato e a canone ordinario; vendita degli immobili di proprietà dello Stato; rischio corruttivo nell'ambito degli appalti e contratti per lavori, servizi e forniture con particolare riguardo agli interventi edilizi. A livello generale, uno specifico corso in "autoistruzione" ha avuto ad oggetto il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. n. 231/2001.

Anche nel corso del 2025 è stata dedicata la necessaria attenzione alla formazione, sviluppando iniziative di carattere generale quali:

- la messa a disposizione di tutti i dipendenti, sulla pagina di Formazione Intranet, del "*Corso e-learning sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza*", contenente uno specifico modulo dedicato al *whistleblowing*;
- il mantenimento della fruibilità sulla piattaforma "Syllabus", a beneficio dell'intero personale dell'Agenzia del corso "*Il nuovo Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. n. 36/2023)*", ricomprendente, tra l'altro, uno specifico modulo in materia di anticorruzione e trasparenza, già obbligatorio a partire dal 2023 per tutti i RUP;
- nonché continuando ad erogare formazione specialistica, quale l'iniziativa a beneficio di personale operante nel settore "Gare e Appalti" di alcune Direzioni Territoriali, cui è stato destinato il corso IFEL "*La gestione del conflitto di interessi nelle procedure di affidamento*".

Anche per il triennio 2026-2028 la formazione in materia di prevenzione della corruzione sarà assicurata, compatibilmente con le risorse economiche disponibili, attraverso una serie di interventi formativi e/o informativi - anche nell'ambito delle attività dedicate al Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001 - mediante percorsi di:

- livello generale rivolto a tutti i dipendenti, con particolare attenzione alla popolazione dei neoassunti, riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;
- livello specifico rivolto ai dipendenti che operano nelle aree maggiormente a rischio.

La definizione e la realizzazione dei percorsi formativi in materia di prevenzione della corruzione sono curate dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione in stretto raccordo, relativamente alla materia in questione, con il RPCT non soltanto per l'individuazione delle categorie di personale destinatario degli interventi formativi, ma anche per la rilevazione di peculiari bisogni formativi.

4.2. Trasparenza

La trasparenza rappresenta uno strumento fondamentale per la prevenzione della corruzione e per l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e, contribuendo a prevenire e contrastare fenomeni corruttivi o di cattiva gestione delle risorse pubbliche, costituisce uno degli strumenti più efficaci per promuovere la legalità nell'amministrazione delle pubbliche risorse.

4.2.1. La Trasparenza come parte integrante del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Il D.Lgs. n. 33/2013, così come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016, ha previsto l'integrazione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità (già PTTI) nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, ora anche della Trasparenza (PTPCT), come anche evidenziato dall'ANAC nella Delibera n. 831/2016.

Le amministrazioni e gli altri soggetti obbligati sono tenuti, pertanto, a adottare entro il 31 gennaio di ogni anno un unico Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza in cui sia chiaramente identificata la sezione relativa alla trasparenza. La presente sezione del PTPCT assolve pertanto a tale obbligo di legge.

4.2.2. Procedimento di elaborazione e adozione della trasparenza

✓ **Obiettivi strategici in materia di trasparenza posti dagli Organi di Vertice negli atti di indirizzo**

L'azione amministrativa dell'Agenzia è da sempre informata a principi di trasparenza essendo sancito all'art. 10 dello Statuto che *“l'organizzazione e il funzionamento dell'Agenzia rispettano i principi di imparzialità, efficienza, economicità e trasparenza”*. Inoltre, l'Impegno Etico adottato dall'Agenzia prevede, in particolare per quanto concerne i doveri comportamentali in ambito lavorativo, che *“tutti devono assicurare l'adempimento degli obblighi di trasparenza secondo le disposizioni normative vigenti, prestando inoltre la massima collaborazione nell'elaborazione, reperimento e trasmissione dei dati sottoposti all'obbligo di pubblicazione sul sito istituzionale, ovvero legittimamente richiesti dal cittadino”*.

Infine, l'art. 2, comma 3, del Regolamento di Amministrazione e Contabilità prevede che l'Agenzia si attiene *“alle previsioni dettate dalla Legge n. 190/2012 in materia di prevenzione della corruzione e dal decreto legislativo n. 33/2013 in materia di trasparenza, nonché alle indicazioni recate dalle deliberazioni dell'ANAC e provvede pertanto alla nomina del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, da individuare fra i dirigenti della stessa”*.

Va inoltre evidenziato come il modello convenzionale con il Ministero dell'Economia e delle Finanze (Convenzione di servizi) garantisce da sempre la misurabilità dei risultati conseguiti dall'Agenzia, attribuendo a quest'ultima specifici obblighi di rendicontazione periodica nei confronti del Ministero stesso (cfr. Relazioni Annuali sui livelli di servizio).

Nella Convenzione di servizi 2025-2027 è riportato in particolare che l'Agenzia:

- *in relazione ai compiti affidati, (...) agisce in piena autonomia operativa e gestionale, nell'osservanza della normativa di riferimento applicabile nel rispetto dei principi di efficienza, economicità, imparzialità e trasparenza e in ottemperanza alle direttive, di volta in volta ricevute dal Ministero, sulla base degli obiettivi di finanza pubblica che il medesimo intende perseguire;*
- *adotterà tutte le iniziative e gli accorgimenti necessari a monitorare il rispetto degli obiettivi di qualità, dei tempi e dei costi concordati in sede di stipula della presente Convenzione nonché il rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità e correttezza dell'azione amministrativa;*
- *è tenuta all'osservanza delle disposizioni recate dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, e ss.mm.ii. in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, nei limiti indicati dal D.P.C.M. 15 Giugno 2016, n. 158 nonché quelle*

dettate dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190 e ss.mm.ii, recante Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;

Nella citata Convenzione è inoltre previsto che il Ministero definisca un programma annuale di vigilanza teso a valutare le modalità complessive di esercizio delle funzioni svolte dall'Agenzia, sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con l'utenza.

4.2.3. Iniziative di comunicazione della Trasparenza

L'Agenzia intende prevedere nel triennio 2026-2028 specifiche sessioni di formazione sulla Trasparenza congiuntamente alle nuove iniziative in materia di anticorruzione, essendo le tematiche strettamente connesse.

Pertanto, nell'arco temporale di riferimento del presente Piano sarà perseguita una ancor più ampia diffusione della cultura della trasparenza.

4.2.4. Processo di attuazione della Trasparenza

- *Individuazione dei flussi informativi e dei dirigenti responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati*

L'art. 43, comma 3, del D.Lgs. n. 33/2013 pone esplicitamente in capo ai Dirigenti Responsabili dei vari uffici dell'amministrazione il dovere di *"garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge"*, affidando al RPCT l'onere del relativo controllo, con il conseguente obbligo di segnalazione agli organi competenti di eventuali inadempienze. La normativa in vigore prevede inoltre (art. 46) che la mancata, incompleta o tardiva comunicazione delle informazioni e dei dati comporti responsabilità dirigenziali, disciplinari, sanzioni amministrative pecuniarie per casi specifici (art. 47) e possa essere causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione. Pertanto, i Dirigenti Responsabili degli uffici garantiscono, in stretto coordinamento con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e con i Responsabili delle strutture centrali in relazione alle responsabilità funzionali ad essi attribuite dal Regolamento di Amministrazione e Contabilità, *"l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, la conformità ai documenti originali, l'indicazione della provenienza e la riutilizzabilità"* delle informazioni pubblicate sul sito internet dell'Agenzia. Considerate anche le pratiche adottate da altre realtà complesse con organizzazioni territoriali simili a quelle dell'Agenzia, il flusso delle informazioni è veicolato in coerenza con il vigente assetto gerarchico - funzionale dell'Ente, al fine di garantire la massima efficienza e qualità dell'informazione resa. In considerazione dell'articolazione dei singoli processi operativi interni, l'informazione/dato oggetto di pubblicazione può quindi provenire, a seconda dei casi, sia dalle Direzioni/Strutture centrali che dalle Direzioni/Strutture di territorio. I Dirigenti Responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati sono individuati nei Direttori (Responsabili) di sede centrale e nei Direttori (Responsabili) di sedi territoriali. Nella tabella dell'Allegato 2 sono elencati i Dirigenti Responsabili.

Più in particolare:

- la Direzione/Struttura di territorio che detiene l'informazione da pubblicare ne cura l'elaborazione, qualora previsto anche in tabelle in formato aperto, e la tempestiva trasmissione alla UO Comunicazione (dq.internet@agenziademanio.it) per la pubblicazione, informando per conoscenza la Direzione/Struttura di sede Centrale funzionalmente competente e il Nucleo di supporto al RPCT, all'indirizzo email dq.complianceetrasparenza@agenziademanio.it. Il Responsabile della Direzione/Struttura di sede centrale funzionalmente competente assicura, attraverso il Referente per la Trasparenza e coerentemente con le scadenze di legge, la comprensibilità, l'omogeneità e la chiarezza dei dati, nonché la qualità di quanto pubblicato, ferme restando le responsabilità dei Dirigenti responsabili degli uffici come sopra indicato;

- la Direzione/ Struttura Centrale che detiene l'informazione da pubblicare ne cura l'elaborazione e la tempestiva trasmissione, qualora previsto anche in tabelle in formato aperto, alla UO Comunicazione (dq.internet@agenziademanio.it) per la pubblicazione, informando per conoscenza il Nucleo di supporto al RPCT all'indirizzo e-mail dq.complianceetrasparenza@agenziademanio.it.

La trasparenza implica che tutti i dati resi pubblici possano essere utilizzati da parte degli interessati. Per garantire "l'usabilità" dei dati i soggetti responsabili della pubblicazione e, per quanto di competenza funzionale, i Direttori/Responsabili di sede centrale *"devono curare la qualità della pubblicazione"* in conformità a quanto previsto dalla delibera ANAC (ex CIVIT) n. 2/2012 *"affinché i cittadini e gli stakeholder possano accedere agli stessi in modo agevole e ne possano comprendere il contenuto"*. In tal senso i soggetti Responsabili del dato devono provvedere affinché le informazioni risultino:

- complete e accurate (i dati corrispondano al fenomeno che si intende descrivere e, nel caso di dati tratti da documenti, siano pubblicati in modo esatto e senza omissioni);

- comprensibili (il contenuto dei dati sia esplicitato in modo chiaro ed evidente, evitando che si verifichi la frammentarietà dei dati e che quelli di natura tecnica abbiano un'adeguata rappresentazione);

- aggiornate (sia resa nota la data di pubblicazione e il periodo di tempo a cui si riferisce, rispettando la tempestività dell'aggiornamento);

- pubblicate in formato aperto.

Per quanto concerne il requisito di "apertura" dei formati da utilizzare per i documenti destinati alla pubblicazione di cui all'art. 7 del richiamato decreto, la UO Comunicazione monitora la sussistenza dei suddetti requisiti, avvalendosi del contributo tecnico della Direzione per la Trasformazione Digitale.

Per quanto concerne il trattamento dei dati personali, anche quando contenuti in atti e documenti amministrativi, il Garante per la Protezione dei Dati ha emanato specifiche linee guida in materia di un loro trattamento effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul *web* da soggetti pubblici obbligati. In particolare il Garante ha sottolineato come la diffusione di dati personali (intesi come *"qualunque informazione relativa a persona fisica, identificata o identificabile, anche indirettamente mediante riferimento a qualsiasi altra informazione, ivi compreso un numero di identificazione personale"*) sia ammessa unicamente quando la stessa è prevista da una specifica norma di legge, verificando caso per caso se ricorrano i presupposti per l'eventuale oscuramento di determinate informazioni (principio di "necessità", principio di "pertinenza e non eccedenza"). Ciascun Responsabile, pertanto, valuta tali aspetti prima di provvedere alla richiesta di pubblicazione dei dati di propria competenza, eventualmente raccordandosi con le funzioni centrali di riferimento al fine di un'omogenea trattazione.

Individuazione dei Referenti per la Trasparenza e relativi compiti

In relazione all'opportunità di disporre di un modello di gestione degli adempimenti relativi alla trasparenza quanto più possibile efficiente sul piano operativo e, in quanto tale, preordinato a facilitare i flussi informativi, ferme comunque restando le responsabilità individuate nel precedente paragrafo, sono istituite le figure di Referente per la Trasparenza in seno alle singole Direzioni/Strutture di sede Centrale o di territorio, così come esplicitamente previsto dalla Delibera ANAC n. 50/2013.

A tal fine ciascun Direttore / Responsabile di Struttura individua, anche nell'ambito del suo ruolo di Referente di Prevenzione della Corruzione, all'interno della struttura diretta, un Referente per la Trasparenza.

I Referenti per la Trasparenza costituiscono il punto di riferimento per la raccolta delle informazioni oggetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.

Ogni Referente per la Trasparenza ha innanzitutto il compito di raccogliere tutti i dati, le notizie e le informazioni oggetto di pubblicazione ai sensi della vigente normativa e di verificare che tali dati,

notizie e informazioni rispondano ai requisiti di completezza, tempestività e qualità di cui agli artt. 6 e 8 del D.Lgs. n. 33/2013, nonché, con il supporto della Direzione Trasformazione Digitale, alle caratteristiche di apertura del formato di cui all'art. 7 del medesimo decreto legislativo.

Ciascuno dei Referenti per la Trasparenza ha quindi il compito di trasmettere i dati, le notizie e le informazioni in questione alla U.O. Comunicazione (dg.internet@agenziademanio.it) e, per conoscenza, al Dirigente responsabile dell'ufficio, al Nucleo di supporto al RPCT all'indirizzo e-mail dg.complianceetrasparenza@agenziademanio.it e alla Direzione/Struttura di sede centrale funzionalmente competente, nonché di verificarne l'adeguata tempestiva pubblicazione.

I nominativi dei Referenti per la Trasparenza sono riportati nella tabella "allegato 3".

Individuazione dei Responsabili della trasmissione per la pubblicazione dei documenti e delle informazioni

L'art.10 del D.Lgs. n. 33/2013 così come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016 ha previsto che il PTPCT contenga in apposita sezione l'individuazione dei Responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013.

In considerazione del citato obbligo normativo si fa presente come i soggetti Responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati siano i Dirigenti riportati nell'allegato 2.

Misure di monitoraggio e vigilanza

Seguendo le indicazioni dell'ANAC contenute nel PNA 2022 approvato dall'Autorità con delibera n. 7 del 17.01.2023, *"il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione si connota per essere programmato su più livelli: un primo livello di controllo attribuito, in autovalutazione, ai Responsabili degli uffici e dei servizi responsabili delle misure;"* (i monitoraggi sono pertanto svolti da parte dei Referenti per la prevenzione della corruzione, in affiancamento ai Referenti della trasparenza previsti nel PTPCT); *"e un secondo livello di controllo, di competenza del RPCT, coadiuvato da una struttura di supporto e/o dagli altri organi con funzioni di controllo interno, laddove presenti."*

A tal proposito, la Matrice ANAC per EPE integrata per l'Agenzia (cfr. Allegato 4 al presente PTPCT "Matrice ANAC - Elenco degli obblighi di pubblicazione" richiesta dall'ANAC con il PNA 2022, riepiloga in apposite colonne: i) i termini di scadenza previsti per ciascun obbligo di pubblicazione; ii) i responsabili del controllo c.d. di primo livello con le relative tempistiche di monitoraggio.

In conformità a quanto previsto dall'art. 43 del D.Lgs. n. 33/2013 il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza *"svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate"*.

Inoltre, al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è affidato il compito di:

- predisporre e aggiornare la sezione del PTPCT dedicata alla Trasparenza;
- controllare e assicurare la regolare attuazione dell'istituto dell'accesso civico;
- lavorare le eventuali istanze di riesame presentate ai sensi del D.Lgs. n. 97/2016.

Inoltre, il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, sempre ai sensi del citato articolo 43 e anche ai fini dell'eventuale attivazione di procedimenti disciplinari, procede a segnalare i casi di inadempimento o adempimento parziale al Direttore dell'Agenzia e all'OIV ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità.

Nello svolgimento delle attività di monitoraggio il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza effettua periodicamente alcune verifiche a campione in ordine all'avvenuta pubblicazione obbligatoria delle informazioni secondo le scadenze previste dalla legge.

Nella periodica conduzione di tali attività il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza si avvale del supporto e della collaborazione delle Direzioni-Strutture / UU.OO. interessate, le quali sono tenute a fornire, tempestivamente, tutte le informazioni richieste, al fine del corretto svolgimento dell'attività di verifica e controllo. Il risultato delle verifiche effettuate viene rappresentato al Direttore dell'Agenzia.

Obblighi di pubblicazione per “Bandi di gara e contratti”: le novità introdotte dal 2024

La piena efficacia del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. n. 36/2023) ha comportato un impatto significativo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione relativi a “Bandi di gara e contratti”, in virtù di due importanti aggiornamenti normativi riguardanti:

- la digitalizzazione del ciclo di vita degli appalti pubblici attraverso la Banca dati nazionale dei contratti pubblici (**BDNCP**), come disposto dagli artt. 19-36 del D.Lgs. n. 36/2023;
- l'attuazione dell'art. 28 del citato Decreto sulla trasparenza dei contratti pubblici secondo le indicazioni contenute in particolare nell'Allegato 1 della Delibera ANAC n. 264 del 20.06.2023, così come modificato dalla Delibera ANAC n. 601 del 19.12.2023, integralmente recepite dall'Agenzia nella Matrice ANAC per EPE integrata per l'Agenzia (cfr. Allegato 4 al presente PTPCT “Matrice ANAC - Elenco degli obblighi di pubblicazione”).

La citata Delibera n. 264 chiarisce quali sono a partire dal 2024 i nuovi obblighi e le modalità di pubblicazione a carico delle Amministrazioni. Le Stazioni appaltanti devono:

- trasmettere alla BDNCP i dati e le informazioni relativi alla programmazione e alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici tramite piattaforma digitale certificata, di cui all'art. 25 e 26 del nuovo Codice;
- pubblicare il collegamento ipertestuale (*link*) alla procedura sulla BDNCP nella sottosezione “Bandi di gara e Contratti” di Amministrazione Trasparente.

Nella medesima sottosezione in Amministrazione Trasparente vanno, inoltre, pubblicati i dati, gli atti e le informazioni (cfr. Allegato 4 al presente PTPCT “Matrice ANAC - Elenco degli obblighi di pubblicazione”) individuati dall'Allegato 1 alla Delibera ANAC n. 264/2023, così come modificata dalla Delibera ANAC n. 601/2023, che non devono essere trasmessi alla BDNCP.

Il recepimento dei nuovi schemi per gli obblighi di pubblicazione ex Delibera ANAC n. 495/2024

Nel corso del 2025 l'Agenzia ha adeguato le pubblicazioni in Amministrazione Trasparente agli schemi previsti dalla Delibera ANAC 495/2024 ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di:

- art. 4 - bis “Trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche”;
- art.13 “Obblighi di pubblicazione concernenti l'organizzazione delle pubbliche amministrazioni”;
- art. 31 “Obblighi di pubblicazione concernenti i dati relativi ai controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione”.

Nel triennio 2026-2028 l'Agenzia provvederà ad adeguare le pubblicazioni agli ulteriori schemi che saranno approvati in via definitiva dall'ANAC.

4.2.5. L'accesso civico dopo l'emanazione del D.Lgs. n. 97/2016

Con il D.Lgs. n. 97/2016 è stata introdotta un'ulteriore forma di accesso civico ai dati e ai documenti pubblici, equivalente a quella che nei sistemi anglosassoni è definita **FOIA**, *Freedom of Information Act*.

Questa ulteriore forma di accesso prevede che chiunque possa accedere a dati e documenti detenuti dalle Amministrazioni nel rispetto di alcuni limiti tassativamente indicati dalla legge.

Si tratta di un regime di accesso più ampio di quello previsto dalla versione originaria dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013 in quanto consente di accedere non solo ai dati, ai documenti e alle informazioni per i quali esistono specifici obblighi di pubblicazione (per i quali persiste l'obbligo dell'Amministrazione di pubblicare quanto previsto, qualora non già presente nel sito istituzionale) ma anche ai dati per i quali non esiste l'obbligo di pubblicazione e che l'Amministrazione deve quindi fornire al richiedente.

Ai sensi del comma 3 dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013, così come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016, l'istanza di accesso civico c.d. *FOIA* deve essere presentata all'indirizzo dell'Ufficio che detiene i dati, informazioni o documenti reperibile nella sottosezione Organizzazione di Amministrazione Trasparente (vedi "Articolazione degli uffici").

Si fa presente come il comma 3, lettera d, dell'articolo 5 del D.Lgs. n. 33/2013 preveda espressamente che l'accesso civico possa essere presentato al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza solo nel caso in cui l'istanza abbia ad oggetto dati informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria in AT.

In sintesi, secondo le previsioni di legge, l'Accesso Civico si può realizzare oggi in due forme distinte:

- in relazione ai soli dati oggetto di pubblicazione obbligatoria in AT, mediante istanza indirizzata al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- in relazione a qualsiasi dato / documento / informazione (c.d. *FOIA*) mediante istanza indirizzata all'Ufficio che detiene i dati, informazioni o documenti come sopra esplicitato.

Sulla base delle previsioni contenute nell'art. 43, comma 3, del D.Lgs. n. 33/2013, l'Ufficio "*che detiene i dati, informazioni o documenti*" è la "Direzione Responsabile" che, detenendo il dato, provvede all'elaborazione e alla trasmissione dello stesso per la pubblicazione in AT.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, qualora riceva erroneamente da un cittadino un accesso civico *FOIA*, provvederà ad inoltrarlo direttamente all'"ufficio che detiene i dati, informazioni o documenti" affinché provveda ad evadere la richiesta nei termini di legge.

Il Registro degli accessi civici

Al fine di dare seguito alle indicazioni fornite dall'ANAC nella Determinazione n. 1309/2016 in merito all'istituzione di un Registro degli accessi, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza effettua un sistematico monitoraggio mensile degli accessi civici ricevuti, richiedendo a ciascuna struttura di attivare uno specifico Registro degli accessi civici contenente in ordine cronologico la data di ricezione, l'oggetto dell'accesso, la data di evasione e l'esito dell'istanza.

Allo scadere di ciascun semestre si procede alla pubblicazione in Amministrazione Trasparente del Registro contenente gli accessi civici ricevuti.

4.3. Rotazione del personale e segregazione delle funzioni nelle aree a rischio

La rotazione del personale addetto alle procedure a più elevato rischio di corruzione e la segregazione delle funzioni sono misure fondamentali tra gli strumenti di prevenzione della corruzione.

L'applicazione del principio di rotazione permette, infatti, di conseguire quella libertà dai condizionamenti ambientali che risulta fondamentale per poter svolgere nel modo migliore e con serena coscienza l'attività lavorativa e che, invece, tende ad affievolirsi quando si rafforza, con il tempo, la consuetudine con l'ambiente lavorativo.

Deve precisarsi che, tra i principi per la gestione e lo sviluppo del personale previsti dal Regolamento di Amministrazione e Contabilità dell'Agenzia, assume grande rilievo la mobilità professionale sia in senso verticale (inteso come crescita di responsabilità), sia in senso orizzontale (inteso come ampliamento della professionalità e delle competenze). La mobilità territoriale, inoltre, è intesa come strumento di diversificazione e ampliamento dell'esperienza professionale. Nell'ambito di tale principio sono adottate politiche di avvicendamento negli incarichi di responsabilità dirigenziale delle strutture, innanzitutto di livello apicale e laddove possibile anche di livello inferiore, preservando, al tempo stesso, la necessità di assicurare l'efficacia e l'efficienza nell'azione amministrativa ed evitando la dispersione di competenze specialistiche, in linea con il proprio assetto organizzativo e con i principi di gestione e sviluppo delle risorse umane e nel rispetto dei limiti delle proprie disponibilità economiche.

L'Agenzia ha agito nel tempo in tal senso e ciò ha portato alla movimentazione periodica, soprattutto nell'ambito delle strutture territoriali, dei Direttori Territoriali e di altre figure di responsabilità determinando, negli anni, il mutamento di collocazione organizzativa di un consistente numero di dirigenti e di figure non dirigenziali, per adempiere a quanto previsto dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Al fine di rafforzare maggiormente l'efficacia dei principi sopracitati, l'Agenzia ha formalizzato criteri e procedure per l'attuazione della rotazione degli incarichi, di responsabilità e operativi in coerenza con le valutazioni dei rischi individuate nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. Tutto ciò sempre ponendo la massima attenzione alla necessità di individuare un temperamento tra l'esigenza di non disperdere preziose professionalità, quella di limitare l'eccessivo radicamento presso le singole strutture o unità organizzative, ma anche di evitare la rotazione contemporanea, nella medesima struttura, di dirigente e responsabili, con pregiudizio per il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa, e tenuto conto delle aree a rischio, dei processi afferenti a ciascuna area e del livello di rischio di ciascuno di essi, nonché del livello di responsabilità assegnato.

In osservanza della procedura stabilita, la Direzione Risorse Umane ed Organizzazione ha trasmesso a tutti i Direttori apicali l'elenco aggiornato delle risorse a questi affidate, con indicazione della data di decorrenza dell'assegnazione all'unità organizzativa di appartenenza o dell'eventuale attribuzione della responsabilità di posizione organizzativa e, sulla base e delle informazioni assunte dai competenti Direttori apicali, ha consolidato le iniziative di rotazione e le misure alternative comunicate.

L'Agenzia, inoltre, nell'anno ha provveduto ad affinare, laddove necessario, l'assetto organizzativo delle strutture apicali di centro e di territorio, anche definendo le unità organizzative di secondo e terzo livello, e ad assegnare incarichi di responsabilità nell'ottica della valorizzazione delle professionalità e del miglioramento continuo in termini di efficacia dell'azione espressa, realizzando di fatto anche un avvicendamento dei Responsabili apicali e no, in alcuni casi necessario a seguito di cessazioni dal servizio. In un contesto più ampio, le diverse assegnazioni di nuove responsabilità e ricollocazioni attuate hanno realizzato indirettamente una misura di prevenzione.

In tale quadro si dovrà proseguire con la sistematica attuazione della rotazione nelle strutture centrali e territoriali dell'Agenzia secondo dei criteri prestabiliti quali la periodicità e l'alternanza delle figure professionali sul medesimo ruolo, preservando al tempo stesso la necessità di assicurare l'efficacia e l'efficienza nell'azione amministrativa, evitando la dispersione di competenze specialistiche.

In tale ottica potranno essere adottate misure, in combinazione o in alternativa alla rotazione, tra le quali si annovera la segregazione delle funzioni nell'ambito di un medesimo procedimento

attraverso l'attribuzione a soggetti diversi dei seguenti compiti: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche.

L'effettiva applicazione delle misure adottate negli ambiti a elevato rischio di corruzione, viene periodicamente verificata dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza sulla base di apposito rapporto prodotto dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione.

Di seguito le misure a presidio delle disposizioni in tema di rotazione:

Misura generale: Rotazione del personale				
	Tempi di attuazione	Indicatori di attuazione	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Monitoraggio delle iniziative di rotazione	Alla fine di ciascun anno	Numero di rotazioni	Invio aggiornamento al RPCT	DRUO
Monitoraggio sulle misure alternative in caso di impossibilità di rotazione	Entro i primi 6 mesi dell'anno successivo	Nuove misure implementate	Monitoraggio delle misure ulteriori implementate in caso di impossibilità alla rotazione	RPCT

Con la delibera n. 215 del 26.03.2019 recante *“Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all’art. 16, comma 1, lettera l quater, del D.Lgs. n. 165 del 2001”*, l'ANAC affronta il tema dell'ambito soggettivo di applicazione della norma richiamata, rilevando la non obbligatorietà della misura in parola per gli Enti Pubblici Economici, come l'Agenzia del Demanio tenuta – invece – all'applicazione della misura del trasferimento obbligatorio ad altro ufficio, in caso di rinvio a giudizio, così come previsto dall'art. 3 dalla Legge n. 97/2001, recante *“Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche”*.

Pur non trovando l'istituto in parola, come detto, obbligatoria applicazione all'Agenzia, quest'ultima, anche al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'Ente, nel caso di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva, svolge comunque ogni utile approfondimento interno per esaminare nel dettaglio la condotta del dipendente, tenuto conto, altresì, delle previsioni contenute nell'Impegno Etico dell'Agenzia. Tale valutazione viene svolta congiuntamente dal Responsabile apicale della risorsa coinvolta e dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione (DRUO), anche sulla base degli atti eventualmente prodotti dall'Audit interno, qualora attivato, informati il RPCT e l'ODV in ogni fase, compresa quella relativa alla decisione finale assunta dalla DRUO in termini di trasferimento/sanzione disciplinare.

Tanto premesso, è fatto obbligo a tutto il personale dell'Agenzia di segnalare tempestivamente al proprio Responsabile e alla Direzione Risorse Umane e Organizzazione la sussistenza, nei propri confronti, dell'avvio di procedimenti penali completi di tutta la documentazione disponibile nonché i provvedimenti di rinvio a giudizio per i reati di cui all'art. 3 della Legge n. 97/2001 (articoli 314, primo comma, 317, 318, 319, 319-ter, 319-quater e 320 del Codice penale e dall'articolo 3 della Legge 9 dicembre 1941, n. 1383).

4.4. Vigilanza e controllo

Per garantire una maggiore efficacia dell'attività di controllo svolta nell'ambito dell'Agenzia, ai fini della prevenzione della corruzione lo sforzo che si ravvisa utile compiere è quello di spostare l'attenzione dell'intervento di controllo maggiormente sotto l'aspetto sostanziale dando il dovuto risalto ai profili di legittimità dell'operato, all'efficacia delle scelte gestionali compiute e al loro grado di funzionalità nel perseguimento dell'interesse pubblico.

Affinché il contenuto delle verifiche assuma tale carattere, è necessario e pregiudiziale che il personale che effettua attività ispettiva abbia una conoscenza ampia e approfondita dell'Agenzia,

della missione e degli obiettivi che persegue di volta in volta, nonché di un elevato grado di conoscenza della materia. Anche in tale settore la formazione e la selezione del personale preposto risulta essere decisiva per garantire l'efficacia del controllo.

Lo spirito che deve informare l'attività non deve limitarsi alle verifiche, ma deve fornire un reale supporto alle strutture suggerendo rimedi e correttivi. Un supporto che abbia tale connotazione si ravvisa indispensabile non solo in ragione della distribuzione delle competenze operative, ma soprattutto in considerazione della circostanza che le scelte e le decisioni operate dall'Agenzia presentano margini di discrezionalità non essendovi vincoli specifici se non quelli di carattere generale previsti dall'ordinamento giuridico.

L'Agenzia può valutare anche l'utilità di fare ricorso, alla stregua di molte Amministrazioni pubbliche, ai suggerimenti che possono venire ai fini formativi dagli organismi statali che in ragione delle loro competenze hanno una dimestichezza con l'analisi e l'esame dell'andamento della PA.

Considerati gli straordinari obiettivi cui l'Agenzia è impegnata in questi anni, anche ai fini dei contributi richiesti per gli interventi di cui all'art. 4 del D.L. n. 32/2019 e per lo sviluppo del PNRR e del PNC, come già riportato nel presente Piano, sono stati e, ove opportuno, saranno attivati appositi protocolli di vigilanza collaborativa - ai sensi del vigente Regolamento ANAC sull'esercizio dell'attività di Vigilanza collaborativa in materia di contratti pubblici - in relazione a singoli affidamenti, di particolare rilevanza economica e strategica.

4.5. Monitoraggio

L'articolo 1, comma 10, della Legge n. 190/2012 affida al RPCT il compito di verificare l'efficace attuazione del PTPCT e la sua idoneità a prevenire il rischio di corruzione, anche al fine di proporre le modifiche che, all'esito dei controlli, si rendessero necessarie.

Il monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure individuate dal PTPCT è l'obiettivo principale degli strumenti anticorruzione, in quanto fa emergere concretamente l'attività posta in essere dall'Ente a fini preventivi.

Il sistema di monitoraggio sull'attuazione delle misure adottato dall'Agenzia prevede il costante e continuo svolgimento delle attività di verifica da parte dei soggetti competenti con riferimento ai due livelli di controllo.

Il primo livello di monitoraggio viene svolto in autovalutazione dai Referenti della Prevenzione e della Corruzione delle singole Strutture tenuti ad adottare le misure oggetto del monitoraggio e l'esito dello stesso è oggetto delle Relazioni semestrali con le quali i Referenti aggiornano periodicamente il RPCT sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione programmate con riguardo alle proprie aree di competenza. Fanno eccezione eventuali specifiche criticità riscontrate dagli stessi che sono comunicate al RPCT nell'immediatezza.

Le Relazioni semestrali dei Referenti della Prevenzione e della Corruzione sono trasmesse a firma degli stessi all'indirizzo di posta elettronica prevenzione.corruzione@agenziademanio.it.

Il secondo livello di monitoraggio è svolto dal RPCT con l'ausilio del Nucleo di supporto, anche avvalendosi dell'Internal Audit, sulla veridicità delle informazioni rese in autovalutazione attraverso il controllo degli indicatori previsti per l'attuazione delle misure all'interno del Piano e del relativo Allegato 5 (contenente le misure specifiche/azioni programmate, con indicazione dei relativi tempi di implementazione), anche attraverso la richiesta di documenti, informazioni e/o qualsiasi "prova" dell'effettiva azione svolta, tendendo conto dell'esigenza di includere nel monitoraggio i processi/attività non verificati negli anni precedenti.

L'obiettivo della verifica semestrale è quello di accertare la corretta applicazione delle misure predisposte e la reale efficacia delle stesse in termini di prevenzione del rischio di fenomeni corruttivi o di *mala gestio*.

Ad esito delle attività di monitoraggio di primo e secondo livello, entro il 15 dicembre di ogni anno (salvo proroghe disposte dall'ANAC), il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza provvede alla stesura della Relazione, di cui all'art. 1, comma 14, della Legge n. 190/2012, riportante i risultati dell'attività svolta nel corso dell'anno, da trasmettere all'Organismo

indipendente di valutazione e al Comitato di Gestione, nonché da pubblicare sul sito istituzionale dell'Agenzia.

4.6. Flussi informativi

Tutti i dipendenti dell'Agenzia sono gli attori principali della strategia di prevenzione della corruzione, essendo tenuti a perseguirne gli obiettivi di trasparenza e di prevenzione. Gli stessi rispondono in ragione delle proprie funzioni della correttezza dei compiti effettivamente svolti e sono tenuti a collaborare con il Responsabile alla realizzazione delle azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione.

Per l'adempimento dei compiti previsti dalla Legge n. 190/2012, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza può, in ogni momento, chiedere informative ai Referenti della Prevenzione della Corruzione circa fatti o situazioni avvenute presso la specifica struttura organizzativa.

L'Organismo di Vigilanza e il RPCT, in relazione alle specifiche competenze di contrasto dell'intera gamma di reati e comportamenti illeciti richiamati dal D.Lgs. n. 231/2001, dalla Legge n. 190/2012 e dal PNA, operano in modo coordinato e complementare anche attraverso incontri periodici e scambio reciproco di informative, sempre nel rispetto dei doveri di riservatezza normativamente previsti.

4.7. Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi

Il Decreto Legislativo n. 39/2013 e ss.mm.ii. si inquadra nell'ambito delle misure volte a garantire l'imparzialità dei funzionari pubblici, al riparo da condizionamenti impropri che possano provenire dalla sfera politica e dal settore privato, poiché disciplina i casi di inconferibilità o incompatibilità degli incarichi e individua (articolo 15) nel Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) il soggetto deputato alla vigilanza sul rispetto delle relative disposizioni.

Al fine di verificare l'assenza di situazioni di inconferibilità o incompatibilità di incarichi ai sensi della normativa richiamata, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione (DRUO) provvede alla preventiva acquisizione della dichiarazione di insussistenza delle suddette situazioni da parte del destinatario dell'incarico dirigenziale. Nei casi dubbi sulla sussistenza di una causa di inconferibilità/incompatibilità, la DRUO informa tempestivamente della questione il RPCT.

Inoltre, annualmente la DRUO acquisisce da tutti i dirigenti ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. n. 39/2013 la dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità ex D. Lgs. n. 39/2013. Le relative dichiarazioni vengono pubblicate sul sito istituzionale nella sezione "*Amministrazione trasparente*" alla voce "*Personale*", per assicurare la necessaria vigilanza sulle stesse da parte del RPCT. Inoltre, sempre a tal fine la DRUO presenta semestralmente un prospetto al RPCT indicante tutti i soggetti che hanno ricevuto un incarico dirigenziale, con l'attestazione, all'atto del conferimento e sulla base degli atti in proprio possesso, della insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità e procede annualmente alla verifica, attraverso il Casellario giudiziale del Tribunale di Roma, della veridicità delle dichiarazioni rese dai dirigenti. L'esito di tale verifica viene comunicato al RPCT.

Nel corso del 2025 sono state acquisite tutte le dichiarazioni sulla insussistenza delle cause di inconferibilità/incompatibilità rese dalla totalità del personale dirigenziale in servizio e pubblicate in Amministrazione Trasparente.

Come precisato in più occasioni dall'ANAC (Delibera n. 833/2016 e PNA 2019), al RPCT è assegnato il compito di contestare la situazione di inconferibilità o incompatibilità e di segnalare la violazione alla predetta Autorità. Pertanto, qualora il RPCT venga a conoscenza del conferimento o della permanenza di un incarico in violazione delle norme del D.Lgs. n. 39/2013, lo stesso avvierà il relativo procedimento di accertamento, in contraddittorio con l'interessato.

Di seguito le misure a presidio delle disposizioni in tema di inconferibilità e incompatibilità:

Misura generale: Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi				
	Tempi di attuazione	Indicatori di attuazione	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Richiesta annuale delle dichiarazioni di incompatibilità/inconferibilità a tutti i dirigenti (anche di nuovo incarico) in servizio presso l'Agenzia	Entro la fine di marzo di ogni anno per il personale dirigenziale già titolare di incarico e richiesta preventiva per i dirigenti che devono assumere l'incarico	Trasmissione della nota di richiesta a tutto il personale dirigenziale	Acquisizione e pubblicazione delle dichiarazioni pervenute	DRUO
Verifica esito delle dichiarazioni	Annuale e all'atto del conferimento dell'incarico	Richiesta Casellario	100% delle dichiarazioni in linea con disposizioni di legge in materia	DRUO RPCT
Monitoraggio delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di inconferibilità e incompatibilità presenti in Amministrazione Trasparente	Entro aprile di ciascun anno	Dichiarazioni rese sul totale dichiarazioni da rendere	100%	RPCT

4.8. Gestione del conflitto di interessi e incarichi extra-istituzionali

• Gestione del conflitto di interessi

La Legge n. 190/2012, aggiungendo l'articolo 6-bis alla Legge n. 241/1990, ha stabilito che *“il Responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale”*.

Pertanto, le principali misure per prevenire il rischio di conflitto di interesse sono il dovere di comunicazione delle situazioni di conflitto di interesse e l'obbligo di astensione.

L'Agenzia, in coerenza con i principi di legalità, legittimità, trasparenza e integrità, prevede una serie di circostanze in cui possa concretizzarsi una situazione di conflitto anche potenziale d'interessi e mette in atto tutte le misure necessarie a prevenire detti fenomeni, anche incoraggiandone la denuncia.

Al riguardo il Codice Etico, parte integrante dell'Impegno etico dell'Agenzia (di cui viene messo a conoscenza il dipendente all'atto dell'assunzione) stabilisce che il conflitto di interessi è la condizione che si verifica quando un'attività, un rapporto personale, un incarico interferiscono o sembrano interferire con la capacità di adempiere pienamente alle responsabilità lavorative, in particolare quando posizioni private possano porsi in contrasto, o in potenziale contrasto, con l'imparzialità nello svolgimento dell'attività finalizzata alla cura dell'interesse dell'Agenzia e di quello pubblico. Alla base vi è l'assunto in forza del quale la sfera personale e lavorativa devono essere distinte, per garantire il corretto svolgimento dell'attività istituzionale.

Il conflitto di interessi può essere di tre tipologie:

- reale, nel caso in cui ciò che rientra nella sfera privata interferisce con i doveri e le responsabilità assunte nei confronti dell'Agenzia;
- potenziale, quando sussiste un interesse privato del dipendente che potrebbe, in un momento successivo, interferire con l'attività svolta nell'interesse dell'Agenzia;
- apparente, qualora la situazione, anche in assenza di un conflitto di interessi effettivo ed attuale sia suscettibile di far ritenere che l'interesse privato del dipendente possa influenzare l'attività istituzionale svolta nell'interesse dell'Agenzia.

In tutte le attività svolte e nei rapporti intrattenuti dall'Agenzia, ove il dipendente sia portatore di interessi della sua sfera privata che possono influenzare negativamente l'adempimento dei doveri istituzionali deve darne tempestiva comunicazione in maniera autonoma, senza cioè ricevere esplicita richiesta, al Responsabile di Unità organizzativa di riferimento, il quale, esaminate le circostanze, valuta se la situazione realizza un conflitto di interesse idoneo a ledere l'imparzialità dell'agire amministrativo, e decide, quindi, in ordine al correlato obbligo di astensione.

Qualora la situazione di potenziale conflitto riguardi, invece, il Responsabile di unità organizzativa, la comunicazione andrà presentata al proprio superiore gerarchico.

Si rileva, altresì, che nella vigente Procedura per le attività di ricerca, selezione e assunzione del personale viene espressamente stabilito che *“nel rispetto delle prescrizioni di cui alla Legge n. 190/2012 – in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione - e del D.Lgs. n. 39/2013 – in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico - nel corso del processo di selezione sarà raccolta una dichiarazione sostitutiva di certificazione di inconferibilità e incompatibilità, nonché una dichiarazione tesa ad acquisire la conoscenza di situazioni che possano creare condizioni di conflitto di interesse ovvero impedire l'inserimento in organico”*. Inoltre, i *“Commissari nominati devono dichiarare, su apposito modulo (dichiarazione Commissari), di non trovarsi per quanto a conoscenza alla data della dichiarazione medesima - in alcuna delle cause di astensione previste dall'art. 51 del Codice di procedura civile e comunque di non trovarsi in una situazione di conflitto di interessi, attuale o potenziale, per motivi familiari, affettivi, o per qualsiasi altra comunanza di interessi con i candidati partecipanti alla selezione”*.

Inoltre, come già riferito nella Sezione A del § 3.4.1, relativa agli appalti e contratti per lavori servizi e forniture, a tutti i soggetti coinvolti nella gestione del procedimento di scelta del contraente viene chiesto, in via preventiva, la dichiarazione di assenza di cause di incompatibilità e conflitto di interessi, da parte dei RUP e relativi (eventuali) collaboratori e dei componenti le Commissioni giudicatrici, allo scopo di garantire imparzialità di azione e di giudizio, sulla scorta di modelli dichiarativi diramati a tutte le Direzioni Territoriali.

Di seguito le misure a presidio delle disposizioni in tema di conflitto di interessi:

Misura generale: dichiarazione insussistenza del conflitto di interesse				
	Tempi di attuazione	Indicatori di attuazione	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Acquisizione, conservazione e verifica delle dichiarazioni di insussistenza del conflitto di interesse dai soggetti tenuti all'obbligo	Ad evento nel corso di ciascun anno	Numero di dichiarazioni acquisite-conservate e verificate su numero dichiarazioni da rendere	100%	Dirigente o Responsabile della struttura per gli ambiti di rispettiva competenza (DRUO/DSP/SPP/DDRR)
Attività di sensibilizzazione del personale neo-assunto al rispetto di quanto previsto in materia dalla Legge n. 241/1990 e dall'Impegno Etico	A partire dal 2024	N° neo-assunti/N° di persone sensibilizzate	100%	DRUO-Nucleo di supporto al RPCT

• **Incarichi e attività extra-istituzionali**

Nel CCNL del personale impiegatizio e quadro dell'Agenzia del Demanio - EPE *“La prestazione di lavoro per l'Agenzia del Demanio è svolta in regime di esclusività, fatte salve eventuali autorizzazioni nei casi disciplinati dall'Agenzia in applicazione dei principi dell'anticorruzione, dell'incompatibilità e del conflitto di interessi.”*

A tal riguardo, l'Ente si è dotato di un apposito Regolamento, che, nel rispetto del regime di esclusività della prestazione lavorativa, disciplina requisiti, criteri e procedure per lo svolgimento degli incarichi e delle attività extra-istituzionali da parte del personale dell'Agenzia. Tra le finalità perseguite dal Regolamento vi è quella di assicurare che l'Agenzia del Demanio venga a conoscenza di incarichi/attività svolti esternamente dal proprio personale al fine di verificare l'insussistenza di situazioni di incompatibilità e/o di conflitto di interesse, nonché la conciliabilità con l'organizzazione del lavoro e il corretto svolgimento delle attività lavorative finalizzate al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. Il personale che intende svolgere un incarico o una attività extra-istituzionale tra quelle non vietate dal medesimo Regolamento, è tenuto a presentare domanda di autorizzazione da trasmettere all'ufficio competente della DRUO e per conoscenza al proprio Responsabile apicale, almeno 20 giorni prima dell'avvio dell'incarico o dell'attività, salvi casi eccezionali debitamente motivati, tramite compilazione di apposito modello allegato al regolamento.

In merito alla domanda del personale interessato, il Responsabile apicale della risorsa rilascia il Nulla Osta motivato sulla base di apposito modello e lo trasmette alla DRUO. A seguito del Nulla Osta motivato rilasciato dal Responsabile apicale del dipendente, la DRUO provvede a verificare la sussistenza dei requisiti richiesti dal Regolamento e a valutare la compatibilità con le esigenze organizzative. All'esito delle verifiche sopraindicate il dipendente viene informato dell'accoglimento o del diniego della sua istanza entro il termine di 10 giorni lavorativi dalla ricezione dell'istanza da parte della DRUO. Quest'ultima, svolge le attività di controllo - anche a campione - con cadenza annuale per l'accertamento dell'osservanza delle disposizioni di cui al citato Regolamento. Il mancato rispetto delle disposizioni regolamentari, ivi compreso il rilascio di dichiarazioni mendaci da parte del personale, costituisce violazione dell'Impegno Etico dell'Agenzia e comunque delle disposizioni legislative e contrattuali vigenti in materia, con la conseguente responsabilità disciplinare ivi prevista e fatta salva ogni eventuale responsabilità civile, penale e amministrativa.

4.9. Segnalazioni - Tutela del dipendente che segnala illeciti (*Whistleblower*)

In attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937, è stato emanato il D.Lgs. n. 24 del 10 marzo 2023 riguardante *“la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”*.

Ai sensi delle disposizioni recate dal citato Decreto - che abroga, con effetto decorrente dal 15 luglio 2023, l'art. 54-*bis* (rubricato *“Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti”*) del D.Lgs. 30/03/2001, n. 165 - i soggetti del settore pubblico e quelli del settore privato attivano propri canali interni per le segnalazioni di illeciti di cui si è avuto conoscenza nel contesto lavorativo. Le segnalazioni devono essere effettuate nell'interesse pubblico o nell'interesse alla integrità dell'amministrazione pubblica o dell'ente privato. I canali in questione devono garantire la riservatezza dell'identità della persona segnalante, della persona coinvolta e/o comunque menzionata nella segnalazione, e il contenuto della segnalazione e della relativa documentazione. La segnalazione è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della Legge 7 agosto 1990, n. 241 e ss.mm.ii., ma anche all'accesso civico di cui agli articoli 5 e seguenti del D.Lgs. n. 33/2013.

Come osservato dall'ANAC nelle proprie Linee guida in materia²⁸, il *whistleblowing* è un importante presidio per la legalità e il buon andamento delle Amministrazioni, poiché le segnalazioni forniscono informazioni utili all'accertamento e al perseguimento di violazione delle norme, rafforzando i principi di trasparenza e responsabilità delle istituzioni. Pertanto, garantire la protezione del segnalante – sia in termini di tutela della riservatezza che di tutela da ritorsioni, con relativo regime sanzionatorio a carico del responsabile in caso di violazione - contribuisce all'emersione e alla prevenzione di rischi corruttivi, a beneficio dell'Amministrazione e, di riflesso, dell'interesse pubblico collettivo.

Con la normativa citata, tale protezione viene ulteriormente rafforzata ed estesa anche a soggetti diversi da chi segnala, come il facilitatore o le persone menzionate nella segnalazione.

²⁸ Approvate con Delibera n. 311 del 12 luglio 2023

Il decreto, nel recepire le indicazioni della Direttiva europea, ha previsto un sistema diversificato di presentazione delle segnalazioni, incoraggiando il ricorso del segnalante al canale interno istituito presso l'Amministrazione, in quanto più prossimo all'origine delle questioni oggetto della segnalazione, e solo al ricorrere di determinate condizioni²⁹, normativamente espressamente, prevede la possibilità di segnalare le violazioni attraverso il canale esterno (istituito presso l'ANAC) o attraverso la divulgazione pubblica, ferma restando sempre la possibilità, e in taluni casi l'obbligo, di denunciare all'Autorità giudiziaria o contabile condotte illecite di cui i segnalanti siano venuti a conoscenza.

Il procedimento di gestione della segnalazione adottato dall'Agenzia garantisce la riservatezza dell'identità del segnalante sin dalla ricezione della segnalazione e in ogni fase successiva. Le segnalazioni all'interno dell'Agenzia vengono gestite dal RPCT, il quale soltanto può conoscere l'identità del segnalante.

I segnalanti dovranno rendere i propri dati identificativi e indicare chiaramente nell'oggetto della segnalazione che si tratta di una segnalazione di *whistleblowing*. Ciò consente di beneficiare delle tutele previste dal D.Lgs. n. 24/2023, nel caso di eventuali ritorsioni subite in ragione della segnalazione, e di mantenere riservata la propria identità anche nel caso in cui la segnalazione pervenisse erroneamente ad un soggetto diverso dal RPCT, il quale è tenuto a trasmetterla immediatamente al RPCT, senza violarne la riservatezza.

Al segnalante è comunque riconosciuto il diritto di rendere segnalazioni anonime. In tal caso, le segnalazioni anonime, ove circostanziate, saranno considerate "ordinarie" e gestite nell'ambito di altri procedimenti di segnalazione/vigilanza dell'Agenzia.

Le segnalazioni interne (canale interno) possono essere effettuate in forma scritta - anche con modalità informatiche - o in forma orale, conformemente alla "*Procedura per whistleblowing*" riportata nell'apposita sezione di "*Amministrazione Trasparente*" del sito internet dell'Agenzia raggiungibile dall'indirizzo

<https://www.agenziademanio.it/it/amministrazionetrasparente/Corruzione/Whistleblowing-/>

La gestione delle comunicazioni di eventuali ritorsioni subite dal *whistleblower* in ragione della segnalazione compete all'ANAC, mentre la dichiarazione di nullità degli atti ritorsivi spetta all'Autorità giudiziaria.

4.10. Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*Pantouflage*)

L'art. 53, comma 16-ter, del D.Lgs. n. 165 del 2001 (introdotto dalla Legge n. 190/2012), prevede che *i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali³⁰ per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.*

Pur non rientrando l'Agenzia nel novero delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001, come precisato dall'ANAC nel PNA 2022, e ribadito da ultimo nelle Linee guida in materia³¹, il divieto di *Pantouflage* "*si riferisce non solo ai dipendenti degli enti pubblici non economici (già ricompresi fra le pubbliche amministrazioni) ma anche ai titolari di uno degli incarichi di cui al D.Lgs. 39/2013 negli enti pubblici economici, atteso che il D.Lgs. n. 39/2013 non fa distinzione fra le due tipologie di enti (cfr. Cons. Stato, sez. V, n. 126/2018 cit.)*".

Più in particolare, l'Autorità precisa che il divieto di *Pantouflage* si applica anche a "*coloro che negli enti pubblici economici e negli enti di diritto privato in controllo pubblico rivestano uno degli*

²⁹ Artt. 6 e 15 del D.Lgs. n. 24/2023

³⁰ Nel PNA 2022 l'ANAC ritiene che con tale espressione il legislatore abbia voluto considerare tutte le situazioni in cui il dipendente ha avuto il potere di incidere in maniera determinante su un procedimento e quindi sul provvedimento finale. Tra questi, naturalmente, può ricomprendersi anche l'adozione di provvedimenti che producono effetti favorevoli per il destinatario e quindi anche atti di autorizzazione, concessione, sovvenzione, sussidi, vantaggi economici di qualunque genere. L'Autorità precisa, inoltre, che al fine di valutare l'applicazione del *pantouflage* agli atti di esercizio di poteri autoritativi o negoziali, occorrerà valutare nel caso concreto l'influenza esercitata sul provvedimento finale.

³¹ Linee guida n. 1, adottate con Delibera n. 493 del 25 settembre 2024

incarichi di cui all'art. 1 del D.Lgs. n. 39/2013, secondo quanto previsto all'art. 21 del medesimo decreto³².

In continuità con quanto già posto in essere dall'Agenzia nel corso del tempo, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, acquisisce, al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico dei soggetti sopra menzionati, le dichiarazioni informative in materia di *Pantouflage*. Tali dichiarazioni devono espressamente prevedere l'impegno degli stessi al rispetto del relativo divieto e vanno trasmesse con cadenza annuale al RPCT. Inoltre, sempre in continuità con quanto posto in essere nel corso degli anni, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, informa del relativo divieto tutto il personale neoassunto.

Per garantire la necessaria vigilanza, il RPCT, con il supporto della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, nei tre anni successivi al termine del rapporto di lavoro, comunque avvenuto, con riferimento ai dirigenti o altri soggetti sopra individuati che abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia, effettua verifiche sull'eventuale svolgimento da parte degli stessi di attività che possano configurare le ipotesi a cui si applica il divieto di *Pantouflage*.

Nel caso in cui dovesse emergere un'effettiva violazione della normativa di riferimento, il RPCT informerà l'Organo d'indirizzo e intimerà al soggetto privato di risolvere il rapporto di lavoro o di collaborazione contrario alla legge.

Quanto alla clausola di *Pantouflage* inserita nel Patto di Integrità predisposto dall'Agenzia, si rimanda al § 3.4.1.

Di seguito le misure a presidio delle disposizioni in tema di *Pantouflage*:

Misura generale: <i>Pantouflage</i>				
	Tempi di attuazione	Indicatori di attuazione	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Acquisizione dichiarazioni in materia di <i>Pantouflage</i> sottoscritte da soggetti cessati dal servizio o dall'incarico tenuti a rendere la dichiarazione	Ad evento nel corso di ciascun anno	N° dichiarazioni/N° cessati che devono rendere la dichiarazione	100%	DRUO
Acquisizione attestazioni in materia di <i>Pantouflage</i> all'atto dell'assunzione del personale	Ad evento nel corso di ciascun anno	N° attestazioni/ N° assunti	100%	DRUO
Svolgimento delle verifiche su un campione di cessati dal servizio o dall'incarico negli ultimi 3 anni tenuti a rendere la dichiarazione	A partire dal 2024	Numero di dichiarazioni verificate sul campione selezionato.	100%	RPCT con supporto DRUO

5. COMUNICAZIONE

Ai fini della piena attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è necessario assicurare la più ampia conoscenza e diffusione dei suoi contenuti a tutto il personale dell'Agenzia.

A tal fine, la pubblicità del documento viene garantita attraverso la rete Intranet e il sito Internet istituzionale dell'Agenzia.

³² Ciò vuol dire, precisa l'ANAC nella Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018 che, *negli enti pubblici economici, i componenti degli organi di indirizzo e i soggetti che ricoprono incarichi di amministrazione o dirigenziali, specificati all'art. 1 del d.lgs. 39/2013, sono sottoposti al divieto stabilito all'art. 53, co. 16-ter, del D.Lgs. 165/2001.*

6. ADOZIONE DEL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Terminata la predisposizione da parte del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza della bozza di Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, la stessa viene trasmessa e sottoposta a delibera del Comitato di Gestione. Una volta adottato il Piano, quest'ultimo viene pubblicato, nei termini stabiliti della Legge n. 190/2012, sulla rete Intranet e sul sito istituzionale dell'Agenzia nella sezione "Amministrazione trasparente".