



 AGENZIA DEL DEMANIO

Rendicontazione di Sostenibilità

20
25



2	Rendicontazione di Sostenibilità 2025 Agenzia del Demanio	Indice	3
Lettera agli stakeholder		04	
00 Highlights L'Agenzia in numeri	06 08	03 L'attenzione alle nostre persone Highlights – Dimensione Sociale 3.1 Le persone al centro 3.1.1 Il personale dell'Agenzia 3.1.2 Welfare 3.1.3 Diversità, inclusione e pari opportunità 3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori 3.1.5 Formazione e sviluppo personale 3.2 Comunicazione interna ed esterna	112 114 115 116 118 120 122 126 131
01 L'identità, i valori e la strategia Highlights – Dimensione Economica e Governance 1.1 La missione, la visione e i valori dell'Agenzia 1.2 Il mandato pubblico e il ruolo dell'Agenzia 1.3 Il patrimonio 1.4 Governance e sistema di controllo 1.5 Etica, trasparenza e anticorruzione 1.6 I processi di creazione di valore attraverso i temi ESG rilevanti 1.6.1 Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder 1.6.2 Materialità d'impatto e temi ESG rilevanti	10 12 13 16 17 23 30 40 40 42		04 L'impegno verso l'ambiente Highlights – Dimensione Ambiente 4.1 Gestione delle risorse e dei materiali 4.2 Energia ed emissioni
02 Etica e responsabilità del management pubblico nella gestione e negli interventi sul patrimonio pubblico Highlights – Dimensione Gestione del Patrimonio 2.1 Etica del management pubblico 2.2 Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione 2.3 Il valore della rete: collaborazioni istituzionali e tecnico-scientifiche e il coinvolgimento dei privati 2.4 Il Piano Città come strumento di condivisione con i territori sulle scelte di valorizzazione degli immobili 2.5 Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio 2.5.1 Interventi a valenza climatico-ambientale 2.5.2 Interventi a valenza identitaria, sociale, culturale e territoriale 2.5.3 Interventi per la tutela e valorizzazione del paesaggio 2.6 Iniziative di gestione e valorizzazione 2.6.1 Concessioni, valorizzazioni e Temporary Use 2.6.2 Innovazione e digitalizzazione	50 52 53 55 63 71 75 76 85 100 102 102 107	05 Appendice 5.1 Criteri di redazione e nota metodologica 5.2 Tabelle GRI 5.3 GRI Content Index	146 148 150 179

Lettera agli Stakeholder



Cari stakeholder,

con la **terza Rendicontazione di Sostenibilità** consolidiamo il percorso di responsabilità, trasparenza e dialogo avviato nel 2021, rafforzando la nostra capacità di rendere conto delle scelte compiute e degli impatti generati nella gestione del patrimonio immobiliare dello Stato. La Rendicontazione rappresenta per noi uno strumento di governo che consente di leggere in modo integrato visione strategica, risultati conseguiti, priorità future orientate alla cura dell'immobile pubblico in ottica sostenibile.

Al centro di questo percorso vi è l'**etica del management pubblico**, intesa come principio che orienta l'esercizio della funzione istituzionale e guida le nostre scelte nella gestione del patrimonio immobiliare dello Stato. Governare beni pubblici significa assumersi una responsabilità etica, ancor prima che giuridica, come fondamento dell'azione per soddisfare i bisogni dei territori, utilizzare in modo consapevole le risorse pubbliche e orientare le decisioni all'interesse generale e al valore di lungo periodo.

È a partire da questo quadro di riferimento che la **Rendicontazione di Sostenibilità** illustra il nostro operare quotidiano nell'integrazione progressiva dei principi ESG nei processi decisionali e operativi.

In questo contesto, a partire dall'**Atto di indirizzo triennale del MEF e dal Piano Strategico Industriale 2025–2028 (PSI)**, abbiamo definito la visione di lungo periodo, le priorità strategiche, la gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, orientando l'impiego delle risorse, l'innovazione dei processi e la realizzazione degli interventi attraverso obiettivi misurabili e coerenti con la missione dell'Ente. L'Agenzia mette l'utenza al centro del proprio agire avvalendosi di una pianificazione territoriale condivisa con gli enti locali, attraverso lo strumento dei **Piani Città**; il governo e la gestione degli asset pubblici per razionalizzarne

gli usi e migliorarne l'efficienza; lo sviluppo del **partenariato pubblico privato** per mobilitare competenze e investimenti; **l'innovazione e la digitalizzazione** come elementi realizzativi nella modernizzazione dei servizi agli utenti e alla Pubblica Amministrazione.

La valorizzazione del capitale umano, in termini di **competenze, benessere e pari opportunità**, rappresenta una leva essenziale per sostenere la trasformazione organizzativa e il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. In coerenza con il PSI, il **Piano di Sostenibilità 2025-2028** rappresenta il principale strumento attraverso cui integriamo i principi ESG nei processi di programmazione, gestione e valorizzazione del patrimonio pubblico, offrendo un quadro unitario che orienta le decisioni verso modelli operativi più responsabili, efficienti e trasparenti.

Coerentemente con questo approccio assume un ruolo centrale la rete di collaborazione attivata con **interlocutori istituzionali** e le **università, centri di ricerca e fondazioni**, concepiti come strumento di arricchimento di competenze e fonte di nuove soluzioni dei bisogni dei contesti urbani: l'immobile pubblico così diventa elemento identitario, culturale e di generazione di valore per i territori, nonché attrattore di investimenti e rigenerazione urbana.

Questa terza Rendicontazione conferma il nostro impegno a integrare in modo strutturale i principi ESG, a monitorare gli impatti generati e a seguire con attenzione l'evoluzione del quadro normativo europeo, in particolare le disposizioni della **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, per garantire una rendicontazione sempre più completa, trasparente e allineata agli standard internazionali.

Alessandra dal Verme

Direttore dell'Agenzia del Demanio

Highlights

**Rendicontazione
di Sostenibilità 2025**
Agenzia del Demanio

00

L'Agenzia in numeri

HIGHLIGHTS

1.394

dipendenti

17

direzioni territoriali

38.251

ore totali di formazione erogate

Portafoglio composta da

45.415 beni

per un valore complessivo stimato
in circa **63,2 miliardi di euro**

661 milioni €

di valore economico distribuito

100%

rifiuti destinati a recupero

100%

dei partner commerciali e dei dipendenti
in organico informati sulle politiche e le
procedure di anticorruzione

0

reclami in materia di violazione
della privacy dei dati personali

423,3 milioni di euro
di investimenti aggiuntivi

sul valore del portafoglio immobiliare rispetto al 2024

80%

di rappresentanza femminile
nel Comitato di Gestione

+172%

di incremento degli interventi
di rigenerazione urbana **realizzati**
rispetto al 2022

180 progetti digitali

che contribuiscono allo sviluppo di n. 35
programmi che danno attuazione a tutti
gli ambiti di azione del Piano Strategico
Industriale

+55%

di incremento degli interventi
di rigenerazione urbana **avviati**
rispetto al 2022

100% degli interventi

gestiti con metodi e strumenti **BIM**

81 interventi

per i quali è stato adottato un protocollo
di certificazione ambientale

30

Piani città attivati al 2025, di cui **9** in fase di programmazione e progettazione, e obiettivo di
arrivare a 65 Piani città entro il 2028

Principali certificazioni

ISO 9001

gestione della qualità

ISO 45001

salute e sicurezza

ISO 14001

tutela ambientale

ISO 37001

prevenzione della corruzione

L'identità, i valori e la strategia

**Rendicontazione
di Sostenibilità 2025**
Agenzia del Demanio

01

Dimensione economica e Governance

HIGHLIGHTS

Il capitolo presenta il **profilo istituzionale dell'Agenzia del Demanio**, Ente Pubblico Economico vigilato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, illustrandone mandato pubblico, assetto organizzativo e ruolo nella gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato come bene comune e leva di servizio per territori e collettività.

Vengono introdotti i **valori, la missione e la visione dell'Ente**, che orientano l'azione verso sostenibilità, innovazione e digitalizzazione, con un approccio centrato sull'utenza, sulle persone e sulla creazione di valore pubblico attraverso a rigenerazione del patrimonio.

Il capitolo descrive quindi **la composizione e le principali caratteristiche del patrimonio gestito**, evidenziandone articolazione e consistenza, nonché il quadro di programmazione che guida l'operatività dell'Agenzia, fondato sull'Atto di Indirizzo, sulla Convenzione di Servizi e sugli strumenti strategici di pianificazione e investimento.

Ampio spazio è dedicato alla **governance e ai presìdi di controllo, integrità ed etica**, includendo il sistema dei controlli interni, la governance della sostenibilità, la gestione della catena di fornitura e i principali strumenti per prevenire la corruzione e assicurare la trasparenza. Il capitolo si conclude con la descrizione del **coinvolgimento degli stakeholder, dell'analisi di materialità e dei temi ESG rilevanti**, che orientano le decisioni strategiche e la rendicontazione dell'Agenzia.

0

casi di corruzione accertati nel 2025

100%

dei partner commerciali informati sulle politiche e le procedure di anticorruzione

0

reclami in materia di violazione della privacy dei dati personali

80%

di rappresentanza femminile nel Comitato di Gestione

Principal

certificazioni conseguite: gestione della qualità (ISO 9001), tutela ambientale (ISO 14001), salute e sicurezza (ISO 45001), prevenzione della corruzione (ISO 37001)

180

progetti digitali che contribuiscono allo sviluppo di n. 35 programmi che danno attuazione a tutti gli ambiti di azione del Piano Strategico Industriale

100%

degli interventi gestiti con metodi e strumenti BIM

La missione, la visione e i valori dell'Agenzia

1.1

La missione

La missione dell'Agenzia del Demanio è quella di **gestire il patrimonio immobiliare dello Stato creando valore per la collettività, contribuendo al contenimento della spesa pubblica e generando impatti positivi per l'economia del Paese. L'Ente mira a fornire supporto alle Pubbliche Amministrazioni centrali nei loro fabbisogni logistici, a valorizzare i beni immobili in gestione, per offrire alla collettività servizi efficienti e di qualità, e contribuire alla rigenerazione dei territori anche nella sua funzione di stazione appaltante.**

L'azione dell'Ente è orientata a preservare **la bellezza, l'identità e il valore culturale degli immobili pubblici**, accompagnandone la trasformazione in risorse attive per i territori e per i cittadini, in coerenza con il proprio mandato istituzionale e con gli indirizzi delle politiche pubbliche nazionali.

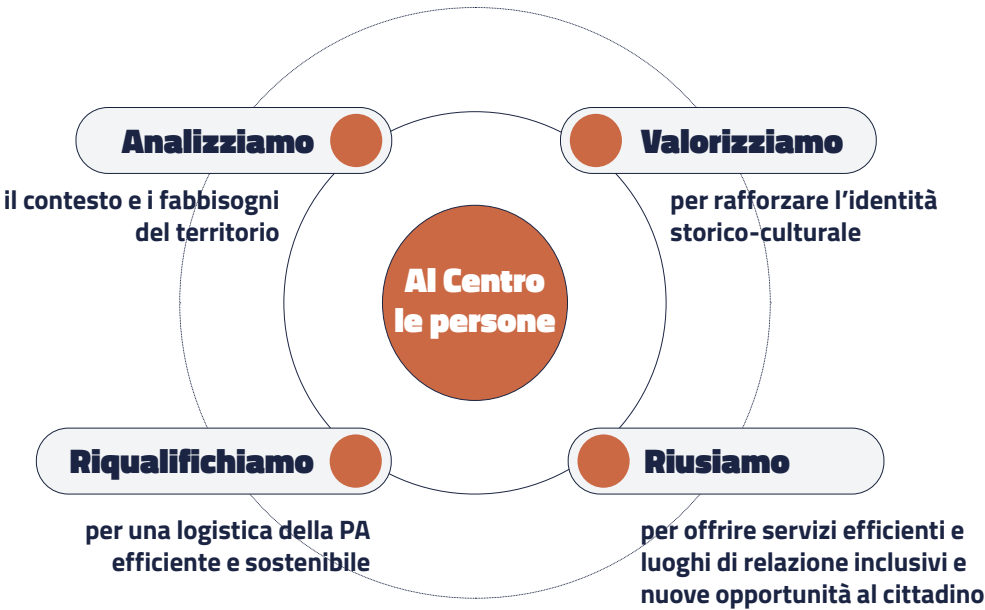


La missione, la visione e i valori dell'Agenzia

1.1

La visione

La visione dell'Agenzia del Demanio è **intesa a rigenerare e valorizzare il patrimonio pubblico ponendo al centro le persone (le amministrazioni centrali, i territori, le Istituzioni e i cittadini) e offrendo servizi attrattivi, di qualità e innovativi in collaborazione con gli Enti locali per condividere le scelte, in rete con le Università e gli Enti di ricerca, per acquisire competenze qualificate e interdisciplinari a sostegno della conoscenza e della qualità della progettazione.**



I valori

I valori rappresentano il **riferimento che guida quotidianamente l'azione dell'Agenzia del Demanio** e ne orienta le scelte strategiche e operative.

Essi costituiscono il fondamento culturale e organizzativo su cui si basa il rapporto con le istituzioni, i cittadini, gli stakeholder e le persone.



Cura



Intenzionalità



Legalità



Restituzione alla collettività



Conoscenza



Qualità



Innovazione



Parità di genere



Trasparenza



Reputazione

L'Agenzia ispira il proprio operato ai suddetti principi promuovendo comportamenti improntati all'affidabilità, alla responsabilità e alla cura dei beni pubblici che le sono affidati. La tutela della reputazione istituzionale e la costruzione di un rapporto di fiducia con i cittadini rappresentano elementi centrali dell'azione amministrativa.

Accanto a questi valori, pilastri dell'azione sono **sostenibilità**, innovazione, digitalizzazione, la valorizzazione delle persone, la promozione delle pari opportunità e dell'inclusione, e al miglioramento continuo. Tali valori si traducono in un **impegno concreto** verso l'ambiente in tutte le sue componenti, crisi climatiche, mitigazione dei rischi naturali, contrasto alle crisi energetiche, operando in modo integrato a beneficio dell'immobile pubblico e dei territori e delle comunità che lo ospitano. Al centro le persone, dai lavoratori e professionisti dell'Agenzia a tutti coloro che usano o entrano in relazione con l'immobile pubblico, nella consapevolezza che l'intervento responsabile dell'Agenzia aumenti il benessere di chi lo vive e dell'intera collettività. Un immobile che non viene vissuto ed aperto alla collettività perde la sua voce. Quando viene **restituito alla collettività** diventa luogo di relazioni e volano di più ampi processi di rigenerazione.

Il mandato pubblico
e il ruolo dell’Agenzia

1.2

L’Agenzia del Demanio (di seguito “Agenzia” o “Ente”) è un **Ente Pubblico Economico** sottoposto all’alta vigilanza del Ministero dell’Economia e delle Finanze, che ne definisce gli indirizzi strategici nell’ambito delle politiche pubbliche di gestione, razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato. L’attività dell’Agenzia è disciplinata dal **decreto legislativo n. 300 del 1999**, dallo Statuto e dalle disposizioni del Codice civile applicabili alle persone giuridiche, nonché da un articolato corpus normativo che attribuisce all’Ente specifiche funzioni operative e di coordinamento.

L’Agenzia del Demanio è articolata in una **Direzione Generale** a Roma e **17 Direzioni territoriali**. All’interno della Direzione Generale operano **8 Direzioni Centrali** che regolano il funzionamento dell’Agenzia per le attività di rispettiva competenza. Tra queste si distinguono la Struttura per la qualità della progettazione e la Direzione per la Trasformazione Digitale. Sono le due direzioni create con l’ultima modifica dello Statuto proprio per rafforzare l’Agenzia nel passaggio da una gestione conservativa dell’immobile pubblico a una gestione rigenerativa.

L’azione dell’Agenzia è orientata alla cura del patrimonio immobiliare pubblico come bene comune, in coerenza con le numerose norme che le attribuiscono competenze specifiche o generali per l’assolvimento di politiche governative (come, ad esempio, la nuova dimensione dell’abitare), nonché con gli indirizzi governativi definiti nell’**Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2025-2027**.

Tale azione si sviluppa in un contesto profondamente mutato, caratterizzato da dinamiche geopolitiche complesse, dal crescente verificarsi di crisi ambientali ed energetiche, da trasformazioni negli equilibri demografici e sociali e da un’evoluzione tecnologica sempre più rilevante. In questo scenario, particolare attenzione è riservata all’innovazione digitale e all’intelligenza artificiale, intese come strumenti di supporto all’azione amministrativa, da utilizzare in modo consapevole e governato.

Il patrimonio

1.3

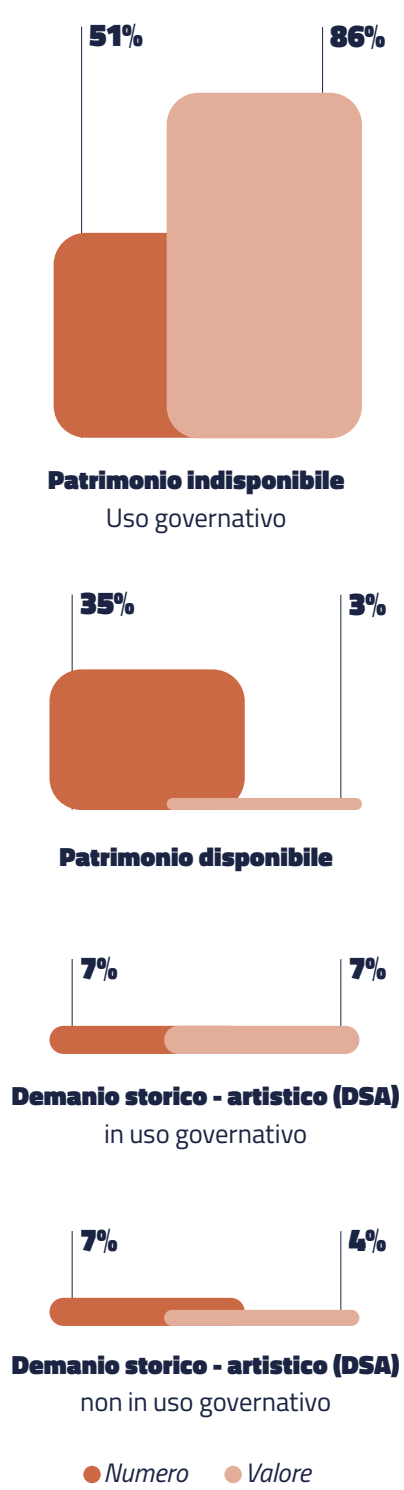
Il valore del patrimonio gestito per cluster >

Il patrimonio immobiliare gestito dall’Agenzia del Demanio è dunque lo strumento attraverso il quale concorre alla rigenerazione dei territori e al miglior funzionamento delle Amministrazioni pubbliche partendo dalla loro logistica. Un metodo di lavoro basato sulla condivisione e un approccio multidisciplinare, multiscalare e intersettoriale in grado di tenere insieme esigenze operative, sostenibilità economico-finanziaria, valore culturale, vocazione, identità e fabbisogni dei territori.

Nel periodo di riferimento, l’Agenzia del Demanio è responsabile della gestione, razionalizzazione e valorizzazione di un patrimonio immobiliare composto da oltre **45 mila beni**, suddiviso in **44 milioni di mq di fabbricati** e **1,3 miliardi di mq di aree e riserve naturali, boschi e terreni**, per un valore complessivo stimato in **63,2 miliardi di euro**. Si tratta di un patrimonio estremamente articolato, che riflette la pluralità delle funzioni pubbliche svolte dallo Stato e la stratificazione storica, giuridica e funzionale degli immobili distribuiti sull’intero territorio nazionale.

Il **portafoglio immobiliare** gestito dall’Ente comprende beni riconducibili a differenti categorie giuridiche e funzionali, ciascuna caratterizzata da specifiche modalità di gestione e da distinti profili di utilizzo e valorizzazione. In particolare, il patrimonio si articola in:

- **patrimonio indisponibile - beni in uso governativo**, costituito prevalentemente da immobili adibiti a uffici sede dei Ministeri e delle Amministrazioni centrali dello Stato;
- **patrimonio disponibile**, che include terreni agricoli, fabbricati rurali, immobili residenziali (nella maggior parte dei casi detenuti in quote indivise di proprietà), immobili commerciali e beni posseduti in quota;
- **demanio storico - artistico (DSA) in uso governativo**, non in consegna al Ministero della Cultura, comprendente ville e palazzi storici, ex conventi, ex fortificazioni, mura cittadine e altri complessi di particolare pregio culturale e identitario;
- **demanio storico - artistico (DSA) non in uso governativo**, che ricomprende beni concessi in uso gratuito e perpetuo a università o enti ecclesiastici, beni confiscati, nonché immobili di edilizia residenziale pubblica non ancora trasferiti agli Enti locali.



Il Patrimonio

1.3

- 1

Per beni strumentali si intendono gli immobili utilizzati direttamente dall'Agenzia del Demanio per lo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, incluse le sedi operative e amministrative.
- 2

I beni non strumentali comprendono gli immobili non utilizzati direttamente dall'Ente e destinati ad altre finalità, quali l'uso da parte di altre amministrazioni, la valorizzazione, la concessione o la futura rifunionalizzazione.

La capillarità della presenza dello Stato sul territorio nazionale si riflette nella **distribuzione geografica del patrimonio immobiliare**, che interessa tutte le regioni italiane e una pluralità di contesti urbani, periurbani e rurali.

Oltre al patrimonio immobiliare ordinariamente gestito, l'Agenzia amministra **gli immobili ricevuti in proprietà con i Decreti di patrimonializzazione**, adottati in occasione della **trasformazione in Ente Pubblico Economico** avvenuta nel 2005, che concorrono a definire la consistenza complessiva del portafoglio.

Le informazioni di dettaglio relative agli immobili strumentali¹ e non strumentali², incluse le sedi istituzionali dell'Agenzia, sono riportate nella Tabella 1, che consente una consultazione analitica delle localizzazioni degli asset di proprietà.

BENI STRUMENTALI		
REGIONE	CITTÀ	INDIRIZZO
Emilia-Romagna	Bologna	Via Azzo Gardino, 61
		Via Piacenza, 3
Lazio	Roma	Via del Quirinale, 28
		Via Barberini, 38
Lombardia	Milano	Corso Monforte, 32
Marche	Ancona	Via Fermo, 1
Molise	Campobasso	Viale Regina Elena, 1
Toscana	Firenze	Via Laura, 54
Veneto	Venezia - Mestre	Via Borgo Pezzana
Campania	Napoli	Via Medina, 24
BENI NON STRUMENTALI		
REGIONE	CITTÀ	INDIRIZZO
Lazio	Roma	Via del Commercio, 19/27
Veneto	Venezia	Cannaregio, 2139
	Vicenza	Corso Palladio, 149

Tabella 1 - Distribuzione territoriale delle proprietà dell'Agenzia

La programmazione delle attività e la pianificazione

La gestione del patrimonio immobiliare pubblico si colloca all'interno di un **quadro programmatico strutturato**, definito dalla **Convenzione di Servizi** triennale che l'Agenzia del Demanio stipula annualmente con il Dipartimento delle Finanze del Ministero dell'Economia e delle Finanze. La Convenzione rappresenta lo strumento attraverso il quale gli indirizzi strategici contenuti nell'**Atto di indirizzo del Ministero vigilante** vengono tradotti in obiettivi operativi, risultati attesi e impegni pluriennali.

L'Atto di Indirizzo

Documento attraverso il quale il Ministro illustra le priorità delle politiche economiche e gli obiettivi per il triennio di riferimento a cui l'Agenzia dovrà ispirarsi e indirizzare le proprie azioni

Convenzione di Servizi

Permette al Ministero vigilante di esercitare la funzione di monitoraggio sull'andamento dei servizi che l'Agenzia si impegna a fornire nel triennio di riferimento. Al termine di ciascun anno l'Ente presenta una relazione dettagliata sui livelli di servizio raggiunti

- Nell'ambito della Convenzione, le politiche di gestione immobiliare perseguite dall'Agenzia si concentrano su alcune direttrici strategiche fondamentali, tra cui:
- l'efficientamento della gestione dei servizi immobiliari in un'ottica di efficientamento della spesa pubblica e sostenibilità;
 - lo sviluppo di un approccio integrato nella pianificazione, nella gestione del patrimonio e nella valorizzazione;
 - la generazione di valore attraverso il patrimonio immobiliare pubblico.

Queste direttrici orientano la pianificazione degli interventi, la definizione delle priorità di investimento e il monitoraggio dei risultati conseguiti.

Il Patrimonio

1.3

3
Per maggiori dettagli in merito ai contenuti del Piano industriale 2025-2028 è possibile consultare il documento pubblicato sul sito dell'Agenzia al seguente link: https://www.agenziademanio.it/export/sites/demanio/download/schedeapprofondimento/PSI-2025-2028_ver-20_9_25.pdf

Il Piano Strategico Industriale

Il **Piano Strategico Industriale 2025-2028³ (PSI)** guida l'azione dell'Agenzia del Demanio per il prossimo quadriennio, definendo visione, priorità e scelte operative per la gestione e valorizzazione del patrimonio pubblico, con obiettivi misurabili e coerenti con la missione istituzionale. In continuità con il percorso avviato nel 2022, il nuovo PSI valorizza i risultati raggiunti e rafforza il ruolo dello Stato nei processi di rigenerazione urbana, promuovendo il riuso degli immobili inutilizzati, la qualità progettuale e la collaborazione con territori e investitori privati. Nel 2025 è stato presentato il nuovo Framework Strategico del PSI. Il modello mette l'utenza al centro e si articola in sette ambiti di azione secondo un approccio integrato e multidisciplinare:

- Pianificazione integrata (Piani Città): leggere il territorio e co progettare, con gli enti locali, strategie di riuso e rigenerazione degli immobili pubblici e rete con Università, Enti di Ricerca per acquisire competenze multidisciplinari e un approccio multiscalare e multisettoriale.
- Obiettivi di gestione degli asset e governo del patrimonio: razionalizzare gli usi, ridurre la spesa, migliorare i servizi logistici e l'efficienza gestionale.
- Sviluppo del partenariato pubblico privato: mobilitare investimenti e competenze per iniziative culturali, sociali, energetiche e urbane.
- Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico: dati, piattaforme e interoperabilità per una gestione informata e tempestiva.
- Utilizzo di tecnologie innovative: abilitare decisioni predittive e una manutenzione efficiente lungo il ciclo di vita.
- Ciclo di vita end to end degli interventi: qualità e coerenza dalle fasi di programmazione e progettazione all'esecuzione e alla gestione.
- Valorizzazione del capitale umano: competenze, benessere e pari opportunità a supporto della trasformazione organizzativa.

L'operato dell'Agenzia si inserisce inoltre nel contesto delle riforme nazionali e del PNRR, contribuendo a obiettivi di sostenibilità, qualità urbana, digitalizzazione e tutela del patrimonio, e accompagnando la modernizzazione e la resilienza del settore pubblico.

Il Piano di Sostenibilità

Il **Piano di Sostenibilità 2025-2028⁴** è il principale strumento strategico attraverso cui l'Agenzia integra i principi ESG nei processi di programmazione, gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato. In coerenza con la visione delineata dal PSI e con la **Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS)**, il quadro con cui l'Italia attua l'Agenda 2030 lungo le cinque aree strategiche di Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership, il Piano traduce in obiettivi concreti l'ambizione di creare valore economico, sociale, ambientale e culturale attraverso il patrimonio dello Stato, offrendo un quadro unitario che orienta le decisioni verso modelli operativi più responsabili, efficienti e trasparenti.

Il Piano è costruito per essere misurabile e verificabile. Si articola in **assi strategici**, che individuano gli ambiti prioritari di azione; ogni asse si traduce in **azioni** concrete ed è presidiato da **indicatori chiave di prestazione (KPI)**, che ne misurano l'avanzamento nel tempo. È questa architettura, assi, azioni, indicatori, a fare della sostenibilità una responsabilità operativa, ancorata a obiettivi chiari, a target pluriennali e alla rendicontazione trasparente dei risultati. Il Piano abbraccia le tre dimensioni ESG, ambientale, sociale e di governance, e copre l'intero perimetro dell'azione dell'Agenzia: dalla cura e rigenerazione dell'immobile pubblico alla valorizzazione delle persone, dalla digitalizzazione dei processi alla trasparenza dell'agire amministrativo.

La struttura del Piano dialoga costantemente con il **Quadro di riferimento** rappresentato dalla **Matrice Assi – Azioni – KPI**, il framework metodologico che l'Agenzia applica per misurare la qualità progettuale e integrare le logiche ESG nei singoli interventi sul patrimonio (cfr. § 2.2). La Matrice è organizzata intorno a **dieci assi strategici**, declinati in un sistema strutturato di indicatori. Il Piano di Sostenibilità fa propria questa impostazione: ne recepisce i dieci assi, alcuni con una denominazione adattata alle proprie finalità, e ne condivide 70 KPI. In questo modo lo stesso linguaggio di misurazione collega la scala del singolo intervento e quella strategica dell'intero Ente, perché ogni obiettivo progettuale concorra a una lettura unitaria del valore generato.

Accanto agli assi condivisi con la Matrice, il Piano introduce **nove ulteriori assi strategici propri**, presidiati da **49 KPI specifici**: favorire la D&I; la formazione e la crescita delle risorse; la salute

4
Per maggiori dettagli in merito ai contenuti del Piano di Sostenibilità 2025-2028 è possibile consultare il documento pubblicato sul sito dell'Agenzia al seguente link: <https://www.agenziademanio.it/export/sites/demanio/download/schedeapprofondimento/Piano-di-Sostenibilita-AdD.pdf>

Il Patrimonio

1.3

5 Per maggiori dettagli in merito ai contenuti del Piano degli Investimenti Immobiliari 2025-2027 è possibile consultare il documento pubblicato sul sito dell'Agenzia al seguente link: https://www.agenziademanio.it/export/sites/demanio/download/Trasparenza/Trasparenza_11/Piano-2025-27-7754.pdf

e il benessere dei lavoratori; l'accuratezza e il monitoraggio dei dati dei processi, della governance, del piano e del reporting di sostenibilità; la digitalizzazione dei processi e l'innovazione; lo *stakeholder engagement*; i servizi digitali per il territorio; la trasparenza e l'affidabilità attraverso codici e policy interne; la sicurezza e la compliance IT. Il sistema complessivo conta così **119 KPI**: una misura concreta di quanto la sostenibilità sia ormai parte integrante e strutturale del modo in cui l'Agenzia gestisce e fa vivere il patrimonio dello Stato.

Il Piano di Sostenibilità si afferma così come lo strumento che salda la visione strategica del PSI alla concretezza dei risultati, consentendo di leggere in modo integrato priorità, azioni e impatti. È, insieme, l'impegno dell'Agenzia a integrare in modo strutturale i principi ESG e a renderne conto in forma sempre più completa, trasparente e allineata agli standard internazionali, nel rispetto del principio di sostenibilità ed equità tra le generazioni.

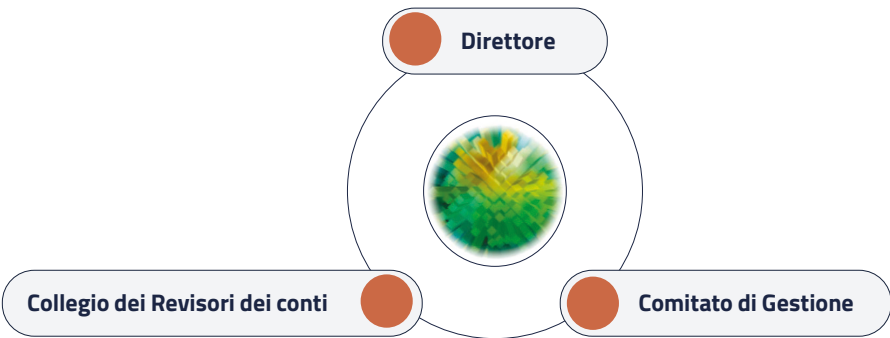
I Piani degli Investimenti Immobiliari 2025-2027

Un ruolo rilevante è svolto inoltre dai **Piani degli Investimenti Immobiliari 2025-2027**⁵, che indirizzano la programmazione delle risorse messe a disposizione dell'Agenzia su due capitoli di investimento del bilancio dello Stato verso gli interventi prioritari per la gestione, la tutela e la valorizzazione del patrimonio pubblico. La pianificazione concentra l'attenzione sul mantenimento del valore degli immobili, sulla sicurezza, sulla rifunionalizzazione degli spazi e sulla gestione delle urgenze manutentive, includendo le attività di bonifica e le operazioni necessarie a garantire la tutela dell'incolumità pubblica e privata. Nel triennio 2025-2027 i Piani comprendono sia nuove progettualità sia l'aggiornamento di interventi già autorizzati negli anni precedenti, per un totale di oltre **3.278 milioni di euro pianificati**, di cui **235 milioni destinati a nuove iniziative**.

Governance e sistema di controllo

1.4

La governance dell'Agenzia del Demanio si fonda su un modello istituzionale solido e trasparente, progettato per garantire la conformità normativa, l'integrità dell'azione amministrativa e la gestione responsabile delle risorse pubbliche. La struttura di governo è definita dal decreto legislativo n. 300/1999 e dallo Statuto dell'Agenzia e si articola in organi e presidi che assicurano direzione strategica, controllo, vigilanza e qualità dei processi.



Il Direttore e Comitato di gestione

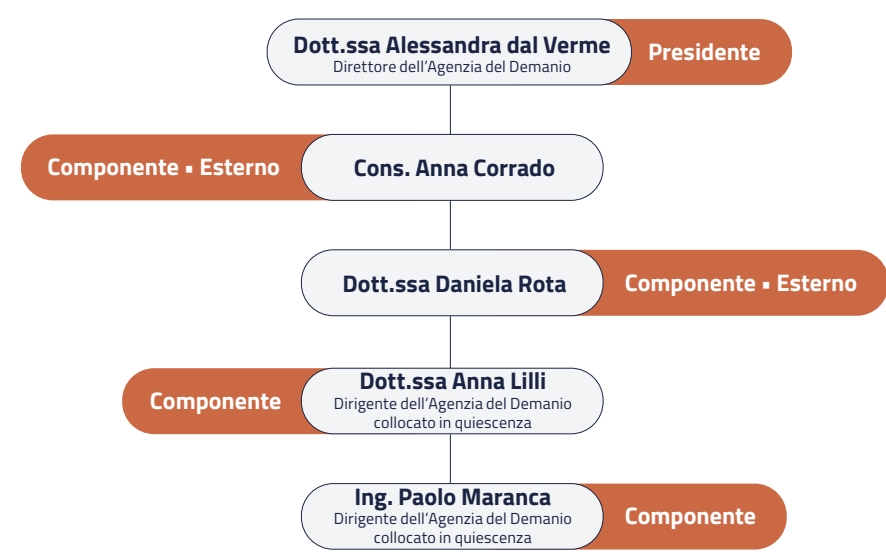
A guidare l'Agenzia è il **Direttore**, dal 2021 la dott.ssa Alessandra dal Verme, che esercita funzioni di rappresentanza, indirizzo e coordinamento e presiede il Comitato di Gestione, organo centrale nella definizione delle scelte strategiche dell'Ente. Il Direttore viene nominato con decreto del Presidente 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, e scelto sulla base di criteri di alta professionalità, capacità manageriale e qualificata esperienza nell'esercizio di funzioni attinenti al settore operativo dell'Agenzia. La carica di Direttore di Agenzia del Demanio è incompatibile con altri rapporti di lavoro subordinato e con qualsiasi altra attività professionale.

- GRI 2-9
- GRI 2-10
- GRI 2-11
- GRI 2-12
- GRI 2-13
- GRI 2-14
- GRI 3-3

Governance e sistema di controllo

1.4

Il **Comitato di Gestione** approva atti fondamentali quali Statuto, regolamenti, bilanci, piani aziendali e impegni di spesa di importo superiore ad euro 5 milioni, rappresentando il fulcro delle decisioni che orientano la gestione e l'evoluzione del patrimonio immobiliare dello Stato. I componenti del Comitato al 31.12.2025, nominati nel 2024 e in carica per 3 anni, sono:

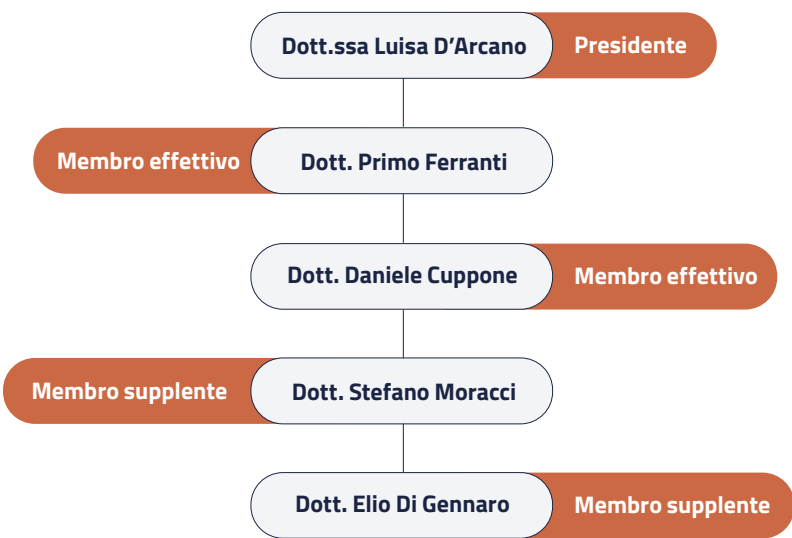


I membri del Comitato di Gestione sono nominati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro dell'Economia e delle Finanze, e la loro carica ha durata di tre anni con la possibilità di ottenere il rinnovo. Il 50% dei componenti del Comitato è selezionato tra i dipendenti di pubbliche amministrazioni o tra soggetti esterni dotati di specifica competenza professionale attinente ai settori nei quali opera l'Agenzia; i restanti componenti sono scelti tra i dirigenti dell'Agenzia. Il Comitato di Gestione, al 2025, è composto per l'**80% da donne**, mentre il 20% dei membri è di sesso maschile; la totalità dei componenti del Comitato è nella fascia d'età over 50 anni.

I compensi dei membri del Comitato sono stabiliti con Decreto del Ministro Vigilante e sono posti a carico dell'Agenzia. Attualmente gli stessi sono fissati dal D.M. 18 settembre 2000 emanato dall'allora Ministro delle Finanze di concerto con il Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica.

Collegio dei Revisori dei Conti

Il **Collegio dei Revisori dei conti** ha il compito di garantire la correttezza amministrativa, l'adeguatezza del sistema organizzativo e la conformità alle norme di riferimento. È un presidio essenziale per monitorare la solidità del sistema di controllo interno e la gestione delle risorse pubbliche. I componenti del Collegio, nominati dal D.M. del 21 marzo 2023, sono:



I componenti del Collegio vengono nominati con decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze, che ne designa anche il Presidente. L'incarico dei componenti del Collegio ha una durata di tre anni e può essere confermato una volta sola. I componenti vengono scelti tra persone fisiche iscritte al registro dei revisori contabili.

Il sistema di controllo

Il modello di governance⁶ è arricchito da un articolato sistema di controllo composto da ulteriori organismi adibiti al presidio di ambiti specifici:

- il **Magistrato della Corte dei Conti**, con funzioni di controllo ai sensi dell’art. 12 della legge 21 marzo 1958 n. 259, che assiste alle sedute degli organi di amministrazione e di revisione;
- la **Società di revisione** incaricata del controllo contabile e dell’asseverazione limitata della rendicontazione di sostenibilità;
- l’**Organismo di Vigilanza**, istituito in conformità al D.Lgs. 231/2001, composto da un membro interno e due membri esterni, che supervisiona l’osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo;
- il **Responsabile della Protezione dei Dati (RPD)**, una risorsa dell’Agenzia che garantisce il rispetto del GDPR e la tutela dei dati personali;
- il **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)**, una risorsa dell’Agenzia che, con il supporto di un Nucleo operativo, assicura un presidio stabile nel sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- il **Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili**, una risorsa dell’Agenzia responsabile della correttezza, completezza e affidabilità delle informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie dell’Agenzia;
- il **Comitato Guida Diversità, Equità e Inclusione (DE&I)**, composto da personale dell’Agenzia che presidia e orienta le iniziative in materia di diversità, equità e inclusione.

Il sistema di controllo interno, a sua volta, è articolato su tre livelli:

- i **controlli di linea**, svolti dalle strutture responsabili dei processi per garantire il corretto svolgimento e il monitoraggio delle attività;
- le **attività di Risk Management e Compliance**, finalizzate a verificare il rispetto delle norme e delle regole organizzative e a presidiare i rischi che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell’Ente;
- le **attività di Audit**, consistenti in verifiche indipendenti volte a valutare la solidità complessiva del Sistema di Controllo Interno e a individuare eventuali anomalie o violazioni.

Completano il sistema di controllo interno le attività di Internal Audit, che forniscono valutazioni indipendenti su correttezza, conformità e funzionamento dei processi, anche attraverso campagne strutturate di risk assessment, incluse quelle specifiche sui rischi ESG, e il monitoraggio dell’attuazione delle azioni correttive.

Questo assetto articolato consente all’Agenzia del Demanio di presidiare in modo strutturato, dall’interno, la legalità, la trasparenza e la responsabilità gestionale, sostenendo una governance orientata alla creazione di valore pubblico e alla trasformazione sostenibile del patrimonio immobiliare dello Stato.

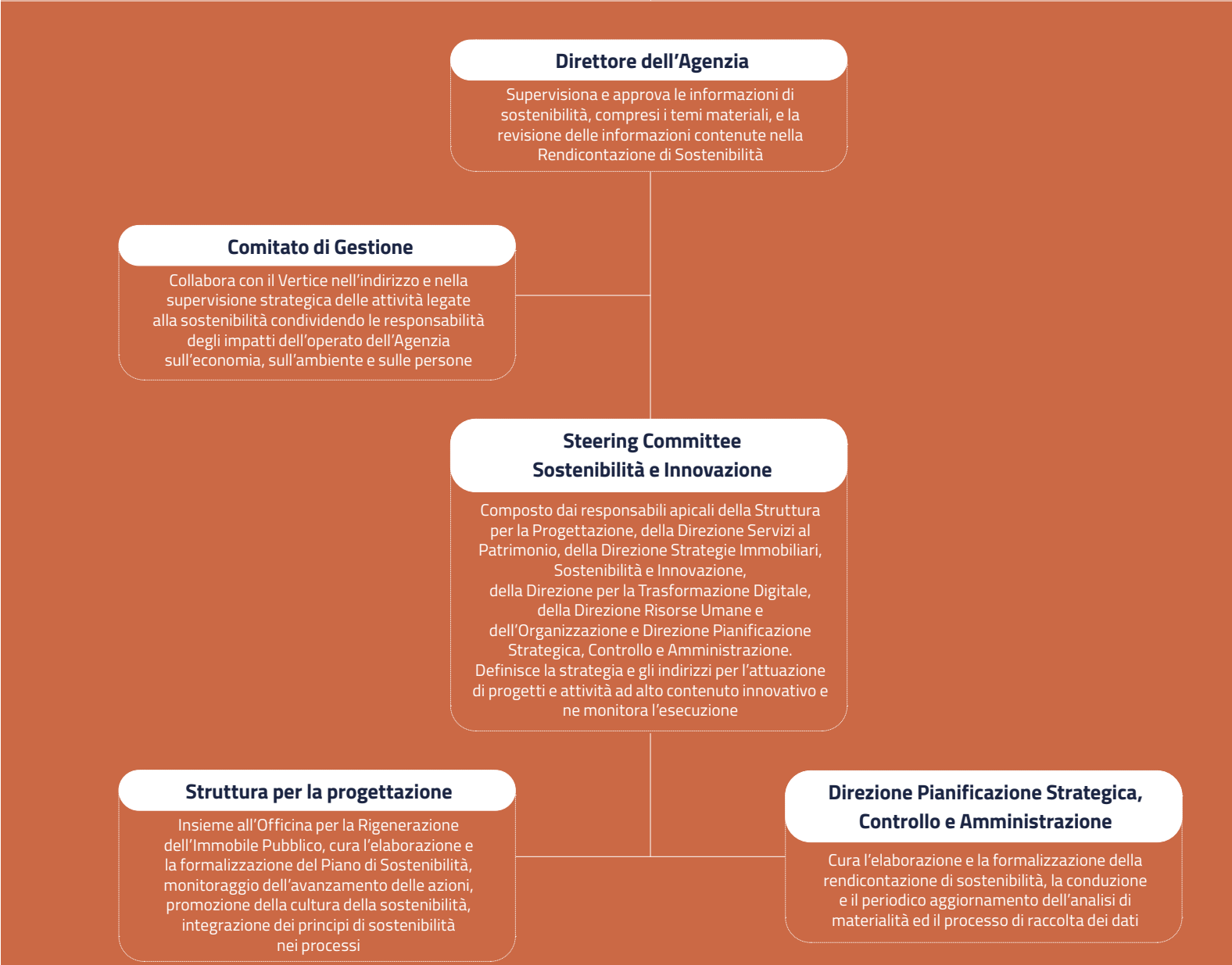
6
Per maggiori informazioni sulle attività svolte dagli organi dell’Agenzia si rinvia alle informazioni presenti all’interno del sito www.agenziadel demanio.it nella sezione “Agenzia”. www.agenziademanio.it/export/sites/demanio/download/

La governance di sostenibilità

In un’ottica di piena integrazione dei principi ESG nei processi decisionali, l’Agenzia ha strutturato una **Governance della Sostenibilità**, che coinvolge il **Direttore**, il **Comitato di Gestione** e lo **Steering Committee Sostenibilità e Innovazione**. Questa architettura consente di presidiare i temi ESG rilevanti, monitorare gli avanzamenti delle attività e dei progetti di sostenibilità e garantire coerenza strategica lungo tutta la catena del valore. Trasparenza procedurale e l’attenzione alla compliance normativa garantiscono che le politiche ambientali e sociali siano integrate all’interno dei processi decisionali ordinari.

Di seguito la struttura della governance di sostenibilità.

7
In data 7 maggio 2026 è stata apportata una modifica alla composizione dello Steering Committee Sostenibilità e Innovazione, che ne ha modificato la composizione. Tale nuova composizione sarà esposta all’interno della Rendicontazione di Sostenibilità 2026 www.agenziademanio.it/export/sites/demanio/download/Trasparenza/Trasparenza_11/Piano-2025-27-7754.pdf



Governance e sistema di controllo

1.4

8
Agenzia per l’Italia Digitale

9
Per maggiori dettagli si rimanda al box focus “Il nuovo impegno etico dell’Agenzia” al paragrafo “1.5 Etica, trasparenza e anticorruzione”.

La gestione della catena di fornitura

L’Agenzia opera attraverso una rete ampia e diversificata di fornitori nei settori dei lavori, beni e servizi, inclusi ingegneria e architettura, contribuendo alla generazione di un indotto economico rilevante e alla diffusione di pratiche sostenibili lungo la filiera.

La gestione degli approvvigionamenti avviene nel pieno rispetto del **Codice dei contratti pubblici**, dei principi di trasparenza, concorrenza e imparzialità e tramite l’utilizzo di piattaforme digitali, certificate AgID⁸ e interoperabili con la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP).

Il rapporto con i fornitori è regolato da principi di lealtà, integrità e sostenibilità, formalizzati nell’**Impegno Etico⁹** e nelle **Regole di condotta nei rapporti con fornitori e collaboratori esterni**.

I contratti includono clausole vincolanti che richiedono il rispetto del Codice Etico, del Modello 231 e della normativa anticorruzione. Qualora previsto dalla normativa, l’Agenzia ricorre alle convenzioni e agli accordi quadro messi a disposizione da **Consip** (Centrale di acquisto nazionale del Ministero dell’Economia e delle Finanze) o agli strumenti del **MePA** (Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione), garantendo procedure qualificate, standardizzate e conformi alla normativa vigente. Per gli affidamenti diretti, l’individuazione degli operatori economici è svolta dal **Responsabile Unico del Procedimento** (RUP), secondo criteri di imparzialità, economicità e rotazione.

Nel 2025 il numero complessivo dei **nuovi fornitori** registrati nell’anagrafica dell’Agenzia ammonta a **1.010** unità, a testimonianza dell’ampiezza e della capillarità della rete di partner coinvolti nelle attività istituzionali.

Il Program Management Office (PMO)

Nel corso del 2025, il **Program Management Office (PMO)** ha attraversato una trasformazione strutturale, evolvendo da strumento di mappatura delle attività e dei risultati a **leva attiva di cambiamento organizzativo**, con particolare riferimento ai **Piani Città**.

Durante questa fase di transizione, il PMO ha garantito la piena continuità operativa, assicurando il **monitoraggio costante di 73 programmi**, composti da circa **300 progetti**, e di **42 Progetti Strategici**. Le attività di presidio hanno riguardato la verifica della coerenza dei deliverable con gli obiettivi dell’Agenzia e con gli ambiti di azione del **Piano Strategico Industriale**, con un’attenzione specifica al miglioramento della **qualità dei dati** e alla tempestività nella **segnalazione delle criticità**, nell’intento di ricercare, a fronte di situazioni complesse, una soluzione legittima che possa rendere la funzione svolta, a qualsiasi livello, un servizio nell’interesse pubblico e dunque dell’utenza. Il percorso evolutivo si è sviluppato nel 2025 **lungo due direttrici principali**.

Da un lato, è stata avviata una **revisione organica del modello PMO**, condotta in collaborazione con la **Direzione Risorse Umane e Organizzazione (DRUO)**, con l’obiettivo di chiarire ruoli, responsabilità e ownership tra **Project Manager, Program Manager e Direzioni titolari di Programma e Progetto**. Tale attività ha portato allo sviluppo del **macro processo PMO**, oggetto di ulteriore armonizzazione nel 2026, e all’emissione delle **nuove Linee Guida nel luglio 2025**.

Dall’altro lato, è proseguito il **potenziamento degli strumenti digitali di supporto**, con il rilascio nel **settembre 2025** di nuove funzionalità dell’applicativo PMO. Tra queste rientrano:

- il nuovo modulo di monitoraggio denominato **Progetti Indipendenti**, dedicato ai **Piani Città** e ai **Progetti Strategici**, con visualizzazione di cronoprogrammi, milestone, stato di avanzamento, alert ed elementi economici;
- la gestione strutturata degli alert a livello di progetto;
- la disponibilità delle informazioni relative al **quadro economico** e agli **importi finanziati**;
- l’adeguamento dei profili degli attori alle nuove Linee Guida;
- **l’integrazione automatica con i sistemi IDEA** (gestione degli interventi edilizi) e **PPM** (*Project Portfolio Management*), che consente il trasferimento diretto delle informazioni di avanzamento nel PMO, offrendo una sintesi consolidata e costantemente aggiornata a supporto delle attività di monitoraggio.

Etica, trasparenza e anticorruzione

1.5

Responsabilità etica e trasparenza rappresentano il fondamento dell’agire dell’Agenzia del Demanio: principi che orientano le decisioni, guidano i comportamenti e contribuiscono a consolidare la fiducia dei cittadini verso la gestione del patrimonio pubblico.

L’etica della responsabilità, che muove le scelte riempiendo quel margine di discrezionalità presente nell’azione pubblica, richiede una conoscenza profonda del territorio dei suoi fabbisogni e vocazioni. Si accompagna, nella nuova visione dell’Agenzia, all’etica del progetto, su cui si interviene per dare risposte adeguate attraverso la riqualificazione del patrimonio pubblico, mantenendo la memoria indispensabile all’identità dei luoghi. Il progetto non è solo legato all’effetto economico, ma ha l’obiettivo di misurare gli effetti sociali e ambientali generati.

Per fare ciò è indispensabile l’**etica della condivisione** che vuol dire fare scelte condivise con le istituzioni interessate a partire da quelle del territorio, coinvolgere gli stakeholder, fare rete con Università ed Enti di ricerca per integrare le competenze, ma anche l’**etica della narrazione** per una conoscenza degli stakeholder e dei cittadini attraverso linguaggi condivisi e azioni misurabili.

Questa prospettiva è un cambio culturale che guida a una visione condivisa della città per attraversare e superare le criticità del passato (degrado di quartieri e spazi pubblici), affrontare in modo strutturale le sfide del mutato contesto su crisi climatiche, sviluppo della tecnologia e transizione energetica e abbracciare una trasparenza sostanziale e consapevole.

- GRI 2-23
- GRI 2-24
- GRI 2-26
- GRI 3-3
- GRI 205-2
- GRI 205-3

L’Impegno etico dell’Agenzia

Il principale strumento di indirizzo verso i principi di etica, declinata nei termini sopra detti, e trasparenza è rappresentato dall’Impegno Etico. Il documento è stato approvato dal Comitato di Gestione con delibera n. 48 del 17 marzo 2023 e aggiornato nel 2025. Frutto di un’istruttoria partecipata che ha coinvolto le strutture dell’Ente, integra e aggiorna il Codice Etico del 2015 all’interno di un quadro valoriale più ampio e rivolto a tutti gli stakeholder. Il documento è consultabile pubblicamente sul sito istituzionale dell’Agenzia¹⁰. L’Impegno etico dell’Agenzia del Demanio si articola in:

- Impegno etico;
- Codice Etico;
- Regole etiche e di condotta per il personale;
- Regole etiche nei rapporti con fornitori e collaboratori esterni.

In particolare, l’Impegno Etico sancisce gli impegni dell’Agenzia, verso:

- L’ambiente
Risanziamo il debito verso l’ambiente
- Lo sviluppo sostenibile
Abbiamo cura del nostro futuro
- Il Territorio
Restituiamo armonia e bellezza ai territori
- La Collettività
Verifichiamo e rispondiamo celermente al fabbisogno della collettività
- Le Pubbliche amministrazioni centrali e gli enti territoriali
Contribuiamo a una PA Smart attraverso immobili resilienti e digitali
- Il Ministero vigilante
Responsabilità significa dare una risposta, trovare una soluzione
- Le nostre persone
Lavoriamo in maniera trasversale e integrata
- I fornitori e collaboratori esterni
Costruiamo relazioni sane e concrete
- Il Paese e le generazioni future
Contribuiamo a migliorare il futuro preservando il passato
- Il bene comune
Diamo il nostro apporto al progresso

L’Agenzia promuove la **conoscenza e la diffusione** dell’Impegno Etico tramite pubblicazione sul sito e sulla rete intranet, e una copia dello stesso viene fornita all’atto di assunzione ai dipendenti che sono tenuti a sottoscrivere una dichiarazione di presa visione dei contenuti. L’Agenzia promuove inoltre sessioni formative rivolte al personale e agli stakeholder, e Fornitori e Collaboratori esterni sono tenuti a dichiarare, al momento della stipula del contratto, di averne preso visione e di rispettarne i principi.

Tra la fine del 2025 e il 2026, il documento ha subito una revisione finalizzata prevalentemente a ribadire responsabilità e dovere di cura di chi opera nell’Agenzia e per l’Agenzia verso il patrimonio pubblico, bene comune, materiale e immateriale, che appartiene a tutti e rappresenta memoria, identità e infrastruttura di futuro. L’azione dell’Agenzia del demanio interpreta il patrimonio pubblico come bene al servizio delle persone e dei territori, capace di generare valore, nuove funzioni sociali e culturali, accessibilità e sostenibilità ambientale con impatti misurabili. La gestione del patrimonio dello Stato si traduce così in una responsabilità orientata alla cura dei luoghi e alla capacità di trasformare i bisogni delle comunità in progetti concreti.

Le integrazioni al documento hanno previsto, inoltre, il rafforzamento dei presidi di governance e tutela, tramite l’introduzione formale del **Comitato Guida DE&I**, che entra a far parte del sistema di vigilanza dell’Impegno Etico.

L’aggiornamento del documento ha rafforzato il **sistema di segnalazione e tutela**, in quanto è stato esteso il meccanismo di whistleblowing attraverso l’attivazione di un **canale dedicato anche alle tematiche di diversità, equità e inclusione**, a supporto di una cultura organizzativa sempre più attenta alla tutela delle persone e alla responsabilità etica.

10
Per maggiori dettagli in merito ai contenuti del Codice Etico è possibile consultare il documento pubblicato sul sito dell’Agenzia al seguente link: https://www.agenziademanio.it/export/sites/demanio/download/Trasparenza/Trasparenza_2/2015-06-24_Codice-etico_def_CdG.

I principi generali del Codice Etico

Il **Codice Etico** dettaglia i principi imprescindibili che guidano ogni attività dell’Ente, dall’interlocuzione con gli stakeholder alla gestione delle risorse, passando per gli appalti pubblici e la valorizzazione del patrimonio immobiliare.

I principi sono: legalità, qualità, riservatezza, trasparenza, reputazione, parità di genere e inclusione, passione, innovazione, responsabilità, cura, generosità.

Il Codice Etico si applica a tutti i soggetti che operano o interagiscono con l’Agenzia e rappresenta il riferimento per i comportamenti attesi nei rapporti interni ed esterni. A supporto di questo impianto valoriale le strutture dell’Agenzia adottano e promuovono una Politica per la Qualità conforme ai requisiti della **ISO 9001:2015**.

Tale politica, orientata al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla soddisfazione delle parti interessate, contribuisce a consolidare un contesto organizzativo in cui i principi etici sono integrati nei processi decisionali, operativi e amministrativi.

In merito alle certificazioni, le principali conseguite dall’Agenzia risultano essere quelle relative alla **gestione della qualità** (ISO 9001), alla **tutela ambientale** (ISO 14001), alla **salute e sicurezza sul lavoro** (ISO 45001) e alla **prevenzione della corruzione** (ISO 37001). A queste si affiancano le certificazioni rilasciate dalla Commissione per la verifica di congruità delle valutazioni tecnico economico estimative. Obiettivo dell’Agenzia è il conseguimento della certificazione per la **parità di genere** (UNI/PdR 125:2022).

Il canale whistleblowing

Al fine di rafforzare i presidi di **integrità e trasparenza**, l’Agenzia del Demanio ha attivato un canale di **whistleblowing** che consente di segnalare eventuali comportamenti illeciti o discriminatori ai sensi del D.Lgs. n. 24 del 10 marzo 2023.

Il sistema, conforme a quanto previsto dalla legge e alle indicazioni dell’ANAC, è strutturato per garantire modalità di segnalazione **riservate e protette**, assicurando la tutela del segnalante e il pieno rispetto delle disposizioni normative vigenti.

Il canale, accessibile dalla homepage del sito istituzionale dell’Agenzia, rappresenta uno strumento

essenziale per favorire l’emersione di condotte non conformi all’interesse pubblico, ai valori e alle regole dell’organizzazione, contribuendo alla prevenzione di situazioni che possano compromettere il benessere delle persone e il corretto funzionamento dell’Ente.

Attraverso questo presidio, l’Agenzia promuove un contesto lavorativo sicuro, rispettoso e inclusivo, nel quale la segnalazione di criticità costituisce una **leva di responsabilità e partecipazione attiva**.

Nel 2025 non sono pervenute segnalazioni *whistleblowing*.

Etica, trasparenza e anticorruzione

1.5

Il Comitato guida DE&I

Il Comitato è chiamato a promuovere il contrasto ad ogni forma di discriminazione e la valorizzazione della parità di genere, in linea con il percorso che Agenzia del Demanio sta attivando verso la certificazione per la parità di genere (UNI PdR125:2022). **Il Comitato è responsabile dell’elaborazione e del monitoraggio del Piano DE&I**, definendo obiettivi e KPI, promuovendo attività di formazione e comunicazione sui temi della parità e dell’inclusione, nonché **supervisionando il clima aziendale** e la gestione delle eventuali segnalazioni, nel rispetto della riservatezza e della tutela delle persone coinvolte.

Il Comitato guida DE&I, istituito dal Direttore dell’Agenzia del Demanio e presieduto dal Direttore Risorse Umane e Organizzazione, rappresenta un ulteriore presidio di governance a supporto dell’impegno dell’Agenzia per uno sviluppo sostenibile, equo e inclusivo.

Un sistema integrato per prevenire la corruzione

Sul piano organizzativo, il contrasto alla corruzione è sostenuto da un sistema integrato che comprende:

- il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo 231;
- il **Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione ISO 37001**, certificazione ottenuta in riferimento ai processi della Commissione Congruità;
- il **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2025-2027 (PTPCT)**;
- il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e il suo Nucleo di supporto;
- la funzione di Internal Audit.

Il **Modello 231**, approvato e adottato dall’Agenzia del Demanio la prima volta nel 2008, e aggiornato periodicamente (con ultimo aggiornamento sistemico del 2023 e riferito all’aggiornamento

Etica, trasparenza e anticorruzione

1.5

dei reati nel corso del 2025) si fonda su un sistema strutturato di presidi organizzativi, protocolli operativi, mappatura delle attività sensibili e controlli interni integrati. È rivolto a dipendenti, dirigenti, organi statutari, collaboratori e fornitori, tutti tenuti a conformarsi alle regole di comportamento e agli obblighi informativi previsti. La vigilanza sulla corretta attuazione del Modello è affidata all’**Organismo di Vigilanza (OdV)**, dotato di autonomia e poteri ispettivi, che supervisiona i flussi informativi, gestisce le segnalazioni e promuove l’aggiornamento continuo del sistema di controllo. La diffusione del Modello è assicurata attraverso la pubblicazione sulla intranet dell’Agenzia, sul sito istituzionale all’interno della sezione “**Amministrazione Trasparente**” e tramite percorsi di formazione periodica rivolti a tutto il personale e agli stakeholder esterni coinvolti.

Il Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione è certificato e conforme alla norma internazionale ISO 37001:2016. La certificazione rafforza l’efficacia dei controlli interni e garantisce l’adozione di misure strutturate per prevenire, individuare e contrastare fenomeni corruttivi in tutte le fasi dei processi amministrativi e operativi. Il Sistema favorisce un approccio proattivo alla gestione del rischio, attraverso procedure chiare, ruoli definiti, attività di monitoraggio continuo e verifiche indipendenti periodiche. Inoltre, promuove una cultura organizzativa fondata sull’etica e sulla legalità, incoraggiando comportamenti responsabili da parte del personale e degli stakeholder esterni.

L’Internal Audit 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.

Il Piano Triennale per la Prevenzione della corruzione e della Trasparenza 2025-2027

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2025-2027 (PTPCT), approvato in data 30 gennaio 2025 dal Comitato di Gestione, rappresenta lo strumento centrale con il quale l’Agenzia presidia i rischi corruttivi, garantisce la piena conformità normativa e promuove una cultura organizzativa fondata su integrità, legalità e accountability. Aggiornato in coerenza con le direttive dell’ANAC, integra e rafforza il sistema dei controlli interni, in continuità con il Modello 231 e il Codice Etico.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) esercita il controllo interno nei termini e secondo le modalità di cui alla legge n. 190/2012 e D.Lgs. n. 33/2013 e le indicazioni impartite dall’ANAC, assicurando il presidio delle attività connesse agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e garantendo l’indirizzo unitario a tutte le strutture dell’Agenzia, in coerenza con il PTPCT. Il **Nucleo** tecnico di supporto affianca il RPCT nello svolgimento delle attività operative: contribuisce al monitoraggio delle misure anticorruzione e di trasparenza, supporta l’analisi dei rischi e collabora con i referenti delle strutture centrali e territoriali per verificare l’effettiva attuazione delle misure previste. L’allocazione delle unità di personale afferenti al Nucleo nell’ambito della struttura Internal Audit garantisce una piena integrazione del sistema dei controlli rafforzandone la coerenza complessiva.

Nel 2025 alla totalità (100%) dei membri degli organi di governo e dei dipendenti sono state comunicate le normative e procedure adottate dall’Agenzia sul tema dell’anticorruzione. È stato inoltre erogato un corso specifico dedicato alla **prevenzione della corruzione**, fruibile tramite piattaforma e-learning, che ha coinvolto il 4,5% del personale per un totale di **94,5 ore di formazione**, contribuendo a rafforzare la diffusione della cultura dell’integrità e del comportamento etico nell’Ente. Alla totalità dei partner commerciali, nel biennio 2024-2025, sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione.

A dimostrazione del forte impegno dell’Agenzia nella lotta alla corruzione, nel 2025, come nel precedente anno di rendicontazione,

Etica, trasparenza e anticorruzione

1.5

non sono stati accertati episodi di corruzione. Nel 2025 l’Agenzia ha ottenuto l’attestazione di conformità senza rilievi da parte dell’OIV del MEF che ha riportato il massimo del punteggio previsto sul livello di adempimento degli obblighi di trasparenza.

Grazie a questo impianto, l’etica e la trasparenza si affermano come principi fondamentali dell’azione dell’Agenzia, orientando i comportamenti, rafforzando la credibilità istituzionale e sostenendo l’efficacia delle politiche di gestione e valorizzazione del patrimonio pubblico.

Processi, procedure e Istruzioni operative

Per garantire che l’azione dell’Agenzia si svolga secondo un quadro di regole chiare, l’Agenzia si è dotata di processi e procedure operative per ogni ambito della sua azione, di recente oggetto di rivisitazione in chiave digitale (la digitalizzazione dei processi).

Tra le procedure più significative in termini di rafforzamento della trasparenza dell’azione dell’Agenzia si segnala il **Modello organizzativo Agenzia-stazione appaltante**, contenente regole di condotta e schemi procedurali da osservare nelle procedure ad evidenza pubblica indette dall’Agenzia del Demanio quale stazione appaltante alla luce del nuovo Codice dei contratti pubblici (D. Lgs. 31 marzo 2023, n. 36). Adottato dall’Agenzia nel 2024 è stato oggetto di un recente aggiornamento in considerazione della centralità assunta dall’Agenzia del Demanio nel panorama nazionale di realizzazione di interventi pubblici e del mutato assetto organizzativo dell’Agenzia stessa derivante dal ruolo rafforzato della Struttura per la Progettazione e della Direzione Servizi al Patrimonio nel coordinamento e nella gestione tecnica degli interventi sul territorio e nella realizzazione degli interventi strategici e complessi.

Del pari, per garantire che la collaborazione con gli stakeholder privati si svolga nell’ambito di un quadro di regole chiare, nello spirito di favorire parità di trattamento e trasparenza, nel 2025 l’Agenzia ha adottato e reso pubbliche **Istruzioni operative** rispettivamente per:

- assegnare agli **enti del terzo settore** in comodato gratuito fino a trent’anni immobili pubblici inutilizzati in attuazione del Codice del terzo settore (D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117);
- estendere fino a 50 anni la durata delle concessioni/locazioni di beni dello Stato a **enti privati senza scopo di lucro attivi nei settori della ricerca, della cultura, dell’ambiente e del sociale** in attuazione dell’art. 14, co. 2-bis del d.P.R. 13 settembre 2005 n. 296 modificato dalla legge 30 dicembre 2023, n. 213. In questo caso le Istruzioni operative sono state adottate d’intesa con il Ministero della Cultura che interviene nell’iter procedimentale ove si tratti di immobili vincolati;
- gestire le richieste di **utilizzo temporaneo di breve durata (temporary use)** di beni statali con iter chiari e trasparenti, differenziati a seconda che si tratti di eventi, fiere riprese cinematografiche, ovvero di vere e proprie occupazioni temporanee, in entrambi i casi occasioni per far rivivere subito spazi e immobili pubblici nelle more della loro riqualificazione e per far partecipare la cittadinanza al processo di rigenerazione sul territorio;
- individuare membri esterni da nominare nei **Collegi consultivi tecnici (CCT)** per le procedure di evidenza pubblica gestite dall’Agenzia del Demanio.

Le policy e istruzioni operative adottate, che si aggiungono agli strumenti obbligatori, testimoniano che alla base dell’azione dell’Agenzia vi è una trasparenza interpretata senso “etico” e sostanziale prima ancora che come adempimento giuridico formale.

Etica, trasparenza e anticorruzione

1.5

Il framework di risk assessment ESG

Nel corso del 2025 l’Agenzia ha sviluppato un framework di risk assessment ESG integrato nel modello di Enterprise Risk Management, con l’obiettivo di identificare e valutare i principali rischi ambientali, sociali e di governance connessi ad alcuni processi selezionati dell’Ente.

Il lavoro, coordinato dall’Internal Audit, si basa su ambiti ESG selezionati dal Piano di Sostenibilità 2025-2028 ed è stato sviluppato in coerenza con la metodologia di Enterprise Risk Management già adottata dall’Agenzia ed ispirata ai principali standard di riferimento (UNI ISO 31000 e framework COSO ERM). L’approccio consente di leggere i rischi in chiave strategica, anticipare possibili criticità e valorizzare eventuali opportunità, rafforzando una gestione proattiva e responsabile del patrimonio pubblico.

Il Protocollo d’Intesa ANAC

Il Protocollo d’Intesa sottoscritto da Agenzia del Demanio e **Autorità Nazionale Anticorruzione** e Italferr rafforza l’impegno comune per la trasparenza, la legalità e la qualità dei processi di progettazione e gestione degli appalti pubblici, attraverso l’utilizzo strutturato e consapevole della digitalizzazione.

Sul piano della governance, il Protocollo istituisce un Tavolo tecnico congiunto, incaricato di definire le linee programmatiche della collaborazione, promuovere, tra coloro che operano nel settore dei contratti pubblici, la diffusione e la corretta applicazione, anche a livello locale, dei metodi e strumenti di gestione informativa digitale (BIM) nell’ambito dell’ecosistema digitale dei contratti pubblici, in un contesto in cui la digitalizzazione dei contratti pubblici rappresenta un elemento centrale per la prevenzione della corruzione dell’illegalità.

L’accordo definisce un quadro di collaborazione istituzionale che agisce sul piano operativo, promuovendo attività di studio, analisi e formazione rivolte agli operatori del settore, volte a diffondere competenze tecniche e metodologiche sull’uso dei metodi e strumenti di gestione informativa digitale lungo l’intero ciclo di vita dei contratti pubblici, dalla progettazione all’esecuzione e gestione delle opere.

Attraverso lo scambio strutturato di informazioni, metodologie ed esperienze, nel rispetto dei principi di riservatezza, sicurezza informatica e protezione dei dati personali, il Protocollo contribuisce a rafforzare il controllo pubblico sul ciclo degli appalti, a migliorare l’efficienza amministrativa e a promuovere un utilizzo responsabile delle risorse, in coerenza con i principi di buon andamento, trasparenza e valore pubblico.

I processi di creazione di valore attraverso i temi ESG rilevanti

1.6

1.6.1 Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder

L'Agenzia del Demanio adotta un **approccio strutturato** per identificare e mappare i propri **stakeholder**, riconoscendo il valore di un dialogo continuo e trasparente nella gestione del patrimonio pubblico. Gli stakeholder considerati sono soggetti che, a vario titolo, incidono sulle attività dell'Agenzia o ne sono direttamente coinvolti, ed il loro coinvolgimento consente di intercettare le loro aspettative e orientare la definizione dei temi rilevanti ai fini della sostenibilità.

L'Agenzia favorisce un confronto costante sia a livello istituzionale sia territoriale, attraverso momenti di dialogo mirati che rafforzano la collaborazione tra Pubblica Amministrazione, collettività, operatori del settore e mondo della ricerca.

COINVOLGIMENTO STAKEHOLDER	
CATEGORIE	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO
PAC ed Enti Territoriali	Tavoli istituzionali, incontri tecnici, coprogettazione di iniziative sul patrimonio pubblico.
Organi sociali e di controllo	Incontri periodici, attività di audit, flussi informativi strutturati.
Collettività	Consultazioni pubbliche, iniziative territoriali, momenti informativi su progetti di rigenerazione.
Ministero vigilante	Incontri periodici, comunicazione tramite reportistica, condivisione avanzamento attività.
Persone dell'Agenzia	Comunicazione interna, survey, percorsi formativi e momenti di ascolto.
Fornitori e collaboratori esterni	Incontri periodici, utilizzo di piattaforme digitali di gestione.

Tabella 2 – Il coinvolgimento degli stakeholder

La partecipazione a **eventi e contesti di confronto nazionali e internazionali** rappresenta un'ulteriore modalità di coinvolgimento degli stakeholder e di rafforzamento del ruolo istituzionale dell'Agenzia. Tali occasioni consentono di promuovere i progetti di valorizzazione del patrimonio pubblico, favorire il dialogo con investitori e operatori e intercettare evoluzioni tecnologiche e metodologiche rilevanti.

Al **MIPIM 2025 di Cannes**, l'Agenzia ha presentato a investitori e operatori i progetti di valorizzazione rigenerativa del patrimonio pubblico, con focus sull'applicazione **dell'intelligenza artificiale alla resilienza degli immobili**, evidenziando il contributo delle tecnologie avanzate al monitoraggio, alla sicurezza e alla capacità adattiva degli asset rispetto ai cambiamenti climatici. Questa iniziativa ha rappresentato un momento di promozione e **opportunità di scambio** con il mercato e di raccolta di stimoli sulle evoluzioni tecnologiche del settore.

La partecipazione al **Forum PA 2025 “La PA tra innovazione e sviluppo sostenibile”** ha costituito un momento di confronto con istituzioni, amministrazioni pubbliche e stakeholder sui temi dell'innovazione, della sostenibilità e dello sviluppo urbano. L'Agenzia ha presentato il proprio modello di **valorizzazione rigenerativa** del patrimonio immobiliare dello Stato, condividendo i risultati conseguiti in termini di **riqualificazione sostenibile e riduzione degli impatti ambientali**. Nello svolgimento dell'evento, l'Ente ha contribuito attivamente al dibattito presentando il Piano Città degli Immobili Pubblici di Ascoli Piceno, quale esempio di collaborazione istituzionale e coinvolgimento degli stakeholder locali, supportato da soluzioni digitali avanzate.

La partecipazione al **SAIE 2025**, Fiera delle Costruzioni che ha avuto luogo a Bari, ha rappresentato un'importante occasione di confronto con la **filiera delle costruzioni sui temi della sostenibilità dei cantieri, della digitalizzazione e dell'innovazione dei processi**. All'interno della manifestazione, la **“Piazza Agenzia del Demanio”**

I processi di creazione di valore attraverso i temi ESG rilevanti

1.6

è stata concepita come uno spazio aperto di condivisione e sperimentazione, dedicato al patrimonio pubblico e ai processi di valorizzazione, arricchito da momenti di approfondimento tematico e da strumenti immersivi, tra cui applicazioni di realtà aumentata per la fruizione dei progetti.

A livello internazionale, la partecipazione al **network europeo PuRE-net** (Public Real Estate Network) ha consentito all'Agenzia di inserirsi in un contesto strutturato di **cooperazione tra amministrazioni responsabili della gestione del patrimonio pubblico**, favorendo lo scambio di conoscenze, l'analisi di esperienze europee e il confronto su tematiche quali facility management, strategie di valorizzazione, trasformazione degli spazi pubblici e definizione di modelli gestionali sostenibili. La partecipazione ai tavoli di lavoro e alla **Conferenza Annuale** ha contribuito a rafforzare il posizionamento dell'Ente e a supportare lo sviluppo di approcci condivisi a livello europeo.

Presso la **Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea** di Roma, l'Agenzia ha organizzato un workshop nazionale dedicato al tema "Verso una nuova conoscenza: intelligenze integrate per la gestione innovativa e la tutela del patrimonio dello Stato". L'iniziativa ha riunito istituzioni, enti di ricerca e università per discutere le opportunità offerte da intelligenza artificiale e tecnologie digitali nella gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e ambientale pubblico.

Il workshop è stato concepito come **spazio di apprendimento condiviso**, finalizzato a mettere in relazione esperienze e competenze diverse e a promuovere una collaborazione strutturata fra amministrazioni pubbliche e mondo della ricerca. Il confronto, articolato in due panel tematici, ha approfondito come l'innovazione digitale possa migliorare conoscenza, tutela, pianificazione e rigenerazione degli immobili dello Stato.

1.6.2 Materialità d'impatto e temi ESG rilevanti
Nel 2025 l'Agenzia del Demanio ha proseguito il rafforzamento della strategia di sostenibilità, aggiornando l'**analisi di materialità** di impatto in coerenza con l'evoluzione del quadro normativo europeo e con gli indirizzi del Piano Strategico Industriale.

La materialità di impatto 2025 rappresenta un'evoluzione del lavoro svolto nei precedenti anni di rendicontazione, portando ad un aggiornamento degli impatti e dei temi ESG rilevanti e di una perfezionata aderenza metodologica agli Standard GRI.

Fase 1 – Identificazione degli impatti
Sono stati analizzati, verificati, razionalizzati e aggiornati gli impatti economici, ambientali e sociali connessi alle attività di gestione, razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio, includendo le analisi svolte nei precedenti esercizi di rendicontazione.

In particolare, le attività hanno incluso:

- il benchmark con società comparabili attraverso i principali documenti pubblici di sostenibilità;
- l'analisi media relativa al periodo di rendicontazione;
- l'esame della documentazione interna.

L'analisi di impatto ha consentito, quindi, di identificare gli impatti positivi e negativi, potenziali ed effettivi da sottoporre alla valutazione degli stakeholder.

Fase 2 – Coinvolgimento degli stakeholder
Il coinvolgimento degli stakeholder per la valutazione degli impatti identificati è stato effettuato grazie alla realizzazione di un evento ad hoc che ha coinvolto 43 stakeholder esterni (tra cui ministeri, agenzie, autorità, enti territoriali, enti del Terzo Settore, grandi player privati, università e mondo della ricerca). È stata effettuata una ulteriore consultazione rivolta agli stakeholder interni che ha coinvolto 32 soggetti.

Fase 3 – Analisi dei risultati
Le valutazioni sono state elaborate in modo aggregato per determinare la rilevanza complessiva e identificare i temi ESG rilevanti. L'esito del processo ha portato all'identificazione di 30 impatti rilevanti, ricondotti a 15 temi materiali.

Fase 4 – Raccordo con gli Standard GRI
Ad ogni tema ESG rilevante è ricondotto uno specifico Topic GRI, così da assicurare misurazione, monitoraggio e rendicontazione coerenti con lo standard internazionale, offrendo una sintesi aggiornata delle priorità ESG dell'Agenzia e una base informativa solida.

I processi di creazione di valore attraverso i temi ESG rilevanti

1.6

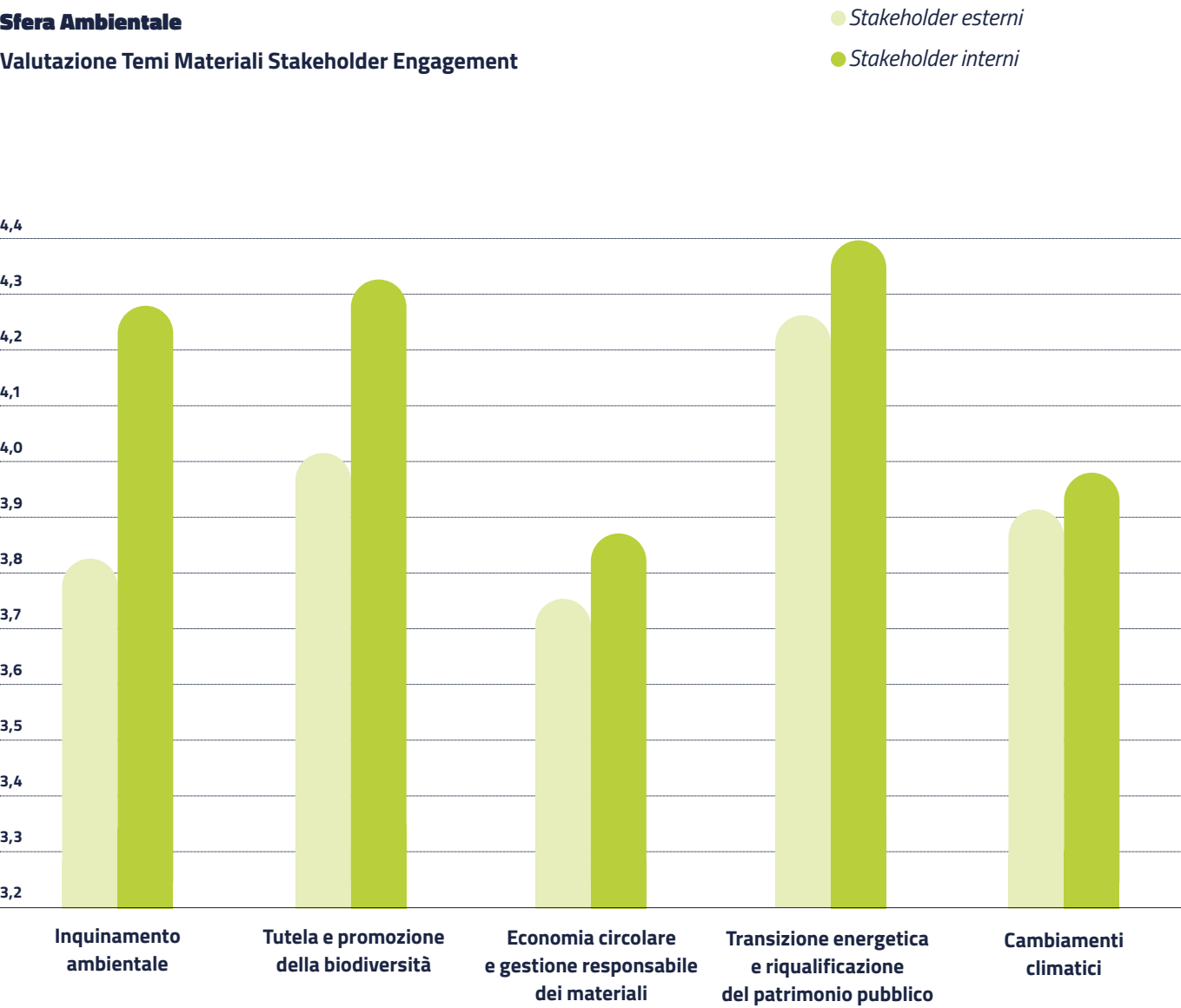
TEMI ESG E TOPIC GRI		
AREA ESG	TEMA ESG RILEVANTE	TOPIC GRI
Environmental	Cambiamenti climatici	GRI 302 – Energia
	Transizione energetica e riqualificazione del patrimonio pubblico	GRI 305 – Emissioni
	Economia circolare e gestione responsabile dei materiali	GRI 306 – Rifiuti
	Tutela e promozione della biodiversità	–
	Inquinamento ambientale	GRI 306 – Rifiuti
		GRI 303 – Acqua e scarichi idrici
Social	Dialogo, ascolto e coinvolgimento delle comunità locali	–
	Creazione di valore per le comunità locali	GRI 201 – Performance economiche
	Salute, sicurezza e benessere dei lavoratori	GRI 403 – Salute e sicurezza sul lavoro
		GRI 401 – Occupazione
	Sviluppo delle competenze e crescita professionale	GRI 404 – Formazione e istruzione
	Diversità, equità e inclusione	GRI 401 – Occupazione
		GRI 402 – Relazioni tra lavoratori e management
		GRI 405 – Diversità e pari opportunità
Governance	Etica, integrità e trasparenza istituzionale	GRI 406 – Non discriminazione
		GRI 205 – Anticorruzione
	Creazione di valore per gli stakeholder Istituzionali e territoriali	GRI 418 – Privacy dei clienti
		GRI 203 – Impatti economici indiretti
	Integrazione della sostenibilità nella gestione del patrimonio	
	Evoluzione delle strutture e dei processi decisionali - Change Management	
	Gestione integrata dei rischi ESG	–

Tabella 3 - Riconduzione temi ESG rilevanti materiali e topic GRI

La valutazione dei temi

La valutazione delle tematiche materiali costituisce una componente centrale del processo di coinvolgimento degli stakeholder dell’Agenzia del Demanio e consente di comprendere le priorità percepite dagli stakeholder interni ed esterni rispetto agli impatti ambientali, sociali e di governance generati dall’azione dell’Ente. Anche nel 2025, il processo di valutazione ha evidenziato un elevato livello di partecipazione e consapevolezza, in continuità con quanto già emerso nel 2024, anno in cui era stato registrato un rafforzamento significativo dell’interesse degli stakeholder, in particolare sui temi di governance e sociali.

Nota Metodologica
Scala della rilevazione da 1 a 5



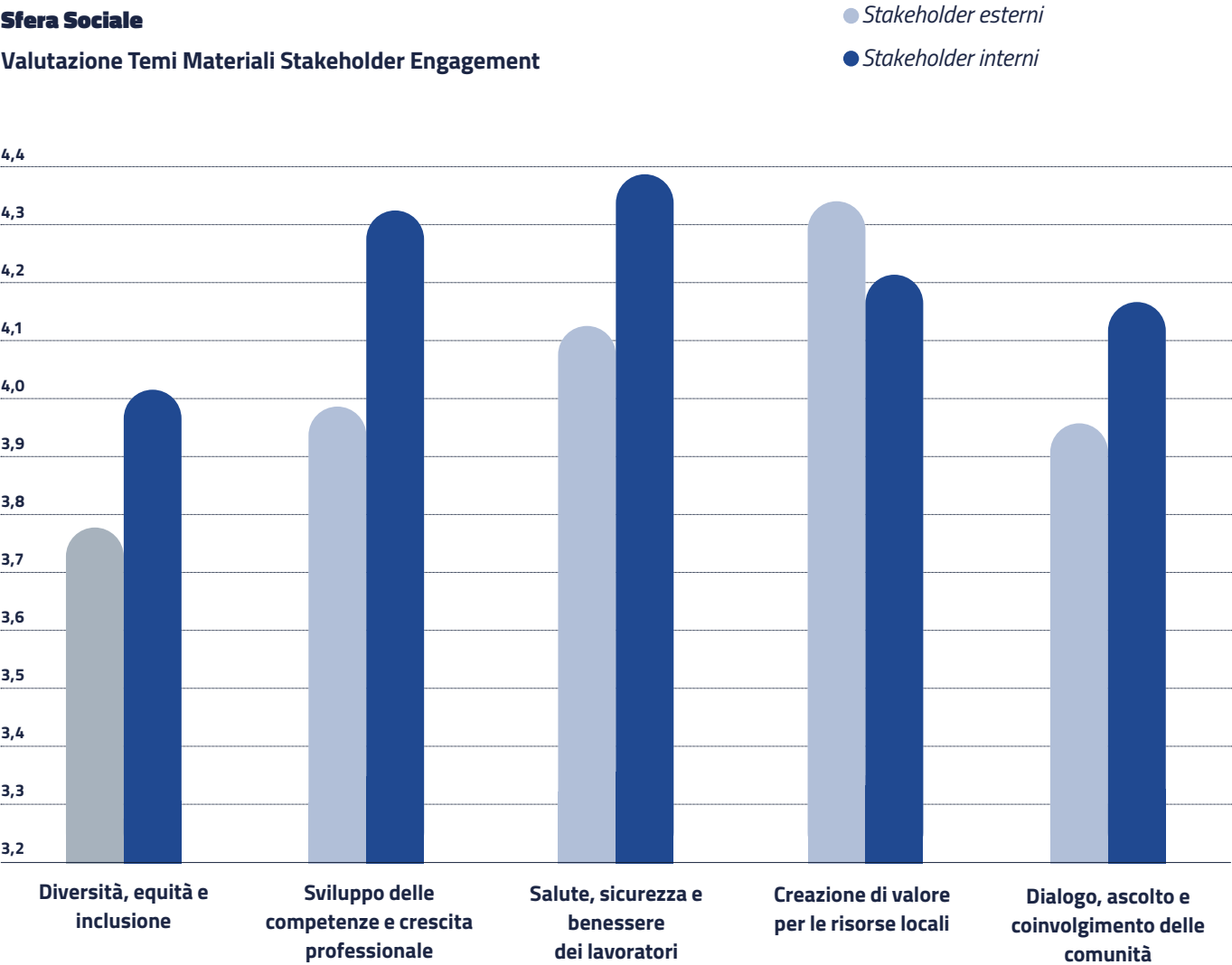
I processi di creazione di valore attraverso i temi ESG rilevanti

1.6

Nota Metodologica
Scala della rilevazione da 1 a 5

Con riferimento alla **dimensione ambientale**, nel 2025 le valutazioni più elevate riguardano la transizione energetica e la riqualificazione del patrimonio pubblico, che si confermano come temi centrali per entrambe le categorie di stakeholder, con un livello di rilevanza particolarmente alto espresso dagli stakeholder interni. Risultano molto significative le valutazioni relative alla tutela e promozione della biodiversità e alla riduzione dell'inquinamento ambientale, mentre le tematiche di cambiamenti climatici, economia circolare e gestione responsabile della risorsa idrica presentano valori leggermente inferiori, ma comunque elevati e omogenei tra stakeholder interni ed esterni. Tali risultati si inseriscono in linea di continuità con quanto emerso nel 2024, quando la riqualificazione e la transizione energetica della Pubblica Amministrazione rappresentavano il tema ambientale più rilevante per gli stakeholder, a conferma di una percezione condivisa della necessità di ridurre i consumi energetici e gli impatti ambientali del patrimonio pubblico.

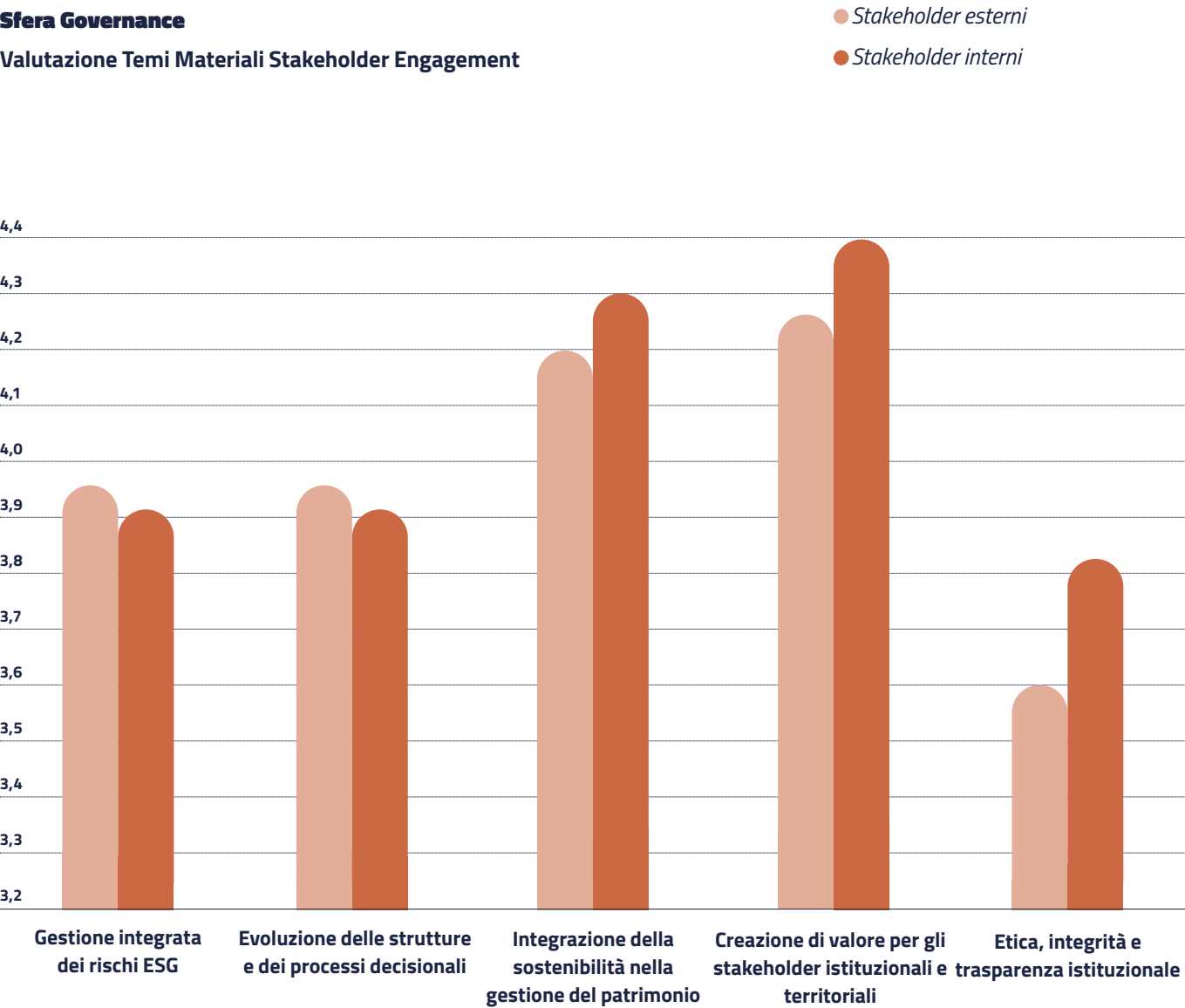
Sfera Sociale
Valutazione Temi Materiali Stakeholder Engagement



Nella **dimensione sociale**, i risultati 2025 mostrano valutazioni complessivamente bilanciate tra stakeholder interni ed esterni. In particolare, temi quali la salute, la sicurezza e il benessere dei lavoratori, lo sviluppo delle competenze e la creazione di valore per le risorse locali risultano tra i più rilevanti. Il dialogo, l'ascolto e il coinvolgimento delle comunità continuano a essere oggetto di forte attenzione, insieme ai temi della diversità, equità e inclusione. Questo andamento appare coerente con quanto rilevato nel 2024, quando l'ambito sociale aveva registrato valori mediamente elevati e una valutazione pressoché paritaria tra stakeholder interni ed esterni, confermando la centralità degli impatti sociali e l'importanza attribuita alle politiche di valorizzazione del personale, tutela del benessere e rafforzamento del dialogo con i portatori di interesse.

Nota Metodologica
Scala della rilevazione da 1 a 5

Sfera Governance
Valutazione Temi Materiali Stakeholder Engagement



I processi di creazione di valore attraverso i temi ESG rilevanti

1.6

La dimensione della **governance** si conferma anche nel 2025 come una delle aree di maggiore rilevanza per gli stakeholder, in continuità con quanto osservato nel 2024. Le valutazioni più elevate riguardano la creazione di valore per gli stakeholder istituzionali e territoriali e l'integrazione della sostenibilità nella gestione del patrimonio, seguite dall'evoluzione delle strutture e dei processi decisionali e dall'adozione di soluzioni innovative per l'efficientamento delle attività e dei servizi. I temi legati all'etica, all'integrità e alla trasparenza istituzionale e alla gestione integrata dei rischi ESG presentano valutazioni significative, con una percezione lievemente più elevata da parte degli stakeholder interni. Questo quadro riflette la rilevanza attribuita a una governance solida e trasparente come elemento abilitante per la creazione di valore di lungo periodo, già evidenziata nel 2024 come fattore chiave per rafforzare la fiducia degli stakeholder e orientare l'azione dell'Agenzia in modo coerente e responsabile.

Nel complesso, il confronto tra i risultati del 2024 e del 2025 evidenzia una sostanziale continuità nelle priorità espresse dagli stakeholder, accompagnata da una crescente maturità nella valutazione integrata delle dimensioni ambientale, sociale e di governance. I risultati confermano l'efficacia del percorso di ascolto e dialogo attivato dall'Agenzia del Demanio e rafforzano il ruolo dell'analisi di materialità come strumento strategico a supporto delle decisioni e dell'indirizzo delle politiche di sostenibilità dell'Ente.

Etica e responsabilità del management pubblico nella gestione e negli interventi sul patrimonio

**Rendicontazione
di Sostenibilità 2025**
Agenzia del Demanio

02

Dimensione

Gestione del Patrimonio

HIGHLIGHTS

Il capitolo evidenzia il **ruolo strategico dell'Agenzia del Demanio nella gestione, rigenerazione e valorizzazione sostenibile del patrimonio immobiliare pubblico**, in un'ottica di cura e risposta alle domande dell'utenza. A tal fine viene adottato un approccio integrato che coniuga qualità della progettazione, sostenibilità ambientale, innovazione tecnologica ed etica del management pubblico.

In particolare, l'**etica del management** pubblico risulta fondamentale per assicurare intenzionalità nell'azione, condivisione e partecipazione nelle scelte restituendo il bene alla collettività in una logica di servizio.

Vengono approfonditi gli **strumenti e i modelli operativi** che supportano la qualità progettuale e la gestione degli interventi, includendo l'adozione di metodologie di valutazione ESG, l'utilizzo di protocolli di sostenibilità e certificazione, e il progressivo rafforzamento dei processi di digitalizzazione, attraverso BIM, modelli informativi evoluti e gemelli digitali.

Un focus specifico è dedicato all'etica della condivisione: al **valore delle reti e delle collaborazioni**, con riferimento ai partenariati pubblico privati, agli accordi istituzionali e alle cooperazioni tecnico scientifiche che rafforzano la capacità attuativa dell'Ente, promuovono l'innovazione e migliorano la qualità delle soluzioni progettuali, anche grazie al dialogo con il mondo della ricerca e a programmi nazionali ed europei. Il capitolo presenta inoltre il **Piano Città** come strumento di condivisione con i territori e di pianificazione multilivello, e approfondisce più in generale gli **interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio pubblico** secondo differenti dimensioni di impatto (climatico ambientale, identitaria, sociale, culturale e

territoriale) attraverso esempi e progettualità che restituiscono gli immobili alla collettività. Infine, viene richiamata l'evoluzione delle iniziative di gestione e valorizzazione dell'Agenzia, tra cui concessioni, temporary use e gestione dei beni strumentali oltre alle principali iniziative di innovazione e digitalizzazione.

30

Piani Città sottoscritti e attivi sul territorio nazionale, di cui 9 in fase di programmazione e progettazione, e obiettivo di arrivare a 65 Piani città entro il 2028

+172%

di incremento degli interventi di rigenerazione urbana realizzati rispetto al 2022

+55%

di incremento degli interventi di rigenerazione urbana avviati rispetto al 2022

81

interventi per i quali è stato adottato un protocollo di certificazione ambientale

Audit sismici su oltre 3.000 fabbricati ad uso governativo

5,1 miliardi

di investimenti attivi nel 2025, di cui 1/5 già realizzati¹¹

16 mln di m²

di superficie scoperta di cui 4 mln di m² di superficie scoperta destinata a verde¹²

Etica del management pubblico

2.1

La gestione del patrimonio immobiliare dello Stato richiede una **responsabilità etica** che orienti le scelte, assicuri trasparenza e favorisca la condivisione e la partecipazione, nella consapevolezza che il bene pubblico debba essere curato e valorizzato nell'interesse della collettività.

Nell'azione del manager pubblico l'etica rappresenta il punto di partenza. Interpretare la funzione istituzionale come servizio significa trasformare l'esercizio del potere in capacità di generare valore pubblico. L'utente (cittadino, impresa, istituzione) è al centro del processo decisionale, e ogni intervento risponde a un bisogno espresso dalla comunità amministrata.

La **responsabilità etica** implica la capacità di saper leggere tali bisogni e fornire risposte adeguate, creando relazioni di fiducia tra istituzioni, territorio e cittadini. In un contesto caratterizzato da complessità sociale, rapido avanzamento tecnologico e crescente domanda di trasparenza, il rischio è che le decisioni siano influenzate da logiche lontane dall'interesse pubblico. Per questo la responsabilità etica precede quella giuridica e orienta le scelte verso il bene comune.

L'obiettivo seguito dall'Agenzia è la **cura del bene per restituirlo alla collettività in una logica di servizio**, valorizzandone le potenzialità sociali, culturali, ambientali ed economiche. In questo quadro, l'immobile pubblico diventa nodo di una rete che connette cittadini, istituzioni e territori, dando vita a spazi multifunzionali, accessibili, sostenibili e capaci di generare socialità e qualità urbana.

L'azione amministrativa richiede attenzione a tre dimensioni fondamentali: **tempi, costi e qualità della risposta**. Una decisione tardiva diventa inefficace rispetto al bisogno da soddisfare; l'equilibrio tra costi e qualità consente un utilizzo responsabile delle risorse pubbliche; la qualità definisce la reale capacità dell'intervento di rispondere alle esigenze della comunità. Anche il non agire comporta costi, spesso non immediatamente visibili, che ricadono sulla collettività e sulle generazioni future.

11

Di cui 3,55 miliardi di investimenti gestiti direttamente dall'Agenzia, mentre 1,5 miliardi sono gestiti mediante convenzioni con terzi.

12

Per superficie scoperta destinata a verde si intende la porzione di area esterna non coperta da edifici, adibita a verde (es. giardini, prati, alberature e aree verdi attrezzate).

Etica del management pubblico

2.1

Per garantire queste condizioni, il manager pubblico deve poter contare su competenze multidisciplinari, sulla conoscenza del patrimonio e del contesto territoriale, e sulla capacità di attivare partnership che favoriscano la coprogettazione, la condivisione degli obiettivi e l’integrazione dei diversi saperi necessari a costruire risposte efficaci e orientate al valore pubblico.

L’etica del management pubblico si traduce quindi in **responsabilità, conoscenza, azione**. Un’azione fondata sulla consapevolezza del valore del bene comune, sull’appartenenza istituzionale e sulla centralità della persona, che guida il manager pubblico nel compiere scelte orientate al valore pubblico, alla cura del patrimonio e alla costruzione di fiducia tra Stato e cittadini.

Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione

2.2

L’Agenzia del Demanio ha posto la **qualità della progettazione** al centro delle attività di riqualificazione e valorizzazione del patrimonio pubblico. L’obiettivo è creare immobili capaci di rispondere ai bisogni delle amministrazioni e delle comunità, integrando **criteri di sostenibilità, innovazione e coerenza** con il contesto urbano e paesaggistico. La progettazione diventa così uno strumento per trasformare gli spazi pubblici in luoghi funzionali, sicuri, accessibili e capaci di generare valore ambientale, sociale ed economico.

Per assicurare standard elevati e uniformi su tutto il territorio, l’Agenzia si avvale della **Struttura per la Progettazione** e del **Comitato per la Qualità della Progettazione**. Quest’ultimo fornisce indicazioni per migliorare l’inserimento urbano, l’efficienza energetica, la resilienza degli edifici e la qualità architettonica e paesaggistica.

In tale contesto, particolare attenzione è rivolta alla coerenza tra obiettivi dell’intervento, criteri di gara e qualità della progettazione, riconosciuta come fattore determinante per il buon esito dell’intero ciclo di realizzazione dell’opera pubblica.

L’Agenzia applica un **sistema di valutazione degli impatti ESG** che accompagna l’intero processo progettuale con l’obiettivo di garantire interventi coerenti con i principi di sostenibilità ambientale, innovazione e tutela del territorio.

Questo approccio orienta sin dall’inizio le scelte progettuali, favorendo soluzioni capaci di ridurre consumi ed emissioni, aumentare la sicurezza strutturale e sismica, migliorare l’efficienza energetica e rendere gli spazi più accessibili e fruibili per cittadini, studenti e comunità locali.

Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione

2.2

13
Per maggiori dettagli si rimanda al box focus “Protocolli di sostenibilità per la certificazione degli interventi” al paragrafo 2.2 “Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione”.

L’Ente ha sviluppato una **matrice di KPI ESG** come strumento di analisi **dell’investimento**, finalizzato a integrare in modo sistematico le dimensioni ambientale, sociale e di governance nei processi di pianificazione e realizzazione degli interventi sul patrimonio pubblico.

La matrice si articola su due livelli complementari. Da un lato, la **valutazione del patrimonio come asset da gestire**, basata su un modello di *asset management* strategico che classifica gli immobili non strumentali in macrocluster e individua per ciascuno le azioni di gestione più idonee, orientando a monte le scelte di valorizzazione. Dall’altro, la **valutazione degli impatti generati**, fondata su un insieme multidimensionale di indicatori economici, ambientali, sociali e culturali, applicati in modo coerente alle fasi di pianificazione, progettazione e costruzione, favorendo la standardizzazione, la replicabilità degli strumenti e l’integrazione sistematica delle logiche ESG nei processi decisionali.

La matrice accompagna tutte le fasi del processo: la **pianificazione**, attraverso la valutazione ex ante degli impatti nel Documento di Indirizzo alla Progettazione; la **progettazione**, mediante l’indicazione quantitativa degli obiettivi di sostenibilità da parte dei progettisti; e la **fase realizzativa**, con la verifica finale del raggiungimento dei target prefissati. In questo modo, la matrice KPI ESG assicura coerenza tra obiettivi strategici, decisioni operative e risultati conseguiti.

Le progettazioni recepiscono i **Criteri Ambientali Minimi** e fanno ricorso a sistemi di valutazione e certificazione energetico-ambientale¹³ che consentono di superare i livelli minimi previsti dalla normativa. A tali strumenti si affiancano gli **obiettivi ESG** adottati dall’Agenzia, che ampliano la prospettiva di valutazione e permettono di misurare in modo più completo gli impatti ambientali, sociali ed economici generati dagli interventi.

Negli ultimi mesi del 2025 sono state avviate le attività propedeutiche alla completa **digitalizzazione** della matrice KPI ESG per le fasi di progettazione e di esecuzione degli interventi, che permetterà progressivamente, a partire dal 2026, di mappare tutti gli interventi di valorizzazione del patrimonio gestito nell’ambito dei Piani Città.

L’Agenzia orienta il proprio operato agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** dell’Agenda 2030, con particolare riferimento ai seguenti SDGs.

6 CLEAN WATER AND SANITATION	Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell’acqua e delle strutture igienico-sanitarie	7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	Garantire l’accesso all’energia a prezzo accessibile, affidabile, sostenibile e moderna per tutti
11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES	Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
13 CLIMATE ACTION	Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze		

Inoltre, l’Ente contribuisce agli obiettivi del PNRR attraverso interventi che riguardano digitalizzazione, efficientamento energetico, rigenerazione urbana, inclusione, istruzione e salute.

L’attività di verifica progettuale

L’avvenuto accreditamento del Nucleo per la Verifica dei Progetti come **Organismo di Ispezione di tipo C** ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17020 ha segnato un passaggio strategico per l’Agenzia, che diventa il **primo Ente Pubblico a operare su scala nazionale nella verifica dei progetti, indipendentemente dall’importo dei lavori**. Questo riconoscimento amplia significativamente la platea degli interventi verificabili, consentendo all’Agenzia di estendere il presidio tecnico a tutti gli ambiti della mission istituzionale e di garantire standard qualitativi elevati e uniformi nelle attività di controllo progettuale.

L’attività di verifica assume una funzione istruttoria centrale: permette di individuare tempestivamente criticità ricorrenti, proporre soluzioni migliorative e contribuire alla standardizzazione dei modelli progettuali dell’Agenzia. In quest’ottica, il Nucleo promuove un **sistema di relazioni a rete tra Organismi di tipo B e C** per rafforzare la coerenza metodologica e il confronto tecnico a livello nazionale.

Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione

2.2

In ottemperanza al Regolamento Tecnico RT07 di Accredia, sono stati sviluppati strumenti specifici per assicurare la conformità ai requisiti normativi, tra cui **85 check list** di verifica elaborate da gruppi di lavoro tematici. Tali strumenti costituiscono il riferimento operativo per gli ispettori, garantendo omogeneità, tracciabilità e completezza dei controlli, soprattutto nei progetti più complessi.

È stato inoltre avviato un ampio programma di riesame e aggiornamento continuo di tutte le check list, sia ex D.Lgs. 50/2016 sia ex D.Lgs. 36/2023, al fine di recepire evoluzioni normative, interpretative e tecniche e assicurare una piena aderenza al contesto regolatorio vigente. Le verifiche sono condotte per ciascuna fase progettuale valutando affidabilità, completezza, coerenza e compatibilità degli elaborati, mentre l’Organismo assicura un sistema strutturato di supervisione del personale ispettivo, con monitoraggi periodici e riesami dei rapporti di ispezione.

In prospettiva, il Nucleo continuerà a contribuire al miglioramento continuo della qualità progettuale dell’Agenzia, favorendo la standardizzazione dei modelli, la diffusione delle migliori pratiche e il rafforzamento del presidio tecnico-metodologico sulle progettazioni.

Protocolli di sostenibilità per la certificazione degli interventi

I **protocolli di sostenibilità a carattere volontario** rappresentano per l’Agenzia del Demanio uno strumento strategico a supporto delle attività di progettazione e realizzazione degli interventi di valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato.

Nel perimetro delle iniziative attive nel 2025, che includono attività di programmazione, progettazione ed esecuzione, **per il 17% degli interventi è stato adottato un protocollo di certificazione ambientale**, per un totale di **n. 81 interventi**. L’applicazione dei protocolli interessa prevalentemente interventi in fase di programmazione e progettazione, a conferma della volontà di integrare obiettivi di sostenibilità fin dalle fasi iniziali.

I principali **protocolli di certificazione adottati** dall’Agenzia comprendono:

- **LEED – Building Design and Construction**, sistema di classificazione internazionale promosso dal Green Building Council, orientato alla riduzione dell’impronta ecologica degli edifici e all’efficienza energetica;
- **GBC Historic Building**, protocollo sviluppato in Italia per gli interventi su edifici storici, finalizzato a coniugare i criteri di sostenibilità con la tutela del patrimonio culturale;
- **CASACLIMA NATURE**, protocollo nazionale che valuta le prestazioni ambientali degli edifici sotto il profilo energetico ed in relazione al comfort abitativo e al benessere delle persone;
- **ITACA**, sistema di valutazione nazionale adattabile ai diversi contesti territoriali e utilizzato come strumento di supporto alle politiche pubbliche di sostenibilità ambientale.

L’adozione dei protocolli di sostenibilità comporta l’integrazione di attività di controllo e verifica affidate a soggetti terzi certificatori. In questo ambito si inserisce il processo di **Commissioning**, inteso come un insieme strutturato di attività di verifica indipendente finalizzate ad assicurare che l’edificio e i suoi impianti siano progettati, realizzati e messi in esercizio in coerenza con le specifiche progettuali e con gli obiettivi del committente, in termini di prestazioni e qualità ambientale.

Tale processo consente di **ottimizzare i controlli** lungo tutte le fasi del processo edilizio e di garantire **l’imparzialità delle verifiche** attraverso la separazione dei ruoli tra progettazione, direzione lavori ed attività di controllo.

Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione

2.2

Il framework metodologico per l'applicazione dei KPI ESG

L'Agenzia ha adottato un **approccio strutturato e multiscalare alla valutazione ESG**, finalizzato a orientare la gestione e la trasformazione del patrimonio pubblico verso obiettivi di sostenibilità, qualità progettuale e creazione di valore pubblico. Il framework è concepito per essere applicabile a **contesti eterogenei**, dai singoli interventi edilizi ai **Piani Città**, e in ambiti che includono aree metropolitane e centri minori, beni strumentali e patrimonio storico-culturale, garantendo coerenza metodologica e adattabilità alle specificità territoriali.

All'interno di questo approccio si colloca il **framework metodologico sviluppato in collaborazione con l'Università La Sapienza di Roma – Dipartimento PDTA**, che costituisce la base concettuale e operativa per l'integrazione dei principi ESG nei processi decisionali. Il modello è articolato in **dieci assi strategici**, che traducono le principali macrosfide ambientali, sociali, culturali e urbane in **obiettivi progettuali concreti e misurabili**.



Gli assi strategici rappresentano la **cornice di riferimento** per la costruzione della **matrice ESG**, strumento operativo che mette in relazione un sistema articolato di indicatori e consente di valutare in modo integrato le diverse dimensioni dell'intervento. La matrice permette di monitorare nel tempo gli effetti ambientali, sociali ed economici dei progetti, garantendo trasparenza, confrontabilità dei risultati e un percorso di miglioramento continuo.

La qualità della progettazione si fonda su un'**architettura integrata** che collega assi strategici, indicatori ESG e analisi di contesto, accompagnando ogni intervento sin dalle fasi preliminari. Questo impianto consente di orientare le scelte progettuali verso obiettivi coerenti con i principi di sostenibilità, innovazione, inclusione e tutela del territorio, superando una visione meramente tecnica o procedurale e inscrivendo i progetti in una **visione sistemica di lungo periodo**.

All'interno di questa architettura si inserisce l'**"euristica del progetto"**, intesa come schema operativo che guida il lavoro dei progettisti. L'euristica assicura un approccio interdisciplinare e multiscalare, mettendo in relazione le priorità strategiche con le azioni progettuali e traducendo le finalità generali in soluzioni verificabili attraverso **indicatori e KPI ESG**. In questo modo viene garantita la coerenza tra impostazione progettuale, prestazioni attese e requisiti normativi.

Nei **Piani Città** questo modello trova una delle sue applicazioni più complete, poiché la rigenerazione urbana richiede una lettura approfondita dei territori e il coordinamento di molteplici ambiti dell'azione pubblica. Per gestire tale complessità, l'Agenzia ha strutturato un percorso che parte dall'analisi dei sistemi di contesto – patrimonio pubblico, pianificazione, valori storico-identitari, assetti ambientali e infrastrutturali, servizi e dinamiche socio-economiche – e approda a una **valutazione integrata tramite analisi SWOT**, funzionale all'individuazione di priorità, rischi e opportunità e alla selezione degli assi strategici più rilevanti.

La matrice ESG è stata applicata in via sperimentale al **Piano Città di Ascoli Piceno**, che ha rappresentato il contesto di validazione del modello. L'esperienza ha consentito di verificare la solidità del framework, dimostrarne la capacità di integrare strategia, progettazione e misurazione degli impatti e confermarne l'efficacia come strumento di supporto alla qualità progettuale nelle operazioni di rigenerazione del patrimonio pubblico.



Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione

2.2

Gemelli digitali degli edifici

Nel corso del 2025 l’Agenzia ha rafforzato l’utilizzo dei **Digital Twin** come strumenti di supporto alla progettazione, gestione e manutenzione del patrimonio immobiliare pubblico. I gemelli digitali, sviluppati a partire dai modelli BIM, consentono di rappresentare gli edifici attraverso **repliche digitali evolute**, integrando dati geometrici, informativi e temporali per una gestione unitaria del ciclo di vita dell’immobile. L’adozione dei modelli di Digital Twin, congiuntamente con i modelli BIM, consente di **simulare scenari di intervento, programmare le attività di manutenzione e monitorare le trasformazioni degli edifici e dei cantieri nel tempo**, migliorando la qualità delle decisioni progettuali e la gestione dei processi. A supporto di questo approccio, è stata ulteriormente sviluppata la piattaforma **“Digital Twin”**, evoluzione del sistema IDI (Identità Digitale Immobile), che offre funzionalità avanzate di visualizzazione immersiva in 3D e 4D, anche tramite realtà virtuale, rendendo possibile il monitoraggio dinamico dei cantieri e una più efficace condivisione delle informazioni tra tecnici, progettisti e stakeholder. In questo ambito si inserisce l’**accordo quadro di collaborazione istituzionale** sottoscritto con il **Centro Interdisciplinare per la Scienza della Città (CISC) del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)**, finalizzato alla tutela, conservazione e rigenerazione del patrimonio pubblico, con un focus specifico sulla sperimentazione di soluzioni di Urban Intelligence, modelli di digital twin e analisi avanzate dei dati applicate ai processi di rigenerazione urbana.



Un modello digitale per esplorare il cantiere in ogni dettaglio

Il valore della rete: Collaborazioni istituzionali e tecnico-scientifiche e il coinvolgimento dei privati

2.3

L’Agenzia promuove la **creazione di valore** attraverso un sistema integrato di **relazioni e collaborazioni**, coinvolgendo **istituzioni pubbliche, enti di ricerca, università e operatori privati**. In questo quadro, le partnership tecnico-scientifiche e i partenariati pubblico-privati rappresentano leve strategiche per rafforzare l’innovazione, migliorare la qualità degli interventi e promuovere modelli di valorizzazione del patrimonio pubblico orientati alla sostenibilità, alla creazione di valore condiviso e allo sviluppo dei territori.

Accordi con Centri di Ricerca e Università

Accanto allo sviluppo delle infrastrutture digitali, l’Agenzia ha rafforzato il proprio percorso di innovazione attraverso la **collaborazione con il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)**. Nel corso dell’anno è stato infatti sottoscritto un accordo quadro di collaborazione istituzionale finalizzato alla tutela, conservazione e rigenerazione del patrimonio immobiliare pubblico, con particolare attenzione alla sperimentazione di soluzioni di *Urban Intelligence*, modelli di *digital twin* e analisi avanzate dei dati applicate ai processi di rigenerazione urbana. La collaborazione, che coinvolge anche il Centro Interdisciplinare per la Scienza della Città (CISC) del CNR, favorisce un approccio integrato tra ricerca scientifica, innovazione tecnologica e pianificazione territoriale, valorizzando il patrimonio pubblico come risorsa strategica per lo sviluppo sostenibile.

Accanto a questa iniziativa, l’Agenzia ha avviato collaborazioni con la **Fondazione Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici (CMCC)** per lo sviluppo di metodi e strumenti di analisi del rischio e dell’adattamento ai cambiamenti climatici da integrare negli interventi edilizi, in coerenza con il quadro normativo europeo

Il valore della rete

2.3

e nazionale. Le attività svolte contribuiscono a rafforzare la capacità dell’Agenzia di integrare la resilienza climatica nei processi decisionali e progettuali.

Un ulteriore ambito di collaborazione riguarda il **sistema universitario**, riconosciuto come partner strategico per il rafforzamento della qualità progettuale e l’elaborazione di soluzioni avanzate.

Con l’**Università La Sapienza di Roma – Dipartimento di Pianificazione, Design, Tecnologia dell’Architettura (PDTA)**, le attività hanno riguardato la definizione di modelli predittivi e di un quadro di riferimento per l’individuazione di obiettivi specifici e indicatori di performance, finalizzati a misurare l’efficacia degli interventi e a orientare l’azione dell’Agenzia nelle iniziative di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico.

Con il **Politecnico di Milano**, le attività si sono concentrate su linee guida, produzione DIP complessi, aspetti tecnologici e impiantistici connessi a capitolati BIM.

Con l’**Università IUAV di Venezia**, sono state svolte attività di ricerca sull’efficientamento energetico degli edifici demaniali di natura storica affiancate dallo sviluppo di un repertorio critico di prodotti e soluzioni tecniche per il restauro e la conservazione programmata del patrimonio immobiliare pubblico di interesse culturale. Nell’ambito di tale collaborazione è stata inoltre conclusa una convenzione per la definizione di un modello di valutazione dei costi, includendo sia gli aspetti finanziari sia quelli sociali e ambientali connessi al mancato utilizzo del patrimonio immobiliare pubblico in condizioni di obsolescenza tecnologica, funzionale ed economica.

Con l’**Università Bocconi di Milano** è stata effettuata una collaborazione al fine di rafforzare il dialogo tra mondo accademico e amministrazione pubblica, contribuendo alla diffusione di competenze avanzate di management pubblico. Attraverso percorsi formativi e momenti di confronto, l’Agenzia del Demanio ha promosso una visione innovativa della gestione del patrimonio pubblico, orientata alla valorizzazione, alla sostenibilità e al servizio del bene comune.

Con l’**Università di Pisa**, sono state concluse attività di ricerca finalizzate, da un lato, alla parametrizzazione e modellazione di soluzioni progettuali e tecnologiche per le infrastrutture dell’Arma

dei Carabinieri e, dall’altro, alla definizione di criteri metodologici di analisi e strumenti di valutazione delle esternalità generate dagli interventi di riqualificazione e valorizzazione del patrimonio pubblico e del contesto urbano, con particolare attenzione agli effetti sulla mobilità e viabilità, sulle dotazioni pubbliche e private, sui valori immobiliari e sul tessuto commerciale.

Sono inoltre attivi ulteriori accordi con le seguenti istituzioni: l’Università degli Studi di Cagliari, l’Università degli Studi di Bologna “Alma Mater Studiorum”, l’Università degli Studi di Napoli “Federico II”, l’Università “Mediterranea” di Reggio Calabria e il Politecnico di Torino.

Completa il quadro la collaborazione con **RSE S.p.A.**, orientata alla predisposizione di linee guida per l’applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM Edilizia) negli interventi sul patrimonio immobiliare storico, del miglioramento della qualità progettuale e delle possibilità di valorizzazione dei beni.

Con l’**ISPRA** e altri enti istituzionali è stato infine siglato un Protocollo d’Intesa volto al recupero e alla valorizzazione dell’ecosistema culturale della Riserva Naturale Salina di Tarquinia¹⁴.

Beni confiscati - Convenzione tra ANBSC e Agenzia del Demanio

Il 26 febbraio 2025 è stata sottoscritta, alla presenza del Ministro dell’Interno, la nuova Convenzione tra l’**Agenzia Nazionale per l’Amministrazione e la Destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati alla Criminalità Organizzata (ANBSC)** e l’**Agenzia del Demanio**, finalizzata a rafforzare la collaborazione tra le due istituzioni nella gestione e valorizzazione dei beni immobili definitivamente confiscati.

L’accordo, che sostituisce la precedente intesa scaduta nel 2019, definisce un quadro operativo aggiornato per accelerare e rendere più efficiente il processo di verifica dell’idoneità dei beni confiscati all’uso da parte delle amministrazioni pubbliche centrali e periferiche dello Stato, nonché delle università statali.

¹⁴ Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo “2.5.3 Interventi per la tutela e valorizzazione del paesaggio”.

Il valore della rete

2.3

Un ruolo centrale è affidato all’Agenzia, che attraverso la propria **Struttura per la Progettazione** assicurerà nei prossimi anni un supporto tecnico-specialistico per il raggiungimento della regolarità urbanistica, edilizia e catastale dei beni, nonché per lo sviluppo di progetti di rifunzionalizzazione coerenti con le esigenze degli enti destinatari, anche effettuando specifiche **due diligence** sugli immobili.

Agenzia del Demanio e Cassa Depositi e Prestiti, l’accordo per la rigenerazione urbana

A fine 2025 l’Agenzia e **Cassa Depositi e Prestiti (CDP)** hanno sottoscritto un Protocollo d’Intesa volto a rafforzare un approccio sistemico alla valutazione degli interventi di rigenerazione urbana. L’intesa nasce dalla necessità di superare una lettura esclusivamente economicofinanziaria dei progetti, adottando strumenti capaci di cogliere la complessità degli impatti generati sui contesti urbani, sull’ambiente e sulle comunità locali.

Il Protocollo prevede l’istituzione di un **gruppo di lavoro tecnico permanente** composto da esperti delle due istituzioni, incaricato di sviluppare metodologie condivise per la misurazione e la valutazione dell’impatto complessivo degli interventi, con particolare riferimento alle dimensioni ambientali, sociali e di governance. L’obiettivo è definire strumenti comuni basati su indicatori ESG, utili a orientare le decisioni progettuali e a supportare una programmazione più consapevole degli interventi.

La collaborazione si concentra sulla capacità dei progetti di **generare benefici concreti per cittadini e territori**, valutando aspetti quali accessibilità ai servizi, qualità e fruibilità degli spazi pubblici, sicurezza urbana, inclusione sociale e coesione territoriale. In tale prospettiva, il Protocollo prevede anche lo sviluppo di **sistemi di monitoraggio nel tempo**, finalizzati a verificare l’efficacia delle metodologie adottate, tracciare i risultati conseguiti e individuare

ambiti di miglioramento continuo, rafforzando trasparenza, responsabilità istituzionale e orientamento al valore pubblico.

Reinventing Cities di C40

Il progetto **Reinventing Cities**, promosso dal Consorzio **C40**, la rete globale delle città impegnate nel contrasto alla crisi climatica, è un **concorso internazionale di architettura e design urbano** dedicato alla rigenerazione sostenibile del patrimonio immobiliare pubblico. L’iniziativa mira a sperimentare **nuovi modelli di trasformazione urbana a zero emissioni**, basati sui principi di sostenibilità ambientale, resilienza climatica, inclusione sociale e partenariato pubblicoprivato, trasformando immobili sottoutilizzati in nuove centralità urbane ad alto impatto positivo.

Nel corso del 2025, l’Agenzia, attraverso la Struttura per la Progettazione, ha partecipato alla quarta edizione del concorso, curando la **candidatura di sei compendi in sei città italiane**, di cui **quattro beni dello Stato e due comunali**. Tra questi figurano, a titolo esemplificativo, l’ex Chimica Arenella a Palermo, l’ex scuola di via Zama a Milano, l’ex Caserma Perotti a Bologna, la ex Casa del Fascio a Roma, Forte Sant’Andrea e Casa Madonna di Nicopeja a Venezia. Si tratta di immobili privi di funzioni istituzionali, per i quali il concorso rappresenta un’occasione di valorizzazione attraverso progetti di rigenerazione urbana sostenibile e innovativa.

Il percorso concorsuale, articolato in più fasi, ha previsto momenti strutturati di confronto con il mercato e con gli stakeholder locali. Dopo una prima fase di manifestazione di interesse, che ha coinvolto **team multidisciplinari nazionali e internazionali**, è stata avviata la seconda fase del concorso, con l’invito ai soggetti selezionati a presentare proposte progettuali ed economiche coerenti con gli obiettivi ambientali dell’Agenzia, di C40 e delle città coinvolte. L’iniziativa si caratterizza per l’elevato livello qualitativo delle proposte, che integrano **riduzione delle emissioni, efficienza energetica, uso di energie rinnovabili, materiali a basso impatto, soluzioni basate sulla natura e nuovi modelli di mix funzionale**, valorizzando al contempo il ruolo degli immobili pubblici come motori di rigenerazione urbana e sociale.



Il valore della rete

2.3

15
Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo “2.5.2 Interventi a valenza identitaria, sociale, culturale e territoriale”.

16
Per maggiori dettagli si rimanda al box focus “La riqualificazione dell’area di Tor Vergata e vela di Calatrava” al paragrafo “2.5.2 Interventi a valenza identitaria, sociale, culturale e territoriale”.

17
Per maggiori dettagli si rimanda al box focus “Progetti su parchi archeologici urbani - Real Polverificio Borbonico di Scafati” al paragrafo “2.5.2 Interventi a valenza identitaria, sociale, culturale e territoriale”.

Il Partenariato Pubblico-Privato

Il **Partenariato PubblicoPrivato** (PPP) è il modello attraverso cui l’Agenzia affida a operatori privati la **realizzazione, il finanziamento o la gestione** di interventi su immobili pubblici, mantenendo un ruolo di indirizzo e controllo. Il PPP consente di attivare progetti di riqualificazione, rigenerazione urbana o nuovi servizi, facendo leva su capitali e competenze esterne quando le risorse pubbliche non sono sufficienti o quando gli interventi richiedono capacità tecniche specializzate. Questo strumento permette di trasformare immobili pubblici non utilizzati in beni funzionali alle esigenze della Pubblica Amministrazione o della collettività. L’Agenzia si adopera per rendere i modelli di partenariato più equilibrati e attrattivi, lavorando, anche in dialogo con associazioni di settore ed esperti, alla definizione di soluzioni che riducano i rischi amministrativi e assicurino la sostenibilità economico-finanziaria. Il PPP diventa così uno strumento in grado di migliorare la qualità dei servizi, favorire l’introduzione di tecnologie innovative e rafforzare la capacità della Pubblica Amministrazione di rispondere efficacemente alle sfide della rigenerazione urbana e della modernizzazione dei servizi ai cittadini.

Nel corso del 2025 sono proseguite le attività volte a rafforzare il ricorso agli strumenti di PPP, in linea con l’Atto di indirizzo del Ministero dell’economia e delle finanze e con l’obiettivo di incrementare l’attrazione di investimenti privati. In questo contesto, l’Agenzia ha promosso strumenti di supporto al mercato, tra i quali il **Portale “Crea Valore, Investi con Noi”**, finalizzato ad agevolare l’incontro tra domanda pubblica e offerta privata e a migliorare la conoscenza del patrimonio disponibile.

Parallelamente, è stato rafforzato il dialogo con operatori di settore, consentendo l’individuazione di soluzioni innovative e l’accesso a dati e best practice di mercato, ad esempio nel comparto dello **student housing¹⁵** attraverso la collaborazione con **ReUni** (Residenze Universitarie Italiane), associazione di categoria dei principali operatori del settore dello *student-housing* in Italia.

Le iniziative in corso confermano il ruolo strategico del PPP nello sviluppo sostenibile del patrimonio pubblico, includendo **progetti di rigenerazione complessi (come l’Ex Città dello Sport di Tor Vergata¹⁶ e l’Ex Polverificio Borbonico di Scafati¹⁷)**, nonché interventi legati alla transizione energetica, tra cui **la valorizzazione**

di terreni non performing per impianti fotovoltaici e Comunità Energetiche Rinnovabili. In parallelo, si rafforza l’utilizzo di strumenti contrattuali innovativi, quali gli EPC (contratti di rendimento energetico), anche attraverso **accordi istituzionali per l’efficientamento energetico di 176 istituti penitenziari.** Nel corso del 2025 è stato avviato il monitoraggio della capacità di attrazione di investimenti privati, che considera le diverse forme di partenariato pubblico-privato attivabili dall’Agenzia. Per l’anno, il valore complessivo degli investimenti privati attratti ammonta a **119,9 milioni di euro**. Questo eccezionale risultato è dovuto in particolare a tre concessioni: la concessione della **“Caserma Caldieri”** di Ortigia, iniziativa di elevata complessità, con investimenti pari a 17,6 milioni di euro; e due iniziative nel territorio veneziano, relative ai **“Giardini Reali”** e all’**“Isola di San Giorgio”**, che hanno beneficiato della recente previsione normativa che consente l’estensione fino a 50 anni delle concessioni (ex DPR 296/2005), attirando rispettivamente 16,7 e 76,1 milioni di euro di nuovi investimenti¹⁸.

18
Per maggiori dettagli si rimanda al box focus “Concessioni (Giardini Reali di Piazza San Marco e di Fondazione Cini)” al paragrafo “2.6.1 Concessioni, valorizzazioni, Temporary Use e Gestione dei veicoli”.

Il portale “Crea Valore, Investi con Noi” per la rigenerazione del patrimonio

Per favorire la conoscenza, la fruibilità e la valorizzazione del patrimonio pubblico disponibile, l’Agenzia ha sviluppato una **nuova sezione interattiva** del proprio sito istituzionale, denominata **«Crea Valore, Investi con Noi»**. Il portale è concepito come strumento digitale a supporto dei processi di rigenerazione urbana e territoriale, orientato a garantire trasparenza, accessibilità e partecipazione. La piattaforma offre una **catalogazione strutturata degli immobili** disponibili, organizzata per tipologia, dimensioni, stato manutentivo e potenziale destinazione d’uso, consentendo una consultazione chiara e immediata delle opportunità di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. In questo modo, il portale facilita l’incontro tra patrimonio pubblico e operatori interessati allo sviluppo di iniziative di rigenerazione.

Il valore della rete

2.3

19
Nel caso della città di Milano, il percorso progettuale ha portato alla predisposizione di un insieme strutturato di output tecnici e metodologici, comprendenti analisi preliminari, studi di fattibilità, modelli di business, linee guida e un programma di comunicazione, accompagnati da valutazioni di sostenibilità economico-finanziaria e da attività di informazione rivolte agli locali del territorio. Per il Comune di Roma, l'Agenzia ha fornito supporto tecnico e metodologico qualificato, contribuendo all'analisi del contesto amministrativo urbano, alla definizione di scenari alternativi di trasformazione e alla verifica della sostenibilità economico-finanziaria delle soluzioni proposte, con l'obiettivo di rafforzare la capacità decisionale dell'amministrazione coinvolta.

Progetto ITALIAE – nuovi toolkit operativi

Nel 2025 è proseguita e si è consolidata la collaborazione tra l'Agenzia e il Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie (DARA), avviata nel 2014 e rafforzata nel 2024, nell'ambito del **Progetto ITALIAE**, un programma nazionale che sostiene l'innovazione amministrativa degli Enti locali. Il progetto si sviluppa attraverso tre linee di intervento complementari: Laboratorio permanente, *Community* di innovazione e Atelier di sperimentazione, affiancate da un Osservatorio Permanente che analizza i processi di riordino istituzionale e le forme associative territoriali.

Nel quadro dell'**Atelier di sperimentazione “Valorizzazione del Patrimonio immobiliare Pubblico (VPI)”** l'Agenzia e il DARA hanno avviato nel 2024, una linea di attività dedicata agli **“Urban regeneration flagship projects”**, con l'obiettivo di rafforzare le competenze delle amministrazioni locali attraverso un approccio pratico di *learning by doing*.

Uno dei principali risultati di questa collaborazione è la pubblicazione nel 2025 dei **Toolkit VPI 2.0**, sei strumenti digitali e interattivi pensati per guidare le amministrazioni nei processi di valorizzazione del patrimonio pubblico attraverso l'implementazione di **schede tecniche, modelli operativi, format, riferimenti normativi ed esempi di buone pratiche**, offrendo un supporto concreto e facilmente utilizzabile.

Accanto allo sviluppo dei *toolkit*, l'Accordo ha consentito di sviluppare le attività per due **progetti “Faro”**, che hanno interessato la città metropolitana di **Milano** e il comune di **Roma Capitale**, dedicati al tema delle **nuove forme dell'abitare collettivo** e concepiti come laboratori di sperimentazione applicata finalizzati alla definizione di soluzioni replicabili in altri contesti territoriali¹⁹.

Il Piano Città
come strumento
di condivisione con
i territori sulle scelte
di valorizzazione
degli immobili

2.4

I **Piani Città degli Immobili Pubblici** rappresentano uno strumento innovativo di programmazione, indirizzo e progettazione integrata, che prevede la costruzione di un quadro condiviso con gli Enti territoriali e con le Amministrazioni pubbliche utilizzatrici, per definire in via anticipata e condivisa le destinazioni d'uso, i requisiti ambientali ed energetici e le prestazioni di carattere sociale e culturale dell'immobile, in coerenza con la strumentazione urbanistica vigente o in eventuale varianza. Questo permette di individuare il ruolo che il bene può assumere nel sistema di relazioni della città: come nodo all'interno di reti antropiche (mobilità, servizi, spazi pubblici), ambientali (verde, acqua, suolo, caratteri microclimatici), sociali (comunità locali, fragilità urbane, domanda abitativa), culturali (sia materiali, quali patrimonio storico-artistico e archeologico, che immateriali, quali valori identitari, ricerca e formazione, associazionismo culturale) istituzionali (Enti pubblici, Amministrazioni competenti) ed economiche (investitori, operatori del settore).

L'obiettivo è garantire che gli interventi rispondano a esigenze reali e che siano in grado di attivare processi trasformativi che superino il singolo intervento e massimizzino gli effetti di rigenerazione, in coerenza con gli indirizzi previsionali della pianificazione territoriale e urbana, e in accordo con il quadro dei reali bisogni scaturente dalla più profonda analisi conoscitiva dei caratteri di contesto.



Il Piano Città come strumento di condivisione con i territori sulle scelte di valorizzazione degli immobili

2.4

I Piani città affrontano la nuova dimensione dell’abitare e rispondono alla crescente domanda di residenzialità sociale e accessibile, sempre inserita nella più ampia visione centrata sulla volontà di sostenere e alimentare le politiche di rigenerazione urbana. A tal fine l’Agenzia ha individuato nel riuso del patrimonio immobiliare pubblico non utilizzato uno strumento rilevante, per lo sviluppo di iniziative di *housing* sociale (*student, social e senior housing*), finalizzate a favorire l’accessibilità economica, la disponibilità di servizi di prossimità, la presenza di spazi comuni e il collegamento con infrastrutture e reti sociali locali.

Nell’ambito delle iniziative a finalità sociale e abitativa, l’Agenzia promuove modelli fondati su mix funzionali, sostenibilità ambientale, accentuazione degli aspetti di prossimità, inclusione sociale e integrazione culturale con il contesto urbano e con i suoi caratteri identitari. I modelli operativi contemplano il ricorso a partenariati pubblico-privati, alla valorizzazione a lungo termine, a concessioni o, in alcuni casi, alla destinazione a uso istituzionale o sociale tramite accordi con gli enti territoriali.

Alla base dei Piani Città vi è un approccio integrato e multiscalare che combina la **mappatura del patrimonio immobiliare pubblico**, l’analisi dei sistemi di contesto (ambientali, insediativi, socio-economici, infrastrutturali e culturali) e la definizione di obiettivi di lungo periodo, coerenti con le politiche europee e nazionali in materia di sostenibilità. In questa prospettiva, gli immobili non sono considerati esclusivamente come beni da amministrare, ma come leve strategiche per migliorare la qualità della vita urbana, abilitare nuovi servizi, rafforzare l’identità dei luoghi e favorire la transizione verso modelli di città più inclusive, resilienti e sostenibili.

Ogni Piano Città prende forma attraverso un processo strutturato di ascolto e confronto con le amministrazioni centrali e territoriali, le istituzioni, gli attori locali e i cittadini, integrando le esigenze del territorio con gli indirizzi strategici dell’Agenzia. L’approccio adottato è orientato al riuso del patrimonio esistente, alla promozione di servizi di prossimità, all’inclusione sociale e alla valorizzazione dello spazio pubblico, contribuendo alla riqualificazione di ambiti urbani complessi e al rafforzamento dell’attrattività dei contesti locali.

Lo strumento dei **Piani Città** ha già consentito di conseguire **risultati**

significativi lungo tutte e tre le dimensioni ESG, confermandosi come leva strategica per orientare la rigenerazione del patrimonio pubblico verso esiti sostenibili e misurabili.

Rispetto al 2022 gli interventi realizzati risultano in aumento del 172% e sono stati firmati (e risultano ad oggi attivi) **30 Piani Città** con l’obiettivo di arrivare a **65** Piani entro il **2028**, effettuando interventi di trasformazione urbana su circa 376 immobili, di cui 150 di proprietà di soggetti pubblici diversi dallo Stato.

Nel loro insieme, questi risultati evidenziano come i Piani Città rappresentino uno strumento capace di tradurre gli obiettivi ESG in **azioni concrete**, generando benefici ambientali, migliorando la qualità degli spazi e rafforzando la governance della rigenerazione del patrimonio pubblico.

Piani Città a prevalente impatto sociale e socio-culturale

In numerosi contesti urbani, i Piani Città assumono una funzione primaria di rigenerazione sociale, contribuendo alla restituzione di spazi pubblici alla collettività e alla creazione di nuovi presidi culturali, educativi e civici.

I Piani Città di **Napoli, Ascoli Piceno, Forlì, Civitavecchia, Gaeta, Siena, Messina, Benevento, Cagliari, Novara, Latina, Catania, Torino, Piacenza e Palermo** si inseriscono in questo ambito, valorizzando immobili di elevato valore storico e identitario attraverso lo sviluppo di funzioni culturali, spazi polifunzionali, servizi aperti alla cittadinanza. L’attivazione di chioschi, parchi, ex complessi militari e immobili dismessi consente di contrastare il degrado urbano e favorire processi di riappropriazione dei luoghi da parte delle comunità locali.



Il Piano Città come strumento di condivisione con i territori sulle scelte di valorizzazione degli immobili

2.4

Piani Città orientati alle politiche abitative e al diritto allo studio

Un ulteriore ambito di intervento dei **Piani Città** riguarda il rafforzamento delle politiche abitative pubbliche, con attenzione particolare al diritto allo studio e all'accesso a soluzioni residenziali per studenti, ricercatori e giovani lavoratori. I casi di **Bari, Forlì, Rieti, Monza, Palermo e Belluno** mostrano come la pianificazione possa orientare la riconversione di grandi complessi dismessi in residenze universitarie integrate con funzioni formative e collettive. La scelta di destinare immobili pubblici a tali finalità esprime una visione etica del management pubblico, che utilizza la pianificazione oltre che come strumento urbanistico, anche come leva per ridurre disuguaglianze e rispondere in modo strutturale ai fabbisogni dei territori.



Piani Città con impatti ambientali e di sostenibilità urbana

Alcuni Piani Città si caratterizzano per un forte orientamento alla **sostenibilità ambientale e alla qualità dello spazio urbano**, integrando obiettivi di rigenerazione, tutela del paesaggio e miglioramento del benessere urbano. In questi casi, la pianificazione assume un ruolo centrale nel coordinare interventi complessi che incidono sull'assetto della città, sulla fruibilità degli spazi pubblici e sulla resilienza dei contesti urbani.

I Piani Città di **Imperia, Verona, Rimini, Pizzighettone, Ancona, Potenza, Termoli e Rieti**, si collocano in questo ambito, promuovendo il recupero del patrimonio pubblico esistente, la riqualificazione della zona costiera in un polo attrattivo e funzionale, la realizzazione di parchi urbani e la rigenerazione di impianti sportivi dismessi. L'integrazione tra accessibilità, salute, cultura e benessere ambientale evidenzia una visione della pianificazione come strumento di governo sostenibile del territorio.

Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio

2.5

Al **31 dicembre 2025**, considerando il **totale degli interventi conclusi e collaudati nel corso dell'anno**, pari a **54 interventi per un valore complessivo superiore a 189 milioni di euro**, emerge un impatto significativo delle iniziative riconducibili alle dimensioni ESG. In particolare, il **60% degli interventi** rientra in ambiti di pertinenza ESG, corrispondenti a **29 interventi** e a un valore complessivo di **oltre 114 milioni di euro**. I risultati di seguito riportati sono riferiti a tali interventi e rappresentano dati **a consuntivo**.

Sul piano **ambientale**, gli interventi realizzati evidenziano una **riduzione media delle emissioni di CO₂ pari al 66%**, strettamente correlata alla diminuzione dei consumi energetici. Il **45% degli interventi** ha registrato una riduzione media dei consumi rispetto alla situazione iniziale, mentre le strategie di riuso e rigenerazione del patrimonio hanno consentito una **riduzione del consumo di suolo pari al 12%** rispetto alla fase *"ante operam"*.

Con riferimento alla dimensione **sociale**, il 48% degli interventi ha previsto il riutilizzo di beni dismessi, restituendo immobili e spazi alla collettività. Oltre la metà dei progetti ha determinato un **miglioramento della fruizione degli spazi** (55%) e un incremento della **qualità ambientale interna degli edifici** (56%), contribuendo alla realizzazione di luoghi più accessibili, salubri e funzionali per cittadini, utenti e comunità locali.

Sul fronte della **governance**, si osserva un rafforzamento della qualità progettuale e dei processi decisionali. Il **45% degli interventi** ha integrato **sistemi di automazione e regolazione intelligente** degli impianti tecnologici, mentre la **gestione informativa in modalità BIM** è stata adottata nel **100% degli interventi**, garantendo livelli elevati di trasparenza, tracciabilità e controllo lungo l'intero ciclo di vita dei progetti.



GRI 3-3
GRI 203-2

Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio

2.5

2.5.1 Interventi a valenza climatico-ambientale

Gli interventi a valenza climatico-ambientale rappresentano una componente centrale dell’azione dell’Agenzia, in risposta alle sfide poste dal cambiamento climatico e alla necessità di rendere il patrimonio immobiliare pubblico più efficiente, resiliente e sostenibile nel lungo periodo. Attraverso un approccio integrato che combina rigenerazione, innovazione progettuale e attenzione alle prestazioni ambientali, l’Agenzia promuove interventi capaci di ridurre gli impatti ambientali, migliorare l’adattamento ai rischi climatici e contribuire agli obiettivi della transizione ecologica.

In questo ambito, la **prevenzione del rischio sismico** costituisce una priorità per l’Ente, che ha avviato un’azione organica orientata al rafforzamento della conoscenza del patrimonio immobiliare dello Stato ed alla pianificazione mirata degli interventi. Tale percorso ha portato all’affidamento di **audit sismici su oltre 3.000 fabbricati ad uso governativo**, selezionati sulla base della loro strategicità e dei livelli di rischio delle aree di localizzazione, consentendo di definire priorità di intervento fondate sulle principali criticità emerse dalle analisi.

L’azione dell’Agenzia su questo tema si inserisce in una **visione di prevenzione e sostenibilità**, coerente con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030, in particolare con il **Goal 11** e il **Goal 13**, e orientata a generare benefici strutturali e duraturi per il Paese. In questo quadro è stato definito il **Piano di Prevenzione del Rischio Sismico**, sviluppato anche alla luce della crescente consapevolezza della vulnerabilità del territorio nazionale e degli eventi sismici e bradisismici che hanno interessato diverse aree del Paese negli ultimi anni. Il Piano promuove un approccio basato sulla prevenzione, sulla ricostruzione consapevole e sull’**innovazione tecnologica**, anche attraverso l’utilizzo del **BIM**, favorendo una conoscenza più approfondita delle condizioni sismiche ed energetiche del patrimonio pubblico. Le attività di audit hanno consentito di migliorare il livello informativo sugli immobili analizzati, supportando una **programmazione puntuale degli interventi** e rafforzando il coordinamento tra strutture centrali e territoriali. I dati raccolti hanno permesso di valutare i livelli di sicurezza statica e sismica degli edifici, evidenziando che per una quota prevalente degli immobili le verifiche statiche risultano soddisfatte, mentre per una parte residuale sono necessari interventi di adeguamento.

In particolare, nel 2025 sono state concluse indagini di vulnerabilità sismica, diagnosi energetiche e rilievi BIM su **990 fabbricati** registrando **55,5 milioni euro** di contrattualizzazioni e un contabilizzato pari a **48 milioni di euro**.

In parallelo, l’Agenzia partecipa alle **iniziative istituzionali di coordinamento nazionale** per la riduzione della vulnerabilità sismica degli edifici pubblici, contribuendo alla definizione di programmi di mitigazione strutturale e allo sviluppo di **metodologie, modelli predittivi, linee guida e soluzioni tecniche innovative**, anche attraverso collaborazioni con il sistema della ricerca e il mondo accademico, con l’obiettivo di rafforzare la sicurezza e la resilienza del patrimonio immobiliare pubblico.

La **resilienza climatica degli edifici** rappresenta un elemento strategico nella gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, in un contesto caratterizzato dall’intensificarsi degli effetti dei cambiamenti climatici e dall’aumento dei rischi ambientali e naturali. Rafforzare la capacità degli immobili di adattarsi, resistere e rispondere a eventi estremi significa tutelare nel tempo il valore economico, sociale e funzionale del patrimonio pubblico, garantendo continuità d’uso, sicurezza e sostenibilità delle trasformazioni urbane. Nel 2025 il **34 % degli interventi edilizi ha incluso misure di contrasto all’isola di calore** urbana e/o azioni a favore della permeabilità dei suoli.

Energia e Sviluppo Sostenibile - hub di produzione di energia rinnovabile

L’Agenzia ha proseguito nel 2025 le attività legate a iniziative innovative orientate alla valorizzazione in chiave energetica. In questo contesto si inserisce il programma **“Energia e Sviluppo Sostenibile”**, finalizzato alla riconversione di terreni statali inutilizzati in **hub di produzione di energia rinnovabile**, attraverso modelli di collaborazione pubblico-privato.

Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio

2.5

20
Le concessioni di valorizzazione sono strumenti di partenariato pubblico-privato (PPP) che permettono ad enti pubblici di affidare immobili non strumentali a privati o al terzo settore per riqualificarli e gestirli, spesso a fini economici, culturali o turistici.

L’iniziativa ha preso avvio con una fase pilota che ha interessato tre aree situate nel comune di **Lecce, a Campomarino (CB) ed a Spilimbergo (PN)**, sperimentando un modello operativo basato su un equilibrio di interessi tra i diversi soggetti coinvolti. Il progetto si fonda infatti su un **approccio winwin** che vede l’Agenzia del Demanio mettere a disposizione i terreni tramite concessioni di valorizzazione²⁰, le Energy Service Company (ESCO) occuparsi della progettazione, realizzazione e gestione degli impianti fotovoltaici, e gli Enti Locali partecipare alle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) generate dall’iniziativa.

Particolare attenzione è stata dedicata ai **criteri di selezione delle proposte**, che hanno privilegiato un bilanciamento tra elementi quantitativi e qualitativi. Tra questi hanno assunto rilievo l’impiego di materiali certificati (*Environmental Product Declaration – EPD*) e l’adozione di piattaforme di monitoraggio in tempo reale della produzione e dei consumi energetici.

Gli esiti della sperimentazione sono stati positivi, come dimostrato dall’aggiudicazione di tutti i terreni messi a gara e dalla significativa capacità di attrazione di capitali privati. L’iniziativa ha infatti consentito di attivare **investimenti per oltre 5 milioni di euro**, raggiungendo una **potenza complessiva installata di circa 40.000 kWp** e generando un **risparmio stimato di circa 2.300 tonnellate di CO₂**, equivalente alla piantumazione di circa **76.000 alberi**.

Intesa tra Agenzia del Demanio e GSE per promuovere la transizione Energetica e lo sviluppo sostenibile del patrimonio immobiliare pubblico

Nel 2025 l’Agenzia e il **Gestore dei Servizi Energetici (GSE)** hanno sottoscritto un Protocollo d’Intesa finalizzato a rafforzare la transizione energetica e lo sviluppo sostenibile del patrimonio immobiliare pubblico. L’accordo si inserisce nel quadro degli obiettivi di **decarbonizzazione** definiti a livello europeo e nazionale e si allinea alle strategie delineate dal **Piano Nazionale Integrato Energia e**

Clima (PNIEC) e dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**. La collaborazione tra le due istituzioni definisce un’azione coordinata volta a promuovere interventi di **riqualificazione energetica degli immobili dello Stato**, a partire dall’analisi dei fabbisogni energetici fino alla trasformazione degli edifici in *smart building*, favorendo l’utilizzo delle fonti rinnovabili e l’efficientamento dei consumi. Un ambito centrale dell’intesa riguarda inoltre la promozione dell’autoconsumo diffuso, anche attraverso lo sviluppo di Comunità Energetiche Rinnovabili, incentivando la condivisione dell’energia prodotta a beneficio delle strutture pubbliche.

L’accordo mira a valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico mediante **progetti pilota innovativi**, sviluppati in partenariato pubblicoprivato e orientati a una gestione sostenibile degli asset, nonché a individuare opportunità di finanziamento attraverso l’integrazione tra gli incentivi gestiti dal GSE e i piani di investimento dell’Agenzia del Demanio. L’intesa prevede la realizzazione di analisi settoriali in materia di efficienza energetica, fonti rinnovabili e impatti ambientali, insieme ad attività formative e informative rivolte alle pubbliche amministrazioni e ai cittadini, con l’obiettivo di diffondere la cultura dell’efficienza energetica e della sostenibilità.

Efficientamento energetico del patrimonio penitenziario

Il **Progetto Carceri** è un’iniziativa sviluppata dall’Agenzia in sinergia con il **Ministero della Giustizia**, finalizzata alla **riqualificazione energetica dei complessi penitenziari**, che rientrano tra gli edifici a maggiore consumo energetico del patrimonio immobiliare pubblico e che, in diversi casi, presentano anche un rilevante valore storico-architettonico.

Nel corso dell’anno, l’Agenzia ha avviato un confronto strutturato con il **Dipartimento dell’Amministrazione Penitenziaria (DAP)** attraverso numerosi tavoli tecnici, finalizzati alla definizione di un quadro condiviso di azione. Le attività svolte hanno riguardato innanzitutto l’**analisi e l’individuazione del portafoglio immobiliare** oggetto di intervento, accompagnata dalla valutazione delle soluzioni di efficientamento più idonee in relazione alle specifiche caratteristiche di ciascun compendio, tenendo conto sia delle prestazioni energetiche sia dei vincoli tipologici e monumentali degli edifici.

Il percorso ha incluso la definizione di **cronoprogrammi degli interventi** e l’elaborazione di **piani operativi condivisi** con il Ministero della Giustizia. Tali piani prevedono, tra l’altro, l’attivazione di bandi a livello regionale, l’individuazione di priorità di intervento sui complessi maggiormente energivori, l’introduzione di criteri premiali di aggiudicazione legati alla qualità delle soluzioni proposte, con riferimento sia agli impianti sia all’involucro edilizio, e la definizione di percentuali minime di efficientamento energetico da conseguire.

In questo quadro si inseriscono alcuni interventi su **ex carceri monumentali**, nei quali la riqualificazione energetica si accompagna a processi di rifunionalizzazione e restituzione alla città. Tra questi, il **complesso di San Sebastiano a Sassari** rappresenta un caso emblematico di riconversione di una ex struttura detentiva in polo giudiziario, in cui le esigenze di efficientamento energetico vengono integrate con la tutela del valore storicoarchitettonico e con l’inserimento dell’intervento all’interno di una più ampia strategia urbana definita dal Piano Città.



Analogamente, l’ex carcere di **Buoncammino a Cagliari** costituisce un esempio di intervento complesso su un bene di alto valore simbolico e monumentale, per il quale la riqualificazione energetica si inserisce in un disegno di mix funzionale e di razionalizzazione delle sedi pubbliche, sviluppato attraverso un modello di collaborazione istituzionale multilivello.

Di particolare rilievo è l’intervento di restauro del padiglione femminile dell’**ex carcere di Perugia**, inserito nel più ampio progetto di rigenerazione degli ex complessi carcerari finalizzato alla realizzazione della nuova Cittadella Giudiziaria. L’intervento adotta soluzioni energetiche efficienti e tecnologie avanzate, coniugando sostenibilità, rispetto dei vincoli e conservazione del patrimonio, restituendo alla città un presidio di giustizia aperto e caratterizzato da un forte valore simbolico di legalità.

Il progetto prevede il recupero delle corti interne e delle alberature storiche, integrate con elementi contemporanei che trasformano spazi in disuso in luoghi di qualità e pregio. Il nuovo accesso principale si configura come una piazza ipogea di rappresentanza della Procura della Repubblica, mentre la chiesa sconsacrata viene restaurata e rifunionalizzata per ospitare una sala conferenze. A supporto dell’attuazione degli interventi, l’Agenzia ha inoltre fornito **assistenza tecnico giuridica** per lo sviluppo di partenariati pubblico privato, contribuendo a superare criticità operative e amministrative connesse alle procedure di affidamento degli appalti.

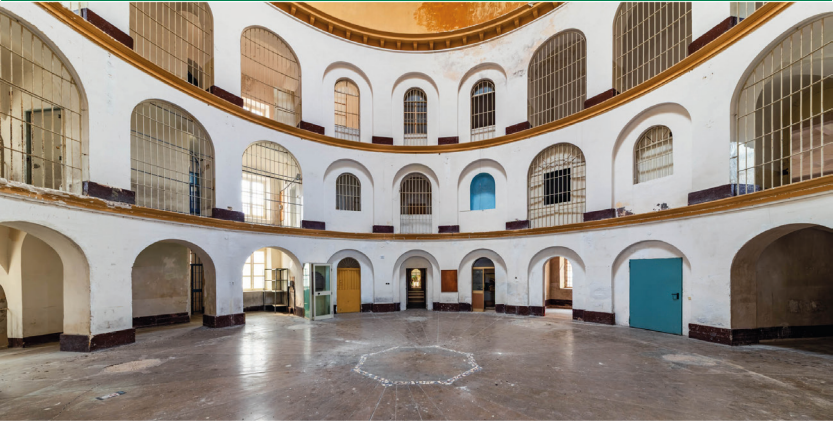


Foto: © Gina Soden

Interventi di prevenzione sismica e con i Commissari Straordinari di Governo

La prevenzione del rischio sismico costituisce un ambito prioritario dell’azione dell’Agenzia nella gestione del patrimonio immobiliare pubblico, in un contesto nazionale caratterizzato da un’elevata vulnerabilità del territorio. Una quota rilevante degli edifici pubblici insiste infatti in aree a sismicità medioalta, rendendo necessario un approccio strutturato fondato sulla **conoscenza preventiva, sulla programmazione degli interventi e sul rafforzamento della resilienza** degli immobili, in coerenza con le Norme Tecniche per le Costruzioni e con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell’Agenda 2030.

In tale quadro, l’Agenzia ha sviluppato una strategia organica di riduzione del rischio sismico basata su un **approccio integrato**, che considera congiuntamente pericolosità, vulnerabilità ed esposizione degli edifici. A partire dagli eventi che hanno colpito il Centro Italia nel 2016, è stato avviato un **programma di audit sismici ed energetici**, affiancato dalla restituzione digitale del patrimonio in ambiente BIM, che ha interessato migliaia di fabbricati in uso governativo. Questo percorso ha consentito di rafforzare il quadro conoscitivo del patrimonio pubblico e di supportare una **pianificazione mirata degli interventi**, basata sulla strategicità degli immobili e sui livelli di rischio delle aree di ubicazione.

Le analisi svolte hanno permesso di individuare le principali criticità strutturali e di definire, per ciascun immobile, le categorie di intervento più appropriate, interventi locali con particolare attenzione ai beni di interesse storico-culturale, per i quali l’Agenzia privilegia soluzioni di **miglioramento sismico** in grado di incrementare i livelli di sicurezza nel rispetto dei valori architettonici e identitari.

In questo contesto si inseriscono anche interventi puntuali su **complessi di elevato valore storico e simbolico**, nei quali la prevenzione del rischio sismico si integra con obiettivi di tutela e valorizzazione culturale. Tra questi, nel 2025 è stata avviata una rilevante iniziativa di **miglioramento e adeguamento sismico del complesso di Santa Restituta**, nel Comune di Lacco Ameno, sull’isola di Ischia. L’intervento interessa un articolato compendio storico-archeologico che comprende la Basilica, la torre, la sede comunale e un’area museale ipogea, con l’obiettivo di rafforzare la sicurezza strutturale, tutelare il patrimonio e garantire la piena fruibilità degli spazi nel rispetto delle caratteristiche storiche e architettoniche del sito. Nel corso del 2025 si è consolidato il quadro conoscitivo e progettuale, con l’approvazione del Documento di Indirizzo alla Progettazione e l’avanzamento delle procedure di gara, ponendo le basi per le successive fasi operative.

Nel 2025 è proseguita, nell’ambito delle linee strategiche, l’attività di supporto ai **Commissari straordinari individuati dal Governo**, attraverso il ruolo operativo e tecnico che l’Agenzia svolge.

In particolare, l’Agenzia ha consolidato il proprio contributo al processo di **ricostruzione postsisma del Centro Italia 2016**, fornendo supporto strategico e tecnicoamministrativo per la **gestione di 40 interventi di riparazione, demolizione e ricostruzione** di immobili pubblici danneggiati dal sisma 2016, distribuiti su 28 comuni delle regioni Abruzzo, Lazio, Marche e Umbria, per un valore complessivo di circa 114 mln €. L’azione sta accompagnando le fasi di progettazione, affidamento ed esecuzione dei lavori, contribuendo al superamento delle criticità procedurali e attuative e al rafforzamento della capacità attuativa degli interventi.

In particolare, si tratta di curare le attività articolate in 24 manutenzioni straordinarie, 2 nuove costruzioni e 14 demolizioni e ricostruzioni. Al 31 dicembre 2025, si registra un avanzamento sostanziale delle iniziative con la conclusione delle attività progettuali per 31 iniziative (4 affidamenti di appalto integrato; 10 affidamenti dei lavori; 12 cantieri avviati; 5 immobili consegnati nel corso del 2025), mentre sono in corso per 12 interventi (1 affidamento SIA in corso; 1 fase di studi e indagini preliminari; 2 verifiche del PD; 1 PE in corso; 2 verifiche PE) e non sono state ancora avviate per 1 intervento.

Parallelamente, l’Agenzia ha operato a supporto del **Commissario straordinario per l’isola di Ischia**, assumendo il ruolo di **Soggetto Attuatore** per 2 interventi strategici finalizzati alla messa in sicurezza e alla riqualificazione di edifici pubblici, garantendo il coordinamento delle attività progettuali, realizzative e di monitoraggio.

Oltre all’intervento sul complesso di Santa Restituta poc’anzi citato, l’ulteriore intervento riguarda la realizzazione di una nuova **scuola dell’infanzia da 150 posti**, mediante moduli definitivi ad uso scolastico provvisorio e sistemazioni esterne. Nel novembre 2025 si è passati dalla fase progettuale alla fase esecutiva con aggiudicazione della gara di appalto integrato per la progettazione esecutiva e dei lavori, oltre ai SIA: DL, sicurezza e collaudi.

Accanto a questi interventi, particolare rilievo assume il **Programma per gli interventi pubblici nei Campi Flegrei**, avviato in risposta a uno scenario di **multirischio** che combina componenti sismiche, bradisismiche e vulcaniche.

L'azione nei Campi Flegrei rappresenta un esempio significativo di gestione integrata del rischio, in cui prevenzione strutturale, coordinamento istituzionale e programmazione degli interventi concorrono a rafforzare la resilienza dei territori e la sicurezza delle comunità. L'agenzia agisce, infatti, in un quadro straordinario di intervento, fondato anche sul ricorso a procedure semplificate per fronteggiare gli effetti dell'evoluzione del fenomeno.

Nel 2025 l'attività ha riguardato 25 dei **35 fabbricati programmati**. Ai 4 cantieri già avviati nel 2024, si sono aggiunte le progettazioni avviate su 11 fabbricati, delle quali 9 di queste sono arrivate già alla fase dell'esecuzione lavori.

Un ulteriore filone di attività di prevenzione sismica interessa la collaborazione in essere con il **Dipartimento Casa Italia** della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in ragione della quale l'Agenzia sta provvedendo alla realizzazione di **11 interventi di prevenzione e riduzione del rischio sismico su immobili statali strategici**. A valle della sottoscrizione del secondo Atto aggiuntivo alla Convenzione di fine 2024, le attività sono entrate in una fase di maturazione avanzata e al 31 dicembre 2025 la progettazione risulta sostanzialmente completata: per 8 interventi è prossima alla conclusione, 2 risultano già progettualmente chiusi e 1 è in fase di progettazione esecutiva, mentre gli altri sono in corso di verifica e validazione.

A supporto di tutti questi interventi, l'Agenzia opera inoltre all'interno di un **quadro di governance istituzionale rafforzato**, partecipando alla **Cabina di Coordinamento delle politiche attive per la riduzione della vulnerabilità sismica degli edifici pubblici**, istituita a livello nazionale e coordinata dal Dipartimento **Casa Italia** e dal Dipartimento della Protezione Civile. In tale ambito, l'Agenzia contribuisce alla definizione di indirizzi strategici, priorità di intervento e metodologie operative, favorendo un approccio unitario e sistemico alla mitigazione del rischio sismico sul patrimonio pubblico.

L'azione è ulteriormente supportata da iniziative di **collaborazione tecnico-scientifica**, come l'accordo con la Rete dei Laboratori Universitari di Ingegneria Sismica (**ReLUIS**), finalizzato a rafforzare l'utilizzo dei dati, dell'analisi avanzata e dell'innovazione tecnologica nella programmazione degli interventi. Formazione, ricerca e diffusione delle buone pratiche costituiscono elementi chiave di questo percorso, volto a rendere la gestione del patrimonio pubblico sempre più **consapevole, programmata e resiliente** nel lungo periodo. Nel 2025 sono stati conclusi **22** interventi di adeguamento sismico.

Inoltre, complessivamente, per la ricostruzione dei beni danneggiati da eventi naturali estremi nel 2025 sono stati stipulati contratti per **16,8 milioni di euro** e registrate contabilizzazioni pari a **14,1 milioni di euro**.



Il programma “C.A.S.A” del Carabiniere

Nel 2025 è proseguita la collaborazione con l’Arma dei Carabinieri per lo sviluppo del **Programma quindicennale C.A.S.A.²¹ del Carabiniere**, finalizzato all’ammodernamento del patrimonio infrastrutturale dell’Arma.

Dopo aver redatto delle specifiche **linee guida per la progettazione delle infrastrutture dell’Arma** (finalizzate a definire **criteri progettuali uniformi e standardizzati** per la realizzazione e la riqualificazione delle caserme, garantendo elevati livelli di qualità sotto il profilo funzionale, ambientale e tecnologico), nel 2025 è proseguita la collaborazione e si è registrato un significativo avanzamento delle **13 iniziative** affidate alla Struttura per la Progettazione, quale stazione appaltante per i SIA.

In particolare, sono progredite le **progettazioni e le procedure di affidamento per la costruzione** delle nuove Stazioni dei Carabinieri di Fonteblanda, Santa Fiora, Punta Ala, San Ferdinando di Puglia e Serracapriola, oltre che per la nuova Compagnia di Andria. Parallelamente, sono state portate avanti le attività necessarie alla realizzazione della nuova Compagnia di Carini e degli alloggi di servizio di Misterbianco, intervento che ha registrato nel 2025 l'avanzamento delle fasi istruttorie finalizzate alla rifunzionalizzazione dell’immobile.

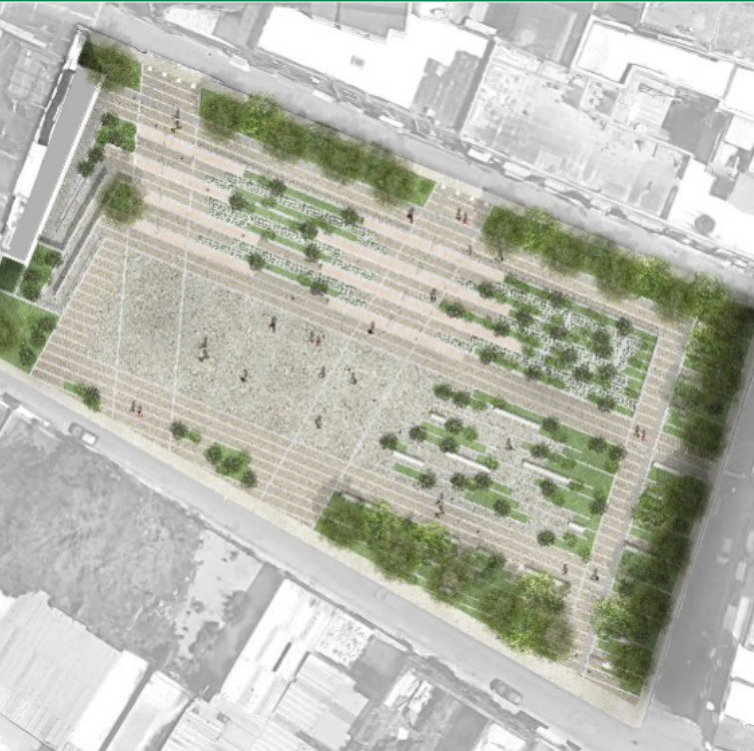
Il 2025 ha visto progressi anche sugli interventi di **ristrutturazione del patrimonio esistente**, tra cui la Stazione di Livigno, la Compagnia di Bari Centro e l’ex Spoletificio militare di Torre Annunziata, destinato a nuova sede del Gruppo Carabinieri. Sono inoltre avanzate le attività per la nuova Stazione di Bagnolo Piemonte e per la trasformazione dell'ex Caserma Mazzini nella nuova sede della Compagnia di Casale Monferrato, con un incremento del livello di maturità progettuale e dell’istruttoria tecnica utile alle successive fasi esecutive. Nel complesso, l’anno ha segnato un’accelerazione sostanziale del programma, con un avanzamento uniforme nelle diverse regioni coinvolte e un rafforzamento della capacità dell’Agenzia di presidiare interventi complessi e strategici per l’Arma dei Carabinieri.

21
Acronimo di: Caserme Ammodernate, efficienti, Sismicamente resistenti, Aperte alla cittadinanza.

Palazzo Fienga, Torre Annunziata

La demolizione dell'ex Palazzo Fienga a Torre Annunziata costituisce un forte segnale dello Stato nella lotta contro la criminalità organizzata. Fino alla confisca, avvenuta nel 2015, l'edificio rappresentava il centro nevralgico del potere criminale riconducibile al clan guidato da Valentino Gionta, che esercitava il proprio controllo sulla comunità attraverso intimidazioni e violenze. Proprio all'interno di questo palazzo fu deciso, nel 1985, l'omicidio del giornalista Giancarlo Siani, cronista de “Il Mattino”.

La demolizione di quello che era divenuto un simbolo del dominio criminale assume pertanto un rilevante valore sociale e civile. Sotto il profilo paesaggistico e ambientale, l'intervento consentirà inoltre la restituzione di uno spazio urbano in un’area fortemente densificata. Sull’area di sedime sorgerà la “Piazza della Legalità”, concepita come luogo di aggregazione per la cittadinanza, arricchito da alberature, panchine e un’area giochi per bambini. Il progetto prevede, inoltre, un’installazione artistica in memoria del giornalista ucciso, quale testimonianza concreta della prevalenza dello Stato sulle organizzazioni criminali.



Collaborazione con CMCC sullo studio della resilienza climatica degli immobili

L'Agenzia del Demanio ha avviato una collaborazione con il **CMCC - Fondazione Centro EuroMediterraneo sui Cambiamenti Climatici**, finalizzata allo sviluppo e all'applicazione di metodi e strumenti di analisi del rischio climatico e all'individuazione delle misure di adattamento più idonee da integrare negli interventi edilizi.

Grazie a questa collaborazione sono stati sviluppati **strumenti di analisi del rischio climatico** specificamente riferiti al patrimonio immobiliare pubblico, in allineamento con il quadro europeo, in particolare con il principio *DNSH* ²², e con il contesto normativo nazionale, inclusi i Criteri Ambientali Minimi (CAM).

L'applicazione di tali strumenti consente di integrare, già in fase di gara, **indicazioni progettuali orientate alla riduzione della vulnerabilità climatica**, favorendo l'adozione di misure di resilienza coerenti con le caratteristiche dei contesti territoriali e degli immobili.

Le attività sviluppate nell'ambito della collaborazione con il CMCC si articolano su più livelli. Da un lato, sono state promosse iniziative di **sensibilizzazione e *capacity building* istituzionale**, attraverso l'organizzazione di seminari, sia in presenza sia in modalità virtuale, finalizzati alla diffusione delle conoscenze sui temi del rischio climatico e dell'adattamento. Dall'altro, è stata avviata un'intensa attività di **ricerca tecnico scientifica**, che ha incluso l'analisi delle *best practices* esistenti a livello nazionale e internazionale, la definizione e valutazione di analisi climatiche e di impatto tramite indicatori calati su scala provinciale e su **14 aree metropolitane**, nonché l'individuazione di **KPI** per il miglioramento della resilienza climatica del patrimonio immobiliare. Il percorso ha inoltre portato alla **redazione di un documento di linee guida tematiche** sulla qualità della progettazione che suggeriscano le analisi e le valutazioni da effettuare su scala nazionale per rendere sia il patrimonio esistente che quello nuovo resiliente al cambiamento climatico.

Tecnologia e innovazione per l'ambiente del costruito

L'adozione di tecnologie digitali, in particolare il **BIM (*Building Information Modeling*)**, rappresenta per l'Agenzia una **leva per rafforzare conoscenza, sicurezza e capacità di governo del patrimonio costruito**, lungo l'intero ciclo di vita degli interventi. In ambito di progettazione e contratti pubblici, l'integrazione dei modelli BIM e dei metodi di gestione informativa digitale è richiamata anche nel quadro di collaborazione istituzionale che punta a diffondere competenze e prassi "end-to-end", dalla progettazione all'esecuzione e gestione delle opere, a supporto di qualità, tracciabilità e trasparenza dei processi. Sul fronte della tutela e prevenzione dei rischi, il BIM si collega al rafforzamento del quadro conoscitivo: nel programma di audit sismici ed energetici, la restituzione digitale del patrimonio "in ambiente BIM" contribuisce a migliorare il livello informativo sugli immobili e a supportare una pianificazione mirata degli interventi in funzione della strategicità degli asset e dei livelli di rischio. Parallelamente, l'Agenzia affianca al BIM l'evoluzione verso modelli digitali e Digital Twin (repliche digitali degli edifici), utili a progettare, controllare e gestire gli immobili in modo integrato, simulare interventi, programmare manutenzioni e visualizzare gli

spazi in 3D e 4D, anche tramite realtà virtuale, rendendo più semplice e sicura la gestione dei cantieri e il dialogo tra tecnici, progettisti e stakeholder. Il capitolato informativo dell'Agenzia per i bandi di servizi di progettazione è già punto di riferimento per le stazioni appaltanti dei comuni, l'Agenzia del demanio è la stazione appaltante con maggior numero di affidamenti di progettazioni BIM e collabora col Politecnico di Milano e l'Università de La Sapienza di Roma per affinare ulteriormente il Capitolato informativo rendendolo uno standard fruibile per tutte le piattaforme in sede di esecuzione del cantiere.

22
Il principio di *Do No Significant Harm* (DNSH) richiede che gli interventi e gli investimenti non arrechino danni significativi agli obiettivi ambientali dell'Unione Europea, tra cui mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, tutela delle risorse idriche, economia circolare, prevenzione dell'inquinamento e protezione della biodiversità. Il rispetto del principio DNSH costituisce un requisito fondamentale per l'accesso ai finanziamenti europei, in particolare nell'ambito del PNRR.

Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio

2.5

2.5.2 Interventi a valenza identitaria, sociale, culturale e territoriale

La valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico assume, per l'Agenzia del Demanio, una dimensione che va oltre la sola funzione tecnica ed economica degli interventi, includendo in modo strutturale gli aspetti identitari, sociali, culturali e territoriali. Gli immobili pubblici rappresentano infatti presìdi di memoria, luoghi di relazione e strumenti di coesione per le comunità, capaci di generare valore diffuso quando inseriti in strategie di rigenerazione attente al contesto e ai bisogni dei territori.

La riqualificazione dell'ex Città dello Sport di Tor Vergata a Roma

La riqualificazione dell'area di **Tor Vergata**, con il recupero dell'**ex Città dello Sport** in cui insiste la cd. **Vela di Calatrava**, rappresenta **uno degli interventi più emblematici di rigenerazione urbana** promossi dall'Agenzia del Demanio, per restituire alla città di Roma uno dei simboli più noti delle opere incompiute del Paese ²³. Nel 2025, l'Agenzia si è fatta promotrice di uno **sviluppo progressivo del sito** e ha realizzato un programma di interventi essenziali e indifferibili per una prima fruibilità dell'area per lo svolgimento di grandi eventi ed ha completato una prima fase di lavori di riqualificazione, rendendo l'area **sicura, accessibile e fruibile**, e consegnandola alla città come **sede logistica per l'organizzazione del Giubileo dei Giovani 2025**.

L'intervento, realizzato grazie a un **investimento complessivo di oltre 80 milioni di euro**, costituisce un passaggio fondamentale nel processo di rigenerazione di un compendio rimasto incompiuto per oltre quindici anni, avviato nel rispetto dell'identità del luogo e del contesto territoriale e che ha come obiettivo lo sviluppo sostenibile di una nuova centralità urbana di grande valenza innovativa e sostenibile.

L'Agenzia ha svolto il ruolo di **stazione appaltante per gli interventi realizzati in meno di 2 anni**, inerenti al consolidamento e al collaudo

23
Il progetto originario, curato dall'architetto spagnolo Santiago Calatrava in occasione della candidatura della città di Roma ai Mondiali di Nuoto del 2009, prevedeva la realizzazione di un'opera di alto valore architettonico e artistico, per lasciare un segno nella storia dell'architettura contemporanea della Capitale, sia per il suo carattere iconico e monumentale, sia per la complessità costruttiva e tecnologica. Si prevedeva la realizzazione di un "impianto sportivo polifunzionale con un parco attrezzato", con due "vele" altissime in acciaio bianco che, accostandosi, dovevano comporre una cupola che avrebbe ricoperto le due strutture, il Palasport e il Palanuoto. La cupola doveva rappresentare un punto di riferimento lungo un asse urbano che, dal centro della città, giungeva a Tor Vergata. L'opera, dopo la prima interruzione del cantiere nel 2005, venne riavviata nel 2008, per essere poi definitivamente interrotta in mancanza dei consistenti finanziamenti necessari per il suo completamento (della seconda vela e delle altre strutture sportive e di servizio) e rimanere una delle maggiori opere incompiute del Paese.



Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio

2.5

statico delle strutture portanti del Palanuoto e del Palasport (con utilizzo di tecnologie e materiali innovativi), al completamento dell'arena scoperta del Palasport (capace oggi di ospitare 8.000 spettatori seduti) e alla realizzazione di opere di viabilità, parcheggi, sistemazione a verde e riforestazione (con la piantumazione di 460 alberi, 600 siepi e 6.000 piante arbustive) e i sottoservizi comunque necessari a qualsiasi intervento successivo.

Il sito è oggi interessato da utilizzi temporanei, tra i quali è previsto un importante evento a maggio 2026 a cura di Ferrari ed altri sono previsti a seguire, consentendo alla cittadinanza di utilizzare un'opera finora simbolo di abbandono, a testimonianza del valore dell'intervento attuato al fine di restituire bellezza, sicurezza, identità dei luoghi, dinamicità a una significativa porzione della città di Roma.

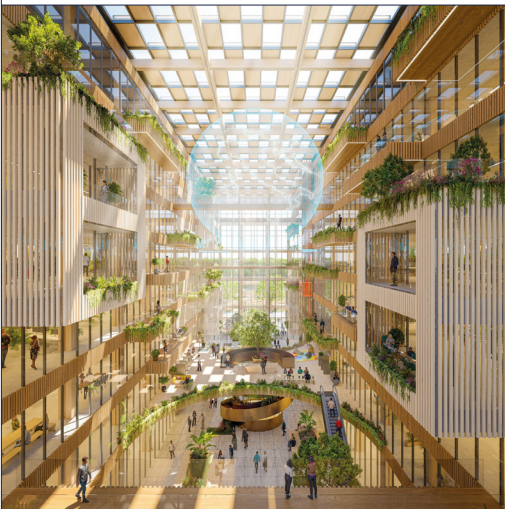
Nel frattempo, in una prospettiva di mediolungo periodo, l'Agenzia ha inoltre avviato nel 2024 il processo di **valorizzazione e rigenerazione dell'intero compendio in partenariato pubblicoprivato**, in linea con l'indirizzo del Ministero dell'Economia e delle Finanze e in collaborazione con Regione Lazio e Comune di Roma Capitale, attraverso un tavolo tecnico volto a condividere il percorso amministrativo e a definire in modo coordinato la destinazione urbanistica del sito.

L'obiettivo è quello di attrarre investimenti privati per realizzare una nuova **"Green City per la salute, la ricerca e la formazione sostenibile"**: un ecosistema urbano multifunzionale integrato con ricerca, innovazione tecnologica, cultura e benessere, sport e tempo libero, affiancate da spazi pubblici e servizi di quartiere, che valorizzano il verde e biodiversità, con importanti ricadute attese in termini socio-economici, come opportunità per i giovani e per la rigenerazione dell'intera area, con l'obiettivo di rendere lo sviluppo dell'area centrale per la Città di Roma Metropolitana. A tal fine, nel luglio 2025 l'Agenzia ha pubblicato una **manifestazione di interesse per attrarre investimenti privati** che scadrà nel giugno 2026.

Altri grandi interventi di rigenerazione a Roma

Oltre all'intervento su Tor Vergata appena citato, l'Agenzia ha in corso di sviluppo altri importanti interventi di rigenerazione nella Capitale, significativi per gli aspetti di rigenerazione del patrimonio pubblico, anche di particolare valore storico-culturale e naturalistico. Tra questi si citano:

- **La nuova sede del MASE di Viale Boston**
L'intervento di **demolizione e ricostruzione dell'imponente immobile dell'EUR**, oltre a dare impulso alla riqualificazione ambientale e sociale del territorio mira alla riconnessione del tessuto urbano valorizzando gli assi viari esistenti. È prevista la realizzazione di nuovi uffici sostenibili configurando spazi aggregativi aperti al quartiere e alla cittadinanza e nuovi spazi di verde attrezzato, garantendo sempre la distinguibilità delle componenti del complesso e dei percorsi, differenziati in base ai diversi tipi di utenza. Nel 2025 si è conclusa la gara per l'individuazione dell'operatore economico che si occuperà nel 2026 della chiusura della fase di progettazione del PFTE.
- **Il compendio di Tor Sapienza**
L'Agenzia, sulla base di una intesa con il Ministero della Difesa, MIC, Funzione Pubblica e comune di Roma Capitale, ha in corso di sviluppo un programma di rigenerazione dell'importante compendio **ex Cerimant** a Tor Sapienza – Roma che funga da motore di trasformazione territoriale in grado di generare valore sociale. Il masterplan sviluppato prevede nuovi servizi per le PA (archivi e uffici) e la creazione di nuovi spazi per la collettività (museo, biblioteca, laboratori) interessati da un programma culturale continuativo che possa dare impulso a tutto il quartiere.
- **L'area di Porta Portese**
Obiettivo del programma di rigenerazione urbana dell'area di Porta Portese è quello di definire un **nuovo ambito urbano policentrico, accessibile e sostenibile**, secondo il modello «città dei 15 minuti», in coerenza con quanto individuato nel Piano Regolatore Generale di Roma. Nel 2025 sono continuate le attività tecniche per attuare la strategia di valorizzare i luoghi urbani, costruiti e non, mediante il riuso degli spazi



Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio

2.5

con l'introduzione di nuove destinazioni d'uso integrate con il tessuto esistente e di nuovi servizi di prossimità connessi alle attività per il tempo libero.

- Il quartiere Trullo**

Il progetto di rifunzionalizzazione del compendio dell'**ex Caserma Donato** prevede, attraverso la quasi completa demolizione delle superfici ad oggi in disuso, il recupero degli spazi urbani dismessi e la riconfigurazione delle superfici esistenti per insediare nuovi poli amministrativi, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli e l'ISPRA, e l'ubicazione di nuovi edifici di interesse civico, culturale, commerciale, ricreativo e residenziale con la creazione di un nuovo parco urbano.

Grazie all'accordo tra l'Agenzia e Roma Capitale, il concept sviluppato nel 2025 prevede la connessione di aree per una più ampia rigenerazione urbana che permetterà il collegamento del nuovo polo con le aree comunale limitrofe che verranno anche esse rigenerate per migliorare gli spazi pubblici dell'intero quartiere del Trullo.
- Forte Bravetta**

Le attività tecniche sviluppate nel 2025 mirano a rendere fruibile e accessibile un bene di rilevante valore storico, paesaggistico e identitario, mediante un programma di valorizzazione del Forte - e delle aree attigue che includono il parco, i fabbricati esterni dismessi e l'ex strada militare dismessa - che prevede un insieme coordinato di interventi capaci di restituirlo alla collettività, qualificandone il ruolo all'interno del sistema urbano e del contesto ambientale in cui è inserito.

Piazza del Plebiscito a Napoli

L'intervento su Piazza del Plebiscito, che si inserisce nel quadro del Piano Città degli immobili pubblici di Napoli, rappresenta un'operazione strategica di **valorizzazione e riqualificazione di uno dei principali spazi monumentali del Paese**, caratterizzato da un'estensione di circa 25.000 mq e delimitato da edifici storici di elevato valore architettonico e culturale.

L'iniziativa nasce da un Protocollo d'Intesa sottoscritto tra l'Agenzia del Demanio, il Comune di Napoli e le principali istituzioni coinvolte nella gestione del sito, con l'obiettivo di garantire una gestione unitaria e coordinata del complesso e di attivare un processo di rigenerazione urbana e culturale dell'area.



Il progetto prevede principalmente la realizzazione di un **sistema di illuminazione architeturale** integrato e coordinato sull'intero complesso monumentale, piazza, basolato, colonnato della Basilica di San Francesco di Paola, Palazzo Reale e edifici prospicienti, finalizzato a valorizzare le quinte urbane e a restituire una lettura unitaria e riconoscibile dello spazio pubblico anche nelle ore notturne. Tale intervento, oltre a migliorare la qualità percettiva e l'attrattività del luogo, consente di incrementare i livelli di sicurezza, favorire la fruizione serale e sostenere l'utilizzo della piazza come spazio aperto per eventi culturali e funzioni pubbliche, attraverso soluzioni tecnologiche avanzate, sistemi di gestione da remoto e interventi orientati all'efficientamento energetico. Il progetto si configura pertanto come un'operazione di "rigenerazione leggera" ad alta intensità simbolica e culturale, in cui la luce diventa strumento progettuale per reinterpretare lo spazio urbano, rafforzarne l'identità e restituirlo pienamente alla collettività, in coerenza con gli indirizzi di valorizzazione del patrimonio pubblico promossi dall'Agenzia del Demanio.

Ex Caserma Perotti, Bologna

La Ex Caserma Perotti è stata candidata alla IV Edizione del concorso Internazionale Reinventing Cities, che stabilisce le 10 "Sfide per il Clima" (cd Sfide Ambientali) poste alla base delle progettualità da ricercare. Nel 2025 si è svolta la II fase della procedura, con l'individuazione del Team aggiudicatario, la cui proposta prevede la realizzazione di un ecosistema urbano aperto, tramite il recupero ambientale e sociale del compendio, la realizzazione di un grande parco centrale che fungerà da polmone verde, l'integrazione di servizi locali, residenze, student housing, spazi comuni, commercio di vicinato e aree sportive. Target dell'intervento sono la riduzione dei consumi e degli impatti ambientali, garantita da design bioclimatico, energie rinnovabili, riuso delle acque piovane e materiali a basso contenuto di carbonio e la misurabilità dei risultati, tramite certificazioni LEED, CasaClima e approccio LCA.

Ex Caserma STAVECO, Bologna

Nel corso del 2025 sono proseguite le attività di valorizzazione e rigenerazione dell'ex Caserma STAVECO, strategico compendio pubblico situato nel centro di Bologna, finalizzate alla definizione del masterplan e degli scenari di riuso dell'area, in coordinamento con il Comune di Bologna, la Regione Emilia-Romagna e gli altri

Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio

2.5

soggetti istituzionali coinvolti. In particolare, sono stati sviluppati approfondimenti di natura progettuale, urbanistica, ambientale e trasportistica, necessari a delineare le future funzioni del complesso, concepite a servizio della collettività e in complementarità con la realizzazione del Parco della Giustizia. Particolare attenzione è stata riservata alla valorizzazione degli spazi aperti e del patrimonio arboreo esistente, quale elemento qualificante per l'integrazione del compendio nel contesto urbano. Le attività sono state accompagnate dall'avvio delle procedure ambientali di bonifica, passaggio fondamentale per la trasformazione dell'area in un nuovo polo urbano sostenibile, pienamente integrato nel tessuto cittadino e orientato alla creazione di valore pubblico.

Ex Caserma Amione, Torino

Il progetto di rifunzionalizzazione dell'ex Caserma Amione si configura come un significativo intervento di rigenerazione urbana del patrimonio esistente. L'iniziativa prevede la riqualificazione del fabbricato storico, destinato a diventare la "porta di accesso" alla nuova cittadella della Pubblica Amministrazione, affiancata dalla realizzazione di nuovi edifici contemporanei. In tale contesto, l'edificio tutelato assume il ruolo di motore e simbolo del cambiamento, trasformando un'originaria architettura industriale e militare in una moderna infrastruttura pubblica al servizio della collettività. L'intervento di valorizzazione della Caserma Amione consentirà la creazione di spazi destinati alla Pubblica Amministrazione attraverso l'accorpamento di uffici pubblici in un unico compendio di proprietà statale. Tale soluzione è finalizzata a garantire, nel medio-lungo periodo, una riduzione dei costi gestionali e un miglioramento dell'efficienza dei servizi, inseriti in un contesto urbano più sostenibile, verde e integrato con il tessuto sociale circostante. Nel corso del 2025 è stato avviato il Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica, attualmente in fase di ultimazione della verifica.

Ex Caserma Mar.Di.Chi, La Spezia

L'intervento prevede il recupero e il restauro dei fabbricati esistenti, con la demolizione e ricostruzione di uno di essi, configurandosi come un'importante operazione di rigenerazione di un'area strategica. L'iniziativa contribuisce al **rinnovamento dell'identità di un contesto urbano** di particolare rilevanza per la comunità e per la memoria collettiva.

Il progetto contempla la restituzione di suolo e un significativo ampliamento delle aree verdi fruibili dalla cittadinanza, con l'obiettivo di migliorare la qualità ambientale e sociale degli spazi. Sotto il profilo costruttivo, è previsto l'impiego del legno come elemento strutturale, mediante tecnologia **X-LAM**, privilegiando materiali a bassa intensità di carbonio. In un'ottica di efficienza energetica, risparmio e benessere degli utenti, l'intervento include la produzione di energia da fonti rinnovabili. Il progetto è stato inoltre insignito del "Premio per lo Sviluppo Sostenibile 2024".

Ex Caserma Papa, Brescia

L'intervento si configura come un'operazione di rigenerazione urbana di grande impatto e ampio respiro, finalizzata alla realizzazione di un nuovo polo delle Amministrazioni statali. Il progetto prevede la realizzazione di nuove costruzioni ad alte prestazioni energetiche (nZEB), integrate con la rete cittadina di teleriscaldamento. Sono inoltre previste opere complementari, tra cui piste ciclabili, aree pedonali, nuove piantumazioni e parcheggi pubblici, volte a migliorare l'accessibilità e la qualità complessiva dello spazio urbano. Nel 2024 è stato avviato un cantiere sostenibile per le attività di demolizione, caratterizzato dal recupero e dalla valorizzazione in sito dei rifiuti da costruzione e demolizione, in un'ottica di economia circolare. Attualmente sono in corso i lavori di rifunzionalizzazione degli immobili esistenti e la realizzazione di nuove costruzioni. Di seguito si illustrano i principali benefici attesi:

- Riduzione del consumo di energia primaria pari al **19%**.
- Produzione di energia da fonti rinnovabili (FER) pari al **47,8%**, di cui **133,79 MWp** da impianti fotovoltaici.
- Riduzione delle emissioni di CO₂ pari a **110 tonnellate/anno**, di cui **57,73 tonnellate/anno** attribuibili al contributo fotovoltaico.
- Incremento della resilienza ai cambiamenti climatici, con un aumento del **30% della superficie permeabile** rispetto alla superficie territoriale complessiva (ST).
- Interventi di piantumazione con inserimento di **122 nuovi alberi**, corrispondenti al **13% delle superfici esterne**.
- Adozione di protocolli di sostenibilità, con certificazione **LEED BD+C**.
- Restituzione di suolo pari a **31.202 m²**, equivalente all'**80% della superficie territoriale**.

Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio

2.5

- Esecuzione della **Valutazione del Ciclo di Vita (LCA)**.
- Valorizzazione della **qualità architettonica e culturale** dell'intervento.
- Realizzazione di un intervento di **rigenerazione urbana**.
- Miglioramento della **fruibilità degli spazi**.
- Miglioramento del comfort termo-igrometrico, con conseguimento della **classe energetica A**.
- Implementazione di sistemi di gestione e controllo degli edifici (BACS) di **classe B**.

Progetti su parchi archeologici urbani

Real Polverificio Borbonico di Scafati ed ex Spolettificio Borbonico a Torre Annunziata

Il progetto di riqualificazione e valorizzazione del **Real Polverificio Borbonico di Scafati** interessa un compendio di elevato valore storico e territoriale, collocato in una posizione strategica al confine tra le province di Salerno e Napoli e pienamente inserito nel sistema metropolitano vesuviano. Il complesso si estende su un'area di circa **160.000 mq**, caratterizzata da ampi spazi verdi, edifici storici e manufatti produttivi che documentano l'evoluzione del sito tra Ottocento e Novecento.

Realizzato nel XIX secolo e successivamente riconvertito a **Istituto Sperimentale per il Tabacco**, il Real Polverificio rappresenta un raro esempio di archeologia industriale inserito in un contesto di straordinaria rilevanza culturale. La prossimità con il Parco Archeologico di Pompei e l'inclusione nella **buffer zone del sito UNESCO "Aree archeologiche di Pompei, Ercolano e Torre Annunziata"** ne rafforzano il ruolo potenziale come infrastruttura culturale e scientifica a servizio del territorio.

Gli interventi previsti mirano alla valorizzazione dei **padiglioni storici**, del **viale monumentale dei platani** e dell'estesa area verde, elementi identitari dell'insediamento. Il progetto si fonda su un modello di **partenariato pubblico-privato**, volto ad attrarre investimenti e competenze specialistiche garantendo al contempo la tutela dei valori storici, paesaggistici e ambientali.

La riqualificazione del Real Polverificio si inserisce in un contesto territoriale altamente accessibile e connesso a un sistema culturale e turistico di rilevanza internazionale. La relazione con Pompei, Oplontis, Stabia, Boscoreale e gli altri siti archeologici dell'area vesuviana rafforza il potenziale del complesso come nodo di una **rete culturale diffusa**, capace di intercettare flussi consolidati e contribuire alla diversificazione e qualificazione dell'offerta territoriale.

Per tale motivo, l'intervento è sviluppato in una visione d'insieme con l'ulteriore iniziativa di rigenerazione urbana in corso sull'**ex Spolettificio borbonico di Torre Annunziata**, finora area militare, che diventa un grande *Parco Urbano della Cultura*, estensione dell'area archeologica di Oplontis-Villa di Poppea, un'area verde sostenibile a disposizione dei cittadini e un *Polo logistico* di presidi della sicurezza.

L'intervento prevede la progressiva rifunzionalizzazione del sito, mediante il recupero e la riqualificazione dei manufatti esistenti, con interventi di restauro e ristrutturazione, e punta a restituire alla città un'area strategica oggi in gran parte sottoutilizzata, migliorandone l'accessibilità, favorendo la permeabilità urbana e attivando nuove funzioni legate alla fruizione pubblica, alla cultura e allo sviluppo economico locale.

Nel suo complesso, la complessa operazione di rigenerazione urbana e valorizzazione del compendio demaniale, sviluppata attraverso un'articolata concertazione interistituzionale tra Amministrazioni centrali ed Enti territoriali, mira a coniugare esigenze di sicurezza, valorizzazione del patrimonio storico e rigenerazione sociale, contribuendo alla ricucitura del tessuto urbano e al rafforzamento della legalità e dell'attrattività del territorio (è previsto, infatti, l'insediamento di nuove funzioni pubbliche, tra cui il presidio di sicurezza con la realizzazione di comandi dei Carabinieri e della Guardia di Finanza).



Riqualificazione dello storico complesso dell'Arsenale di Pavia

Il progetto di **riqualificazione e valorizzazione dello storico complesso dell'Arsenale di Pavia** rappresenta un intervento strategico di rigenerazione urbana volto a restituire nuova centralità a un'area di rilevante valore storico, architettonico e paesaggistico. Il complesso si colloca lungo il fiume Ticino, in una posizione chiave per il sistema urbano pavese, sulla direttrice di collegamento tra la stazione ferroviaria e la rete autostradale, e costituisce un nodo di connessione tra città, infrastrutture e paesaggio fluviale.

L'intervento interessa un'area di circa **140.000 mq** e prevede un ampio programma di recupero, che combina **restauro del patrimonio storico, nuove architetture contemporanee e valorizzazione degli spazi aperti**. La strategia progettuale punta a superare la logica del semplice recupero edilizio, promuovendo una trasformazione integrata capace di ricucire il rapporto tra il complesso dell'ex Arsenale, il tessuto urbano e

il sistema ambientale del Ticino. Il progetto prevede la **conservazione e il restauro degli edifici storici di maggiore pregio**, affiancati dalla demolizione di manufatti non storici e dalla realizzazione di **nuovi edifici** destinati a funzioni pubbliche, in particolare spazi per archivi e servizi amministrativi dello Stato. L'obiettivo è creare un sistema funzionale efficiente e sostenibile, in grado di accogliere uffici pubblici oggi dislocati in sedi diverse, migliorando l'accessibilità dei servizi per la cittadinanza e razionalizzando l'utilizzo del patrimonio immobiliare pubblico. Elemento centrale del *concept* progettuale è la **riconfigurazione degli spazi aperti**, con la creazione di un grande parco urbano e di un sistema di percorsi e piazze pubbliche che valorizzano il rapporto con l'acqua e con il paesaggio fluviale. Il risultato atteso è un nuovo polo urbano aperto, riconoscibile e inclusivo, in cui le architetture storiche e quelle di nuova realizzazione concorrono a definire un luogo dinamico, destinato a ospitare funzioni pubbliche, culturali e amministrative.

La rigenerazione della città storica di Gaeta

Il programma costituisce la fase attuativa del Piano Città sottoscritto nel giugno 2025 e prevede una modifica agli strumenti urbanistici vigenti per meglio allocare negli immobili demaniali e comunali individuati nel Piano le funzioni pubbliche e insediare funzioni private di tipo culturale per la valorizzazione dei caratteri identitari storici, naturalistici e paesaggistici della città.

Nel masterplan sviluppato le funzioni di tipo residenziale collettivo per anziani, studenti ed artisti, si affiancano funzioni per la collettività da correlare a nuovi spazi turistico-ricettivi affiancati da interventi di riqualificazione delle aree urbane per favorire l'accessibilità e la raggiungibilità degli immobili stessi.

La rigenerazione di Casamicciola Terme sull'isola d'Ischia

Il progetto di rigenerazione è inserito in un più **ampio programma di recupero del waterfront** con l'attivazione di nuove forme di fruizione sociale, storica e simbolica di due importanti immobili di Casamicciola Terme: l'ospizio del **Pio Monte della Misericordia**, oggetto di un percorso di rigenerazione in due fasi: temporary use per la

riattivazione e successivo restauro a fini culturali e **piazza della Marina** da riqualificare dopo i danni sismici e franosi. Il masterplan sviluppato nel 2025 introduce percorsi, arredi e spazi verdi ed integra soluzioni sostenibili per mitigare l'isola di calore e migliorare ventilazione e comfort urbano.

Il complesso monumentale dei chiostri e del convento di San Giovanni a Carbonara

Gli interventi di **consolidamento, restauro e valorizzazione di una porzione del complesso monumentale di San Giovanni a Carbonara** a Napoli hanno l'obiettivo di recuperare e riconvertire, nel rispetto della sua identità, un importante edificio del patrimonio storico-artistico cittadino sottraendolo dall'attuale stato di abbandono e restituendolo alla comunità, con l'insediamento di funzioni pubbliche.

Il recupero dell'immobile si associa ad un progetto più ampio di rigenerazione urbana capace di avviare, anche

attraverso il **temporary use**, in una prima fase, un processo virtuoso funzionale allo sviluppo di iniziative economiche, sociali e culturali, unite al più generale recupero ambientale del compendio.

L'intervento, nel suo insieme, persegue una logica di integrazione e non di contrapposizione, configurandosi come strumento per rafforzare il dialogo tra patrimonio monumentale e nuove destinazioni d'uso, e contribuendo a una valorizzazione capace di restituire al complesso un ruolo attivo e riconoscibile nella città contemporanea.

Il nuovo Polo delle Amministrazioni centrali

Un'operazione complessa di riconfigurazione morfologica e funzionale di un ampio compendio demaniale, finalizzata alla rigenerazione urbana e alla razionalizzazione delle funzioni pubbliche sul territorio, riguarda una porzione dismessa della ex caserma Perotti a Firenze, dismessa dal Ministero della Difesa.

Un'intesa Agenzia/Comune ha definito obiettivi e linee guida per l'inserimento dell'area nel contesto urbano attraverso le demolizioni, la redazione del Masterplan e del PFTE, oltre alle urbanizzazioni primarie.

Il nuovo Masterplan redatto nel 2025 orienta la rigenerazione urbana del complesso rispondendo in modo puntuale alle esigenze funzionali e organizzative delle PA che si insedieranno e integrando servizi e spazi pubblici con un parco permeabile e continuo, che diventa infrastruttura ecologica e luogo di relazione per la città. La qualità ambientale e l'elevata accessibilità guidano l'intervento verso un compendio moderno, sostenibile e pienamente inserito nel contesto urbano.

L'ex Caserma Francesco Rossi de L'Aquila

L'iniziativa di rifunzionalizzazione del compendio intende porsi come volano di rigenerazione per un'area della città in diretta connessione con il centro storico, grazie alla realizzazione di un polo delle Pubbliche Amministrazioni, di uno spazio dedicato alla ricostruzione post-sisma e del nuovo comando provinciale dei Vigili del Fuoco.

Particolare attenzione è data alla ricucitura, attraverso l'area, dei percorsi pedonali e ciclabili e alla riconnessione degli spazi verdi storici (parco del Castello) con il sistema del verde a servizio del polo scolastico immediatamente a nord dell'area.

Housing universitario

L’housing universitario rappresenta una delle direttrici strategiche su cui si sta concentrando l’azione dell’Agenzia, in risposta a un fabbisogno strutturale che incide sulla qualità del sistema universitario, sull’attrattività dei territori e sull’accesso equo al diritto allo studio. In questo ambito, l’Agenzia opera come **sogetto tecnico di supporto e di coordinamento**, mettendo a disposizione competenze specialistiche per accompagnare l’attuazione delle politiche pubbliche nazionali e territoriali. A tal fine sono state definite **linee guida progettuali sull’housing universitario**. Lo strumento si basa su un’idea avanzata di residenza, che ispira progettazioni che tengano conto dei nuovi fabbisogni spaziali e funzionali degli studenti e che siano orientate alla qualità architettonica, all’integrazione con la città, alla sostenibilità ambientale e alla creazione di spazi innovativi di studio, relazione e benessere. La crescente domanda di posti letto ha reso l’housing universitario una priorità nazionale, tant’è che la **Missione 4 del PNRR, attraverso la Riforma 1.7**, punta a triplicare i posti disponibili entro il 2026 (+ 60.000 posti letto). In questo contesto l’Agenzia assume un ruolo strategico, **promuove la valorizzazione di immobili statali inutilizzati** da destinare a nuove residenze studentesche, facilitando partenariati, progettazioni e operazioni di rigenerazione urbana. Nel 2023 era stato individuato un primo **portafoglio di immobili idonei a generare circa 5.000 posti letto** e l’Agenzia aveva presentato 13 candidature al Decreto MUR 469/2023 (complessivi 1.846 posti), di cui 9 ammesse e tra queste, a titolo esemplificativo, si citano l’**ex Manifattura Tabacchi di Torino** e l’**ex Caserma IV Novembre di Monza**, per le quali sono attualmente in corso le attività di due diligence propedeutiche alla realizzazione degli studentati. Sempre nel 2023 era stato inoltre firmato l’**accordo con il MUR** finalizzato al coordinamento istituzionale, alla selezione degli immobili, alla progettazione congiunta e alla risoluzione delle criticità, con il coinvolgimento della CRUI e di ANDISU. In parallelo, l’Agenzia, tramite la Struttura per la Progettazione, aveva avviato convenzioni specifiche, come quella con l’Opera Universitaria di Trento²⁴ e aveva individuato ulteriori 15 immobili per favorirne la candidatura ai bandi MUR.

24
Il principio di *Do No Significant Harm* (DNSH) richiede che gli interventi e gli investimenti non arrechino danni significativi agli obiettivi ambientali dell’Unione Europea, tra cui mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, tutela delle risorse idriche, economia circolare, prevenzione dell’inquinamento e protezione della biodiversità. Il rispetto del principio DNSH costituisce un requisito fondamentale per l’accesso ai finanziamenti europei, in particolare nell’ambito del PNRR.

A seguito della convenzione operativa tra la Struttura e il **Commissario Straordinario per l’housing universitario**, sottoscritta a fine 2024, nel 2025 la Struttura ha fornito attività di monitoraggio, verifica tecnica e supporto alla struttura commissariale, impegnata a dare attuazione al DM 481/2024 che stanZIA 1,198 mln € per la creazione dei 60.000 posti letto aggiuntivi della Riforma PNRR. Al 31 dicembre 2025, **sono state verificate 67 iniziative** per complessivi 4.320 posti letto, con 3.394 valutazioni positive. **Con la legge di bilancio 2026** è stata rimodulata la misura PNRR prevedendo la possibilità per il MUR di affidarne l’attuazione a Cassa Depositi e Prestiti (CDP) per una dotazione di 599 mln €. Lo scenario delineatosi è che il Commissario, con supporto della Struttura, concluderà entro agosto 2026 l’attuazione del DM 481/2024 (circa 30.000 posti letto), mentre CDP curerà la nuova fase della misura tramite la costituzione di un Fondo. La disposizione normativa subordina l’erogazione dei contributi a fondo perduto alla verifica obbligatoria dell’Agenzia, anche tramite la Struttura, pertanto, sono in corso le interlocuzioni con MUR e CDP per definire gli aspetti tecnicoamministrativi della Convenzione che regolerà la governance della seconda fase attuativa della misura PNRR. Tra gli interventi più significativi si cita l’intervento di riqualificazione dell’**ex ospedale militare Bonomo a Bari**, che mira a restituire al territorio un plesso inutilizzato da anni, gran parte del quale da destinare all’housing universitario con **oltre 400 posti letto**. Attraverso una nuova perimetrazione funzionale che coordina gli interventi in corso, integrando spazi comuni e funzioni differenti come uffici pubblici e residenze universitarie, l’iniziativa prevede un approccio unitario della gestione condivisa delle aree aperte, degli accessi dedicati per i diversi lotti progettuali e della valorizzazione tipologica dei padiglioni storici. Il masterplan redatto nel 2025 garantisce equilibrio fra tutela, sostenibilità e nuova fruibilità pubblica del complesso. Tale intervento si pone in continuità con una ulteriore iniziativa in fase di sviluppo a Bari, presso l’**ex caserma Magrone**, in collaborazione con il Politecnico di Bari. Un’operazione di rigenerazione urbana di ampia scala, finalizzata alla rifunionalizzazione di un esteso compendio pubblico attualmente in disuso, localizzato in posizione strategica nel contesto urbano che prevede la riconversione dell’area, attraverso un mix funzionale integrato, con l’obiettivo di realizzare: residenze universitarie, servizi e infrastrutture per l’innovazione (parco tecnologico) e l’insediamento di funzioni istituzionali e amministrazioni dello Stato.Tale iniziativa è attualmente nelle fasi preliminari, con attività di indagine e caratterizzazione del sito (geognostiche, ambientali, verifica ordigni bellici, analisi del verde), propedeutiche allo sviluppo del progetto e alla successiva attivazione delle procedure di progettazione e realizzazione.

Edilizia scolastica

Una specifica linea di attività interessa l’edilizia scolastica di proprietà delle Province, finalizzata alla **riqualificazione del patrimonio immobiliare scolastico di competenza provinciale** mediante l’erogazione a titolo gratuito di servizi di ingegneria, architettura e assistenza tecnica a cura della Struttura per la Progettazione.

Avviata nel 2023 con un progetto pilota nelle Regioni del Sud e successivamente estesa nel 2024 alle Province del CentroNord, la programmazione delle attività in sinergia con l’Unione delle Province Italiane (UPI) si basa sulla raccolta dei fabbisogni effettuata tramite avvisi pubblici. Alle attività tecniche provvede la Struttura per la Progettazione con specifiche convenzioni attuative.

Il programma ha consentito di attivare un **ampio processo di qualificazione della capacità progettuale delle Province**, con il coinvolgimento di numerose amministrazioni e la ricognizione di un significativo numero di edifici scolastici candidati, accompagnando le fasi di programmazione, progettazione e affidamento dei servizi tecnici. Alla luce degli esiti degli avvisi e delle attività di pianificazione condivise con UPI, la **programmazione 2024-2026** prevede interventi su **112 edifici scolastici in 47 Province** d’Italia e un impegno economico per gli affidamenti a professionisti esterni pari a **81 milioni di euro**, consentendo di fornire al sistema delle Province un importante contributo complessivo alla rigenerazione, messa in sicurezza e efficientamento del patrimonio scolastico pubblico.

In particolare, **nel 2025 sono state sottoscritte ulteriori 19 convenzioni attuative che prevedono affidamenti per un impegno economico di 24,335 milioni di euro**, una con ogni Provincia aderente all’Avviso per le Province del centro-nord del 2024, coinvolgendo tutti gli edifici indicati da tali Enti con priorità 1. A dicembre 2025 sono state avviate interlocuzioni con UPI per definire la nuova programmazione che sarà inserita in apposito atto integrativo nel 2026.

Programma Archivi di Stato

Il **Progetto Archivi** introduce una nuova visione degli **Archivi di Stato**, concepiti sia come luoghi destinati alla conservazione, allo studio e alla consultazione della documentazione storica, che come **centri culturali polivalenti**, capaci di aprirsi alla città e di svolgere un ruolo attivo nei processi di rigenerazione urbana e di sviluppo dei territori. Il patrimonio immobiliare dello Stato racchiude infatti un valore culturale, sociale ed economico con grandi potenzialità per la crescita del Paese, e gli Archivi rappresentano uno dei luoghi in cui questo potenziale può esprimersi in modo più evidente. Attraverso interventi mirati di **riqualificazione, rifunzionalizzazione e valorizzazione**, alla funzione archivistica tradizionale si affiancano servizi quali la consultazione digitale, spazi per esposizioni temporanee e permanenti, sale studio multifunzionali, ambienti dedicati alla ricerca e alla didattica, nonché aree aperte alla collettività, rafforzando il legame tra patrimonio pubblico, comunità locali e nuove forme di fruizione. Il modello promosso dall'Agenzia si basa su una nuova visione della gestione dell'immobile pubblico, che pone al centro l'utenza, l'accessibilità e la sostenibilità, favorendo il dialogo con le Istituzioni, la partecipazione degli stakeholder e il coinvolgimento del mercato attraverso strumenti di partenariato pubblico-privato e concessioni di valorizzazione.

Un esempio emblematico di questo approccio è rappresentato dalla **concessione di valorizzazione di Palazzo Senato a Milano**, sede dell'Archivio di Stato, un progetto di partenariato pubblico - privato in collaborazione con il Ministero della Cultura, avviato nel 2025, dall'Agenzia del Demanio, per cui si prevede il completamento dell'intervento di riqualificazione nel 2026. L'intervento mira a coinvolgere operatori privati nella gestione di alcune parti dello storico edificio, destinandole a funzioni complementari come caffetteria, spazi di lettura, coworking e aree espositive, mantenendo al contempo la centralità della funzione archivistica. Oltre a Milano, il Progetto Archivi si sviluppa attraverso una pluralità di interventi sul territorio nazionale.

Tra questi rientrano il **recupero dell'Archivio di Stato di Napoli**, il progetto di valorizzazione del **Convento di Santa Maria della Ripa a Forlì**, destinato a ospitare Archivi di Stato e comunali insieme a spazi di consultazione e attività culturali, la **rifunzionalizzazione della Caserma Setti a Modena** per la creazione di archivi interprovinciali in un mix funzionale, il progetto sui **magazzini Ottocenteschi delle Ville Cerimant a Tor Sapienza a Roma**, con la realizzazione di archivi ministeriali e spazi espositivi, e l'intervento sul **compendio Papareschi**, che da magazzini industriali si trasforma in archivi aperti, laboratori universitari e centro culturale. Nel loro complesso, questi interventi mostrano come gli Archivi di Stato possano evolvere in luoghi delle persone oltre che della conservazione di documentazione, dove la memoria storica vive integrandosi con nuovi servizi, spazi di socialità e occasioni di produzione culturale, capaci di generare **impatti positivi duraturi sul territorio**, rafforzando il legame tra memoria, presente e futuro.



La condivisione e la partecipazione delle comunità agli interventi di rigenerazione (San Miniato, Palazzo San Felice, Parco della Giustizia-Murà)

Nell'ambito degli interventi di rigenerazione del patrimonio pubblico, l'Agenzia valorizza la **condivisione** e la **partecipazione** come dimensioni che rafforzano il rapporto tra immobili, territori e comunità, trasformando i percorsi di recupero in occasioni di apertura, racconto e fruizione. In questa prospettiva, anche le fasi di cantiere diventano strumenti di trasparenza e coinvolgimento, capaci di avvicinare cittadini e visitatori ai processi di tutela e trasformazione, rendendo visibile il valore del patrimonio e il senso delle scelte di rigenerazione. Un primo esempio è il progetto **San Miniato al Monte - "Cantiere Aperto"**, avviato nel 2024, che unisce la tutela del patrimonio storico-artistico alla **messa in sicurezza sismica** della Basilica di San Miniato al Monte, complesso monumentale di riferimento per la città di Firenze. L'Agenzia, in qualità di stazione appaltante, promuove l'intervento in collaborazione con il **Ministero della Cultura** e con la **Soprintendenza Archeologica, Belle Arti e Paesaggio** competente, con finanziamento a valere su fondi **PNRR**. I lavori comprendono attività di consolidamento strutturale della basilica e del campanile, la messa in sicurezza di facciate e coperture, il rafforzamento di murature e colonne della cripta e il restauro degli apparati architettonici e decorativi di maggior pregio. La specificità dell'iniziativa risiede nell'impostazione del **cantiere come spazio aperto e condiviso**: percorsi di visita dedicati consentono di accedere agli spazi in sicurezza senza interferire con le lavorazioni, mentre pannelli informativi accompagnano il pubblico nella lettura della storia del monumento e delle attività in corso; la facciata resta inoltre visibile grazie a coperture trasparenti sui ponteggi. A completamento, il progetto prevede anche strumenti di accesso e comunicazione da remoto tramite una piattaforma digitale dedicata, utile a seguire l'avanzamento, consultare materiali informativi e prenotare visite guidate.

Anche l'iniziativa **"Cultura in Cantiere"**, legata a **Palazzo San Felice**, interpreta la rigenerazione come processo da rendere leggibile e condiviso, aprendo eccezionalmente al pubblico un luogo fino a oggi non accessibile e trasformando la fase di lavori in un'occasione di conoscenza e partecipazione. Il percorso temporaneo consente ai cittadini di entrare in un edificio in profonda trasformazione, offrendo uno spaccato sul processo di recupero e sulla visione culturale che ne guiderà

il futuro utilizzo, intrecciando la storia del luogo, il presente del cantiere e il progetto che prenderà forma nei prossimi anni. L'esperienza è concepita come un racconto stratificato, che combina narrazione, **tecnologie digitali** e valorizzazione **archeologica**, anticipando il ruolo dell'edificio come futura sede della **Biblioteca di Archeologia e Storia dell'Arte** e come polo di riferimento per ricerca e divulgazione in questo ambito. La riqualificazione è promossa dalla **Presidenza della Repubblica** e dal **Ministero della Cultura**, con l'Agenzia del Demanio nel ruolo di appaltante, e si fonda su un progetto architettonico che coniuga tutela, innovazione e qualità dello spazio pubblico.

A completare questa visione, l'Agenzia promuove l'**arte** come fattore di connessione tra rigenerazione e comunità, riconoscendo alle opere artistiche la capacità di rafforzare l'identità dei luoghi, favorire l'appropriazione collettiva degli spazi e accompagnare i processi di trasformazione urbana oltre la sola dimensione tecnico-funzionale. Le opere vengono intese come parte integrante dei progetti, in dialogo con il contesto storicoarchitettonico e con le funzioni pubbliche insediate, superando una lettura meramente decorativa e assumendo un ruolo di mediazione simbolica tra edificio e collettività. In tale quadro, un caso significativo è **Murà**, progetto di **arte partecipata** sviluppato nel contesto del Piano Città di Bari e promosso nell'ambito di un protocollo sottoscritto tra Agenzia del Demanio, **Ministero della Giustizia** e **Comune di Bari**. Quest'opera collettiva è stata realizzata con il coinvolgimento diretto di studenti, scuole, associazioni, artisti, comunità penitenziaria e professionisti, e ha dato vita a un mosaico visivo capace di riflettere la pluralità della città e di rafforzare il legame tra intervento infrastrutturale e dimensione sociale.

L'esperienza ha affiancato la realizzazione del futuro **Parco della Giustizia**, trasformando temporaneamente il perimetro del cantiere in uno spazio di espressione condivisa e di racconto di valori quali legalità, inclusione, sostenibilità ambientale e appartenenza. In continuità con questo approccio, sono richiamate anche altre esperienze in cui l'arte accompagna la rigenerazione e la costruzione di luoghi pubblici riconoscibili e identitari, come la nuova Caserma della Guardia di Finanza di Fidenza e la nuova Caserma dell'Arma dei Carabinieri a Pieve Torina.

Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio

2.5



2.5.3 Interventi per la tutela e valorizzazione del paesaggio

La tutela e la valorizzazione del paesaggio rappresentano una leva strategica dell’azione dell’Agenzia del Demanio nei processi di rigenerazione del patrimonio pubblico, con l’obiettivo di coniugare **conservazione ambientale, valorizzazione culturale e sviluppo sostenibile dei territori**. In questa prospettiva, il paesaggio è considerato come un sistema vivo, risultato dell’interazione tra natura, storia e comunità, da governare attraverso interventi integrati e di lungo periodo.

Un esempio emblematico è rappresentato dal **sistema delle Saline di Tarquinia**, ricompreso nella Riserva Naturale Statale “Saline di Tarquinia”, area di circa 150 ettari (di cui 100 ettari di laguna) inserita nella Rete Natura 2000, riconosciuta per l’elevato valore degli habitat costieri e dell’avifauna migratoria. Il sito, caratterizzato da una lunga stratificazione storica (dalla produzione del sale alla dismissione industriale del 1967) conserva oggi un paesaggio in cui si intrecciano memoria produttiva, biodiversità, patrimonio archeologico e identità culturale.

Il percorso di rigenerazione delle Saline di Tarquinia si inserisce nel quadro del Protocollo d’Intesa promosso dall’Agenzia per il **recupero e la valorizzazione dell’ecosistema culturale** della Riserva con particolare riferimento al Borgo del Sale, cuore storico e identitario dell’area. L’accordo attiva una collaborazione istituzionale ampia e multidisciplinare che coinvolge, oltre all’Agenzia stessa, il Comune di Tarquinia, la Regione Lazio, la Direzione regionale Musei nazionali Lazio del Ministero della Cultura, la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per la provincia di Viterbo e l’Etruria Meridionale, il Raggruppamento Biodiversità dell’Arma dei Carabinieri, l’Autorità di bacino distrettuale dell’Appennino Centrale, l’Università degli Studi della Tuscia, l’Università degli Studi di Perugia, la Fondazione Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici e l’ISPRA, con il coinvolgimento del Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica.

Il progetto vede il Borgo del Sale come cuore culturale e operativo del sistema e punta a trasformare la tutela ambientale in un motore di valorizzazione, integrando conservazione degli habitat, fruizione pubblica regolata, ricerca scientifica, didattica, percorsi culturali ed espositivi. Gli interventi mirano inoltre a rafforzare la resilienza costiera, contrastare i fenomeni di erosione e adattare

il sito agli effetti del cambiamento climatico, nel rispetto dei valori paesaggistici e storicoindustriali.

Nel 2025 l’Agenzia ha sviluppato il Masterplan in una visione unitaria e multiscalare, capace di leggere e governare le relazioni tra scala territoriale, scala locale e scala del borgo. La chiave interpretativa punta ad evidenziare fragilità–opportunità: le Saline sono un luogo delicatissimo, dove gli interventi devono essere ponderati, leggeri e precisi; ma proprio questa fragilità rende necessario un progetto capace di tenere insieme, in modo coerente, dimensione ecologica, culturale, storica e paesaggistica, trasformando la tutela in motore di valorizzazione.

Un secondo ambito di intervento rilevante è rappresentato dal **Parco della Majella**, destinatario di un progetto di rigenerazione territoriale orientato al riconoscimento e alla valorizzazione di un patrimonio geominerario unico a livello nazionale.

L’iniziativa nasce dall’esigenza di trasformare un sistema di siti estrattivi storicamente legati alle attività minerarie (oggi in gran parte dismessi) in una nuova infrastruttura culturale, scientifica e territoriale. Gli interventi mirano alla messa in sicurezza, al recupero e alla rifunzionalizzazione di gallerie, opifici, teleferiche e infrastrutture storiche, restituendo continuità e leggibilità a un paesaggio che intreccia natura, archeologia industriale e identità comunitaria. Al centro della strategia vi è la restituzione sociale e culturale dei luoghi, attraverso la creazione di percorsi tematici, spazi per la ricerca e la formazione, poli espositivi e sistemi di fruizione lenta e accessibile, in grado di integrare valori naturalistici, culturali e spirituali.

Un ulteriore intervento a tutela e valorizzazione del paesaggio interessa l’**area dell’ex-radar di Coccia di Morto**, parte di una più estesa unità di gestione della **riserva naturale statale del litorale romano**.

Il progetto di rigenerazione propone un intervento unitario per l’intero ambito mediante azioni coordinate ed indirizzate da un lato alla salvaguardia e al ripristino ambientale (arenile, duna, pineta) e, dall’altro, a favorire la fruibilità del luogo da parte della cittadinanza.

Iniziative di gestione e valorizzazione

2.6

2.6.1 Concessioni, valorizzazioni e Temporary Use

Nel quadro delle iniziative di gestione e valorizzazione, l'Agenzia adotta **strumenti differenziati per promuovere un utilizzo più efficiente e responsabile del patrimonio pubblico**, coniugando tutela dell'interesse generale e capacità di attivare nuove forme di fruizione dei beni. In questa prospettiva, vengono inquadrare alcune leve operative che, pur diverse per natura e finalità, condividono l'obiettivo di valorizzare gli asset e di sostenerne una gestione orientata a efficacia amministrativa, sostenibilità e qualità della risposta ai bisogni dei territori e delle istituzioni. Fondamentale diventa quindi il ricorso a concessioni e strumenti di valorizzazione, l'impiego del temporary use come modalità flessibile di attivazione anticipata degli immobili e, in parallelo, un approccio strutturato alla gestione di beni strumentali, tra cui i veicoli, a supporto dell'operatività e della buona amministrazione. In particolare, nel 2025 risultano a livello nazionale stipulati n.52 contratti/atti di locazione/concessione a titolo gratuito e a canone agevolato.

Concessioni (Giardini Reali di Piazza San Marco e di Fondazione Cini)

L'estensione fino a 50 anni delle concessioni relative ai **Giardini Reali di Piazza San Marco** e al **Padiglione dei Santi** alla Venice Gardens Foundation, così come dell'**Isola di San Giorgio Maggiore** alla Fondazione Giorgio Cini, rappresenta un passaggio di rilievo nel percorso di tutela e valorizzazione di alcuni luoghi simbolo della laguna veneziana. Le intese sottoscritte con il Ministero della Cultura garantiscono stabilità amministrativa e gestionale a modelli di valorizzazione fondati sulla cura del patrimonio, sulla qualità degli interventi e sulla fruizione collettiva dei beni.

Nel caso dei **Giardini Reali**, la proroga della concessione consente di consolidare e sviluppare nel lungo periodo il percorso di recupero avviato dalla Venice Gardens Foundation dal 2015, sostenendo interventi continuativi di restauro e manutenzione ordinaria e straordinaria. L'estensione temporale permette inoltre di programmare investimenti strutturali per circa **17 milioni di euro**, assicurando la tutela di un bene fortemente identitario della città e la sua piena accessibilità a cittadini e visitatori.

Per l'**Isola di San Giorgio Maggiore**, l'accordo rafforza il modello di valorizzazione portato avanti dalla Fondazione Giorgio Cini, attiva sull'isola dal secondo dopoguerra. La concessione di lungo periodo consolida un assetto gestionale che ha restituito nel tempo funzionalità e prestigio a un patrimonio architettonico di straordinario valore, contribuendo a fare di San Giorgio Maggiore un polo di riferimento per la cultura, la ricerca e il dialogo internazionale.

Nel loro insieme, le estensioni rispondono all'esigenza di favorire investimenti di mediolungo periodo e di valorizzare il ruolo di soggetti qualificati nella gestione di beni di interesse storico-culturale. L'approccio adottato dall'Agenzia del Demanio riconosce nella stabilità concessoria uno strumento essenziale per garantire sostenibilità degli interventi, tutela del patrimonio e salvaguardia dell'interesse pubblico.



Iniziative di gestione e valorizzazione

2.6

La valorizzazione del patrimonio immobiliare a Bologna con “MEZZ’ARIA”, laboratorio urbano di coabitazione e cultura

Il progetto “MEZZ’ARIA - Lo spazio tra le cose” rappresenta un’esperienza innovativa di **valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico a Bologna**, fondata sul *temporary use* come strumento di rigenerazione urbana, culturale e sociale. L’iniziativa interessa lo storico complesso dell’**ex Caserma Boldrini**, situato nel cuore del centro cittadino, e ne ha consentito la riapertura alla cittadinanza attraverso un modello sperimentale di coabitazione, cultura e cura condivisa dello spazio.

Il progetto, promosso nell’ambito delle politiche di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico inutilizzato, è stato attivato a seguito di una procedura di *temporary use*, che ha portato all’affidamento degli spazi a un raggruppamento di soggetti impegnati nei temi dell’innovazione urbana e sociale. L’intervento ha trasformato l’ex compendio militare in un **community hub aperto**, capace di accogliere attività culturali, sociali e abitative temporanee, restituendo nuova vitalità a un bene pubblico dismesso.

La valorizzazione dell’ex Caserma Boldrini si configura come un **esempio concreto di rigenerazione urbana temporanea**, in cui la sperimentazione di nuovi usi anticipa e accompagna i futuri scenari di trasformazione dell’immobile. Il progetto si articola lungo alcune direttrici principali: il riuso abitativo temporaneo e il *coliving*, basati su modelli di abitare condiviso e sostenibile; la rigenerazione culturale partecipata, attraverso eventi, attività e programmi aperti alla cittadinanza; la gestione comunitaria degli spazi, con il coinvolgimento diretto di abitanti, associazioni e realtà locali nella cura e animazione del compendio.

L’approccio adottato promuove una **riattivazione graduale e partecipata**, capace di generare relazioni, sperimentare modelli di governance collaborativa e rafforzare il legame tra patrimonio pubblico e comunità urbana.

Interventi di temporary use

Questo approccio consente di accompagnare gradualmente le trasformazioni urbane, riducendo i tempi di inattività dei compendi e permettendo di osservare e valutare gli impatti sociali, culturali ed economici delle future progettazioni. La **pianificazione assume così una valenza etica**, orientata a fornire risposte tempestive e inclusive ai bisogni dei territori, valorizzando il patrimonio pubblico come bene comune e integrando dimensione progettuale e dimensione sociale. In tale prospettiva, il *temporary use* diventa una leva di ascolto e adattamento, utile a orientare le scelte successive anche attraverso forme strutturate di collaborazione con il terzo settore e operatori privati.

I progetti attivati dai Piani Città includono, tra gli altri, il *temporary use* di spazi come la **Caserma Umberto I ad Ascoli Piceno**, il **Convento dei Crociferi a Palermo**, il **Palazzo Fondi a Napoli**, l’ex **Convento di San Vito ad Agrigento**, la **Chiesa di Sant’Anna a Venezia** e il **Convento di San Domenico a Reggio Calabria**, trasformati temporaneamente in luoghi per eventi culturali, mostre, attività artistiche e iniziative di aggregazione. Queste sperimentazioni hanno consentito di aprire gli immobili alla cittadinanza già nelle fasi preliminari dei processi di valorizzazione, favorendo la riappropriazione collettiva dei luoghi e la costruzione di nuove centralità urbane.

Iniziative di gestione e valorizzazione

2.6

Gestione dei veicoli

La gestione, per quanto di competenza, dei veicoli pervenuti allo Stato per violazioni del Codice della strada di natura amministrativa si inserisce nel quadro delle politiche di efficienza operativa e circolarità delle risorse, con l’obiettivo di garantire un **utilizzo ottimizzato e responsabile dei mezzi acquisiti al patrimonio dello Stato**, a supporto delle attività istituzionali. L’approccio adottato è orientato alla riduzione degli sprechi, al miglioramento delle performance d’uso e alla valorizzazione dei beni pubblici in un’ottica di lungo periodo.

Nel corso del 2025, tale modello è stato ulteriormente rafforzato attraverso l’adozione della nuova documentazione di gara CA 6bis, elaborata congiuntamente con il Ministero dell’Interno, che ha esteso la platea dei veicoli soggetti a rottamazione includendo anche quelli classificati **Euro 3**, ampliando quindi le misure di progressiva eliminazione dei mezzi maggiormente impattanti sotto il profilo ambientale.

Parallelamente, è stata attivata l’**App Sives** destinata alle Forze dell’Ordine appartenenti agli Organi di Stato, tra cui Carabinieri, Guardia di Finanza, Polizia di Stato e Polizia Penitenziaria. Tale strumento consente agli operatori impegnati nei controlli su strada di individuare direttamente i veicoli già acquisiti al patrimonio dell’Erario a seguito di provvedimenti di confisca amministrativa, ma ancora impropriamente utilizzati dai precedenti proprietari successivamente all’emanazione dei relativi dispositivi prefettizi, permettendone la tempestiva sottrazione alla circolazione, con particolare riferimento anche ai mezzi caratterizzati da maggiori livelli di inquinamento.

Nel medesimo ambito si inserisce la **procedura del custode acquirente**, che nel 2025 ha visto l’attivazione di **24 contratti su base provinciale**, comprendenti specifiche clausole finalizzate alla rottamazione dei veicoli più inquinanti, in particolare quelli appartenenti alle classi da **Euro 0 a Euro 2**, contribuendo così al progressivo rinnovamento del parco veicolare pubblico. Complessivamente, nel corso dell’anno sono stati **alienati o rottamati circa 25.923 veicoli**, contribuendo in modo significativo al rinnovamento del parco veicolare pubblico.

Le iniziative sono integrate da attività di **monitoraggio dei**

consumi e sperimentazione su scala territoriale, nonché da azioni di riutilizzo dei beni confiscati, rafforzando un modello gestionale improntato a criteri di sostenibilità ambientale, efficienza amministrativa ed economia circolare.

2.6.2 Innovazione e digitalizzazione

L’innovazione rappresenta oggi uno dei pilastri dell’azione dell’Agenzia, che ha fatto della digitalizzazione un driver fondamentale per migliorare l’efficienza operativa, la conoscenza del patrimonio immobiliare e offrire servizi più accessibili, integrati e intelligenti a amministrazioni, stakeholder e territori. Nel 2025 è proseguita l’attuazione di un programma ampio e articolato di trasformazione digitale, con interventi che spaziano dalla dematerializzazione dei processi, all’arricchimento dei dati informativi degli immobili pubblici, all’evoluzione di piattaforme avanzate per la gestione e valorizzazione degli immobili dello Stato.

Tra le iniziative più significative figurano:

- Smart building
- L’Agenzia sta introducendo negli immobili sensori e dispositivi digitali che monitorano in tempo reale consumi energetici, qualità dell’aria, utilizzo degli spazi e altri parametri ambientali. Questi sistemi rendono gli edifici più “intelligenti”, permettono di ridurre gli sprechi e migliorano il comfort delle persone che vi lavorano.
- **BIM²⁵**
- **Digital Twin²⁶**
- **Migrazione verso il Polo Strategico Nazionale (PSN)²⁷**
- **Adesione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)²⁸**
- **Geoportale**

Nel 2025 il Geoportale è stato potenziato integrando nuovi contenuti cartografici, dati socio-economici e dati dell’Istituto Geografico Militare (IGM). Questo permette analisi territoriali più complete e supporta decisioni più informate nella gestione e valorizzazione degli immobili pubblici.

L’Agenzia ha inoltre sviluppato sistemi dedicati alla produttività interna e alla semplificazione amministrativa, come **FirmaFacile**, la piattaforma **SILEG** per la trasparenza nei cantieri strategici, e l’applicativo **DARS** per la prenotazione degli spazi di lavoro.

25
Per maggiori dettagli si rimanda al box focus “Tecnologia e innovazione per l’ambiente del costruito” al paragrafo 2.5.1. “Interventi a valenza climatico-ambientale”

26
Per maggiori dettagli si rimanda al box focus “Gemelli digitali degli edifici” al paragrafo 2.2. “Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione”

27
Per maggiori dettagli si rimanda al box focus “L’evoluzione dei processi tramite la collaborazione con CNR; PSN e l’adesione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)” presente al paragrafo 2.6.2 “Innovazione e digitalizzazione”.

28
Per maggiori dettagli si rimanda al box focus “Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) e Polo Strategico Nazionale” presente al paragrafo 2.6.2 “Innovazione e digitalizzazione”.

Iniziative di gestione e valorizzazione

2.6

La tutela della privacy

La protezione dei dati personali è garantita attraverso l'applicazione rigorosa del Regolamento (UE) 2016/679 *General Data Protection Regulation* (GDPR) e l'adozione di un Sistema di Gestione della Sicurezza dei Dati e delle Informazioni. Questo sistema rappresenta un ecosistema integrato che assicura:

- governance strutturata, con ruoli e responsabilità definite;
- gestione e mitigazione dei rischi informativi;
- *privacy by design* e *by default*;
- cooperazione costante con AgID, ACN, Garante per la Protezione dei Dati Personali.

Con l'obiettivo di dare piena attuazione a quanto previsto dal Regolamento GDPR, l'Agenzia del Demanio ha adottato un Modello di Organizzazione e Gestione della Privacy che prevede le seguenti figure:

- **Titolare del Trattamento:** l'Agenzia del Demanio, rappresentata legalmente dal Direttore dell'Agenzia;
- **Responsabile della protezione dei dati (RPD):** nominato dal Titolare, mette a disposizione le proprie competenze specialistiche sulla normativa e sulle prassi in materia di protezione dei dati personali;
- **Comitato per la protezione dei dati personali:** un gruppo di lavoro formato da rappresentanti qualificati delle strutture centrali. Si riunisce periodicamente con il RPD per supportare il Titolare nella costante attuazione di quanto previsto dal Regolamento;
- **Referenti del trattamento:** individuati tra i primi riporti del Direttore dell'Agenzia, sono designati con specifico atto di nomina;
- **Persone autorizzate:** dipendenti, personale somministrato e tirocinanti che operano sotto l'autorità del Titolare e che sono istruiti mediante informazioni dettagliate sul trattamento consentito. Il loro operato è oggetto di costante verifica per garantire un trattamento dati lecito, corretto e trasparente. Sono considerate persone autorizzate anche i membri del Comitato di Gestione, del Collegio dei Revisori dei Conti e dell'Organismo di Vigilanza;
- **Amministratori di sistema:** soggetti nominati dal Titolare che svolgono, sia a livello centrale che territoriale, il ruolo di amministratori di rete e dei sistemi informativi;

- **Responsabili del trattamento:** soggetti esterni all'Agenzia del Demanio che trattano dati personali per conto del Titolare, sulla base di specifico contratto o atto giuridico.

L'esistenza di questa struttura organizzativa, definita e articolata, consente di garantire un'efficace gestione della privacy sia all'interno sia all'esterno dell'Ente, assicurando coerenza, trasparenza e controllo. Nel 2025 non sono pervenuti reclami fondati in materia di protezione dei dati personali e non si sono registrati episodi da autorità o terze parti.

La cybersecurity

Nell'ambito della *cybersecurity*, l'Agenzia opera in sinergia con il **CERT (Computer Emergency Response Team)**, la struttura specializzata del Ministero dell'Economia e delle Finanze che coordina la gestione degli incidenti informatici e il monitoraggio delle minacce relative alle amministrazioni finanziarie. La partecipazione dell'Agenzia a questo ecosistema consente un costante scambio informativo, l'adozione tempestiva di misure di prevenzione e la gestione coordinata di eventuali vulnerabilità. In continuità con gli anni precedenti, l'Agenzia si è adeguata alle prescrizioni della **direttiva NIS (Network and Information Security)**, che definisce gli standard europei per la sicurezza delle reti e dei sistemi delle pubbliche amministrazioni. Tale conformità è supportata da un modello organizzativo chiaro, che individua un referente per la *cybersecurity* e assicura il coordinamento interno delle attività di prevenzione, risposta e gestione degli incidenti. La tutela della continuità operativa rimane un elemento centrale: attività di **monitoraggio dei rischi**, aggiornamento dei sistemi di **conservazione digitale**, interoperabilità tra banche dati e adozione di **infrastrutture cloud qualificate** costituiscono i pilastri dell'architettura ICT dell'Agenzia, garantendo affidabilità, disponibilità e sicurezza dei servizi. Complessivamente, *cybersecurity*, innovazione digitale e tutela dei dati sono strumenti tecnici che rappresentano **leve strategiche** per una gestione moderna ed efficiente del patrimonio pubblico. Il continuo rafforzamento delle misure di sicurezza consente all'Agenzia di garantire l'erogazione di servizi affidabili, di salvaguardare il valore dei beni dello Stato e di concorrere attivamente a una trasformazione digitale sicura e sostenibile, a beneficio di cittadini, imprese e istituzioni.

Polo Strategico Nazionale (PSN) e Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)

Nel corso del 2025, l’Agenzia del Demanio ha compiuto ulteriori passi nel percorso di **trasformazione digitale e innovazione dei processi**, rafforzando la propria capacità di gestione del patrimonio immobiliare pubblico attraverso l’integrazione di infrastrutture digitali nazionali, la collaborazione con il mondo della ricerca e l’adozione di piattaforme interoperabili a servizio della Pubblica Amministrazione.

Un primo ambito strategico riguarda la **migrazione verso il Polo Strategico Nazionale (PSN)**, infrastruttura cloud ad alta affidabilità prevista dal PNRR nell’ambito della Missione 1, Componente 1, Investimento 1.1 “Infrastrutture digitali”. L’adesione al PSN consente all’Agenzia di ospitare dati e servizi critici in un ambiente sicuro, resiliente e geograficamente ridondato, garantendo continuità operativa, conformità ai requisiti di cybersicurezza (anche in relazione alla direttiva NIS2) e localizzazione dei dati sul territorio nazionale.

Parallelamente, nel 2025 l’Agenzia del Demanio ha **aderito alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)**, rafforzando l’impegno verso un modello di amministrazione basato su condivisione, interoperabilità e qualità del dato²⁹. La PDND, promossa dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri e gestita da PagoPA S.p.A., consente lo scambio sicuro, veloce e standardizzato dei dati tra le pubbliche amministrazioni tramite servizi API, riducendo tempi e complessità delle attività di interscambio.

L’iniziativa si inserisce nel quadro del progetto **IMMOBIL. PA**, finanziato dal PNRR e finalizzato alla creazione di nuovi spazi digitali per la condivisione delle informazioni sul patrimonio immobiliare dello Stato. Attraverso la PDND, l’Agenzia rende disponibili dati strutturati e aggiornati relativi a immobili, locazioni, concessioni, contratti, interventi edilizi, manutenzioni, riscossioni e vulnerabilità sismica, favorendo una cooperazione istituzionale più efficace e supportando processi decisionali e di pianificazione più rapidi e informati. Un esempio concreto di utilizzo della PDND è rappresentato dall’interoperabilità attivata tra la **Banca Dati Catastale** e il sistema di gestione immobiliare dell’Agenzia, che consente di recepire in tempo reale le variazioni catastali.

29
Per maggiori dettagli in merito all’adesione dell’Agenzia alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati è possibile consultare il comunicato stampa pubblicato sul sito dell’Agenzia al seguente link: https://www.agenziademanio.it/export/sites/demanio/download/comunicatistampa/CS-PDND-Demanio_nov25.pdf

L'attenzione alle nostre persone

**Rendicontazione
di Sostenibilità 2025**
Agenzia del Demanio

03

Dimensione sociale

HIGHLIGHTS

Il capitolo descrive il ruolo centrale delle **persone** all'interno dell'Agenzia del Demanio, evidenziando come **competenze, professionalità e benessere organizzativo** costituiscano leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e la creazione di **valore pubblico**.

Viene presentata una panoramica sulla **composizione dell'organico** e sui principali elementi di gestione delle risorse umane, includendo **assetti organizzativi**, politiche retributive e di **welfare**, iniziative di sviluppo e valorizzazione, nel rispetto dei principi di **equità, trasparenza e inclusione**.
Un focus rilevante è dedicato alla **salute e sicurezza nei luoghi di lavoro**, illustrando i presidi adottati, il **Sistema di Gestione certificato**, le attività di prevenzione, formazione e sorveglianza sanitaria finalizzate a garantire un ambiente di lavoro **sicuro e orientato al benessere**.

Il capitolo approfondisce inoltre i temi della **formazione e sviluppo professionale**, della **diversità e pari opportunità**, nonché le iniziative di **comunicazione interna ed esterna**, a supporto della **partecipazione**, dell'ascolto e del rafforzamento del **senso di appartenenza** delle persone all'Agenzia.

1.394
dipendenti

17
Direzioni Territoriali

UNI EN ISO
45001
Ottenimento certificazioni

38.251
ore totali di formazione erogate

Le persone al centro

3.1

3.1.1 Il personale dell'Agenzia
Le persone costituiscono il cuore operativo dell'Agenzia del Demanio e un fattore strategico per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali. L'Ente può contare su una comunità professionale ampia e qualificata, composta da **1.394 dipendenti**, distribuiti tra la Direzione Generale e le **17 Direzioni Territoriali**, a conferma della presenza capillare sul territorio nazionale. La valorizzazione del capitale umano rappresenta una delle priorità del Piano di sostenibilità 2025-2028, che individua nel benessere, nello sviluppo delle competenze e nel welfare elementi essenziali per sostenere una gestione efficace e responsabile dei dipendenti e del patrimonio pubblico.

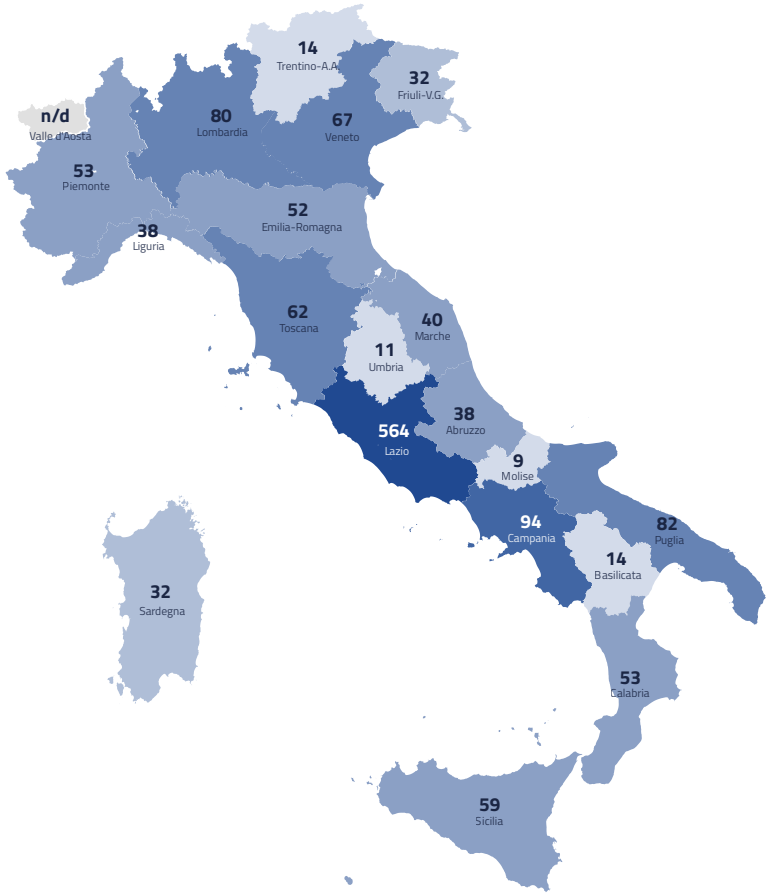


Figura 1 - Distribuzione geografica organico per regione

- GRI 2-7
- GRI 2-8
- GRI 2-19
- GRI 2-20
- GRI 2-30
- GRI 3-3
- GRI 401-1
- GRI 401-2
- GRI 402-1
- GRI 405-1

Le persone al centro

3.1

Le principali azioni strategiche per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane si basano sull’ambito d’azione del Piano di sostenibilità 2025-2028 “**Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze**”. Il riconoscimento della centralità dei dipendenti e dei loro bisogni è condizione per costruire un futuro lavorativo più equilibrato, produttivo e sostenibile, nonché quale atto di responsabilità sociale d’impresa, a beneficio del benessere collettivo.

La gestione delle risorse umane si fonda su principi di **equità, trasparenza e inclusione**, garantendo pari opportunità nei processi di selezione, sviluppo e crescita professionale. L’Agenzia rifiuta ogni forma di discriminazione e valorizza la pluralità delle competenze assicurando un ambiente di lavoro basato sul rispetto, sulla partecipazione e sulla responsabilità individuale. In questo contesto, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione (DRUO) svolge un ruolo centrale nel governo delle principali leve di gestione delle risorse umane.

Il personale è composto per il **53% da donne** e per il **47% da uomini**. La maggior parte dei dipendenti è assunta con **contratto a tempo indeterminato** (1.379 risorse), mentre **15** risorse lavorano con contratto a tempo determinato. Accanto al personale dipendente, l’Agenzia si avvale della collaborazione di **79 lavoratori non dipendenti** (55 donne e 24 uomini), che apportano competenze specialistiche a supporto delle attività. Nel 2025 si sono registrate **61 nuove assunzioni** e **70 uscite**.

L’Agenzia applica alla totalità del personale non dirigente il **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro personale impiegatizio e quadro Agenzia del Demanio - Ente Pubblico Economico**, garantendo condizioni economiche e normative uniformi e conformi alla disciplina di settore. Per la totalità del personale dirigente è invece applicato **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dirigenti di aziende** produttrici di beni e servizi, assicurando un sistema contrattuale coerente con il ruolo e le responsabilità previste.

La **libertà di associazione** e il pieno esercizio del diritto di assemblea, è assicurata come previsto dall’art. 14 del CCNL. Non si registrano attività o fornitori per i quali tali diritti risultino limitati, confermando l’impegno dell’Ente a garantire un ambiente di lavoro aperto, partecipativo e rispettoso delle normative vigenti.

Le **politiche retributive** sono improntate ai principi di equità, trasparenza e competitività, in coerenza con gli standard del settore pubblico e con le strategie di medio-lungo termine dell’Agenzia. Tali politiche sono finalizzate a valorizzare il merito individuale, attrarre e trattenere talenti e promuovere un sistema di riconoscimento sostenibile, contribuendo al benessere organizzativo e alla stabilità del personale.

Per tutto il personale impiegatizio e quadro il CCNL di riferimento definisce i **livelli retributivi minimi** e garantisce condizioni economiche uniformi ed eque.

Alla retribuzione fissa si affiancano forme di incentivazione variabile, quali il Premio di Risultato, correlato alla performance dell’Agenzia, e bonus individuali o una tantum, basati sulla valutazione delle prestazioni. Per i responsabili di unità organizzativa è inoltre previsto un incentivo **MbO** (*Management by Objectives*), commisurato ai risultati conseguiti, contribuendo a un modello retributivo orientato alla valorizzazione delle competenze e al riconoscimento del merito.

Le persone al centro

3.1

3.1.2 Welfare

L'Agenzia promuove un ampio sistema di **welfare aziendale** orientato a sostenere il benessere delle persone, incentivare la produttività e favorire un equilibrato bilanciamento tra vita privata e professionale.

Tra gli strumenti che l'Agenzia adotta come principali leve per promuovere la conciliazione tra le esigenze professionali e la sfera privata dei dipendenti rivestono un ruolo centrale il **lavoro agile e il coworking**.

Il lavoro agile consente al dipendente di svolgere la propria attività lavorativa al di fuori della sede ordinaria, mentre il coworking permette di operare presso sedi dell'Agenzia diverse da quella di assegnazione, generalmente più vicine al luogo di residenza, con conseguente riduzione degli spostamenti e maggiore conciliazione tra vita lavorativa e personale.

Si tratta di una scelta organizzativa finalizzata, da un lato, all'efficientamento delle prestazioni e, dall'altro, alla valorizzazione del benessere lavorativo. L'attivazione di tali modalità, disciplinata da accordi individuali e fondata sul principio della responsabilizzazione orientata ai risultati, consente di rispondere in modo flessibile alle esigenze logistiche e personali dei lavoratori.

L'Ente promuove, inoltre, la **previdenza complementare** per i propri dipendenti, aderendo a fondi pensione specifici per ciascuna categoria professionale, con l'obiettivo di garantire maggiore sicurezza economica ai lavoratori nel lungo periodo.

- Impiegati e Quadri: l'Agenzia ha aderito al fondo pensione **Perseo-Sirio**, destinato ai lavoratori del settore pubblico. L'adesione è volontaria e prevede una contribuzione pari all'1% della retribuzione individuale mensile sia a carico dell'Ente che del lavoratore. Inoltre, è possibile effettuare versamenti aggiuntivi su base volontaria, consentendo ai dipendenti di incrementare il proprio risparmio previdenziale.
- Dirigenti: il personale dirigente è iscritto al fondo pensione **PREVINDAI**, previsto dal CCNL di categoria. Per il 2025, il fondo prevede una contribuzione minima obbligatoria, fino a un massimale annuo di 200.000 euro, così suddivisa:
 - a carico dell'Ente: 4% (con un contributo minimo di 4.800 euro) più un'ulteriore 2% della retribuzione globale effettivamente percepita;

- a carico del dirigente: 2% della retribuzione globale effettivamente percepita.

Le risorse necessarie per la copertura della contribuzione aziendale sono garantite all'interno del budget del personale gestito dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione.

L'Agenzia, in aggiunta, facilita l'accesso a **servizi sanitari** ed ai servizi di medici extralavorativi attraverso la **polizza di assistenza sanitaria integrativa** che offre copertura per visite specialistiche, esami diagnostici, prestazioni ospedaliere. Dal 2023 la copertura assicurativa è stata ampliata per includere massimali più alti, condizioni più favorevoli sulle franchigie e un pacchetto di medicina preventiva annuale per ciascun dipendente e i relativi familiari assicurati.

Nel corso del 2025 gli strumenti di welfare sono stati ulteriormente potenziati ed in particolare, è stato introdotto un **portale intranet dedicato alle convenzioni**, messe a disposizione di tutti i dipendenti per accedere a offerte, sconti e condizioni agevolate per l'acquisto di beni e servizi di uso quotidiano (trasporti, motori, viaggi, tempo libero, moda, salute e sport, casa, enogastronomia e tecnologia). In questo contesto si colloca l'attivazione di un **servizio di supporto psicologico**, pensato come presidio dedicato all'ascolto e all'accompagnamento dei dipendenti. L'iniziativa è rivolta **all'intera popolazione aziendale** ed è accessibile su base volontaria, senza la necessità di segnalazioni formali o condizioni preliminari. Il servizio è erogato nel rispetto della riservatezza ed è fruibile online, al fine di garantire un utilizzo flessibile e coerente con le diverse esigenze organizzative e personali. Il servizio di supporto psicologico è finalizzato a offrire uno spazio qualificato di confronto e sostegno per affrontare **situazioni di disagio, stress o difficoltà** che possono emergere nel contesto lavorativo o nella sfera personale, riconoscendo il benessere psicologico come elemento essenziale della salute complessiva della persona.

Sempre nel corso del 2025 è stato introdotto il nuovo portale intranet **"Welfare in un click"**, concepito come **spazio digitale dedicato** che consente ai dipendenti di consultare in maniera immediata e ordinata le opportunità messe a disposizione dall'Agenzia. Il portale rappresenta un punto di accesso attraverso cui vengono rese disponibili, in modo chiaro e sistematico, le informazioni relative ai servizi e ai progetti orientati al

Le persone al centro

3.1

miglioramento della qualità della vita lavorativa. In aggiunta, l'Agenzia assicura ai propri dipendenti un preavviso minimo di 15 giorni in caso di modifiche operative rilevanti, nel rispetto degli accordi sindacali vigenti:

- Accordo sul lavoro agile e coworking: il recesso dall'accordo individuale di lavoro agile o di coworking è subordinato a un preavviso minimo di 15 giorni, valido sia per il dipendente sia per l'Agenzia;
- Contrattazione collettiva: i termini di preavviso, così come le modalità di consultazione e di negoziazione, sono definiti nell'ambito degli accordi collettivi, assicurando la piena conformità alla normativa vigente.

Inoltre, in attuazione della volontà condivisa con le organizzazioni sindacali nell'ambito della contrattazione collettiva, l'Agenzia ha avviato un percorso di allineamento dei sistemi di payroll, propedeutico all'implementazione di una piattaforma di servizi di welfare. Tale piattaforma, nel rispetto dei requisiti normativi vigenti, consentirà al personale impiegatizio e quadro di accedere ai benefici fiscali previsti, anche attraverso la possibile conversione, totale o parziale, del premio di risultato individuale annuo in forme alternative di welfare.

3.1.3 Diversità, inclusione e pari opportunità
L'Agenzia riconosce la centralità delle proprie persone, nella consapevolezza che il successo dell'Ente dipenda in larga parte dal contributo professionale di chi vi opera, in un contesto fondato su lealtà e fiducia reciproca. In tutte le fasi del rapporto di lavoro (selezione, assunzione e avanzamento di carriera) le valutazioni sono effettuate esclusivamente sulla base della corrispondenza tra i profili richiesti e le competenze possedute, secondo criteri di merito trasparenti e verificabili. La gestione del rapporto di lavoro è orientata a garantire **pari opportunità**, promuovere la crescita professionale e assicurare condizioni di completa equità.

L'Agenzia tutela ogni persona con cui collabora garantendo pari condizioni indipendentemente da genere, orientamento sessuale, stato civile, religione, lingua, origini etniche, geografiche o nazionali, disabilità, stato di gravidanza, maternità o paternità (anche adottive), convinzioni personali, opinioni politiche o attività sindacale. Tale impegno si traduce in politiche e pratiche orientate

a creare un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle differenze.

Nel 2025 l'Agenzia ha inoltre avviato il percorso per il conseguimento della **Certificazione della Parità di Genere**, con l'obiettivo di ottenerla entro il 2026. L'iniziativa si basa sulla Prassi UNI/PdR 125:2022 e trova riferimento nel Codice delle pari opportunità (D.Lgs. 198/2006), contribuendo a strutturare in modo formale e misurabile le politiche di inclusione, pari opportunità e valorizzazione delle diversità. In tal senso si segnala che nel 2025 non è stato registrato alcun episodio accertato di discriminazione. Il monitoraggio costante della composizione del personale consente all'Agenzia di garantire equilibrio di genere e rappresentatività intergenerazionale. I dati 2025 evidenziano una distribuzione bilanciata tra uomini e donne e una significativa presenza della fascia d'età 30-50 anni, la più numerosa all'interno dell'organico.

Per quanto riguarda gli organi di governance, la composizione mostra l'appartenenza della totalità dei membri alla fascia superiore ai 50 anni e una prevalenza numerica di **4 donne e 1 uomo**. L'impegno verso l'equità si riflette anche nelle **politiche retributive**, concepite per garantire parità di trattamento tra uomini e donne. Il rapporto tra stipendio base e retribuzione femminile rispetto a quella maschile si colloca nel range del **95-96%**, confermando l'attenzione dell'Agenzia alla riduzione del gender pay gap. Inoltre, il rapporto tra la retribuzione totale annuale della persona che riceve la massima retribuzione e la retribuzione totale annuale mediana degli altri dipendenti in organico è di 4,28 nel 2025, in leggero miglioramento rispetto al 4,55 dell'anno precedente.

L'Agenzia promuove infine una gestione responsabile dei tempi di vita e di lavoro, garantendo a tutto il personale i permessi di maternità e paternità previsti dal CCNL. Nel 2025 **151 donne e 37 uomini** hanno usufruito dei congedi parentali, anche per periodi brevi. I tassi di rientro e retention si attestano su valori prossimi alla totalità (donne: rientro 99,3% e retention 98,7%; uomini: rientro 100% e retention 94,6%), confermando l'efficacia delle misure adottate per sostenere la genitorialità e favorire la continuità occupazionale. I lavoratori di Agenzia del Demanio hanno a disposizione il canale dedicato, attraverso il quale possono effettuare segnalazioni di comportamenti illeciti o discriminatori in modalità riservata e protetta.

- GRI 2-21
- GRI 3-3
- GRI 401-3
- GRI 405-1
- GRI 405-2
- GRI 406-1

Le persone al centro

3.1

- GRI 3-3
- GRI 401-2
- GRI 403-2
- GRI 403-3
- GRI 403-4
- GRI 403-5
- GRI 403-6
- GRI 403-7
- GRI 403-8
- GRI 403-9

3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori

La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori costituisce una priorità strategica e fondamentale per l’Agenzia e orienta la pianificazione, l’organizzazione e l’esecuzione di tutte le attività. L’obiettivo è garantire un ambiente di lavoro sicuro e salubre e a promuovere il benessere del personale attraverso un approccio sistematico alla prevenzione e al miglioramento continuo.

Per dare concreta attuazione all’impegno nel garantire elevati standard di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, l’Agenzia ha conseguito la **Certificazione del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro conforme alla norma UNI EN ISO 45001** e adotta un approccio proattivo alla prevenzione e alla mitigazione dei rischi per la salute e sicurezza sul lavoro. Tale approccio si basa sul monitoraggio continuo delle sedi, sull’analisi degli infortuni, dei mancati infortuni e delle segnalazioni, nonché su un piano di sopralluoghi periodici. L’identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi sono formalizzate nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), redatto, aggiornato e reso disponibile in tutte le sedi.

Certificazione ISO 45001

La certificazione **ISO 45001:2023** rappresenta per l’Agenzia una scelta strategica per rafforzare la **tutela della salute e sicurezza sul lavoro**, promuovendo un ambiente lavorativo più sicuro, consapevole e orientato al benessere delle persone.

Attraverso il Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza (SGSL), l’Agenzia adotta un approccio strutturato alla **prevenzione dei rischi**, migliorando la capacità di individuare, monitorare e ridurre i fattori di rischio nei luoghi di lavoro e nelle diverse attività operative. Ciò consente di aumentare il livello di prevenzione e protezione dei lavoratori, garantire maggiore continuità operativa e rafforzare la qualità complessiva dei processi.

Il sistema si applica a tutte le attività connesse alla gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato, svolte presso le sedi dell’Agenzia, assicurando un presidio coerente e uniforme per tutto il personale e per i soggetti coinvolti a diverso titolo. Nel suo insieme, la certificazione contribuisce a consolidare una **cultura organizzativa orientata alla sicurezza**, alla salute, alla responsabilità e al miglioramento continuo, a beneficio dei lavoratori e dell’efficacia dell’azione dell’Ente.

Le persone al centro

3.1

L'Agenzia promuove la **tutela della salute dei lavoratori** mediante la sorveglianza sanitaria, l'adozione di idonei dispositivi di protezione e il monitoraggio dell'andamento infortunistico, favorendo al contempo la diffusione della cultura della sicurezza attraverso attività di informazione, formazione e sensibilizzazione.

L'Ente promuove e garantisce la **consultazione** e la **partecipazione attiva dei lavoratori** e dei loro rappresentanti attraverso lo sviluppo, l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione del SGSL, inclusi l'identificazione dei pericoli, la valutazione dei rischi, la definizione e l'aggiornamento delle misure di prevenzione e protezione, la pianificazione degli obiettivi di salute e sicurezza e l'analisi delle prestazioni e degli eventi incidentali. Le modalità operative di partecipazione dei lavoratori sono garantite anche attraverso il coinvolgimento dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) in momenti di confronto, in occasione di modifiche organizzative che impattano sulla sicurezza, nella raccolta strutturata delle segnalazioni e nella condivisione delle informazioni sui rischi e sulle prestazioni, tramite attività di informazione, formazione e sensibilizzazione in materia di salute e sicurezza.

I Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza svolgono un ruolo centrale nel rappresentare le istanze dei lavoratori, nel segnalare criticità e situazioni di rischio, nel favorire la diffusione delle informazioni e nel proporre azioni di miglioramento, contribuendo in modo attivo allo sviluppo, all'efficacia e al miglioramento continuo del SGSL.

Le **informazioni** in materia di **salute e sicurezza sul lavoro** sono costantemente garantite e rese disponibili, assicurando un'adeguata comunicazione interna, la diffusione tempestiva delle informazioni rilevanti

A garanzia della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori che svolgono la propria attività in modalità di **lavoro agile**, il Datore di Lavoro ha predisposto una specifica informativa sui rischi con l'obiettivo di assicurare condizioni di lavoro sicure anche al di fuori delle sedi aziendali, in coerenza con la normativa vigente e gli accordi interni.

L'Agenzia assicura la sorveglianza sanitaria avvalendosi del **Medico Competente**, contribuendo alla tutela della salute dei lavoratori. La sorveglianza sanitaria costituisce uno strumento essenziale per l'individuazione precoce e la riduzione dei rischi per la salute e i relativi esiti sono oggetto di monitoraggio, analisi e valutazione al fine di verificare l'efficacia delle misure adottate.

L'Ente investe in modo sistematico nella **formazione, informazione e addestramento** dei lavoratori, in conformità ai requisiti della certificazione ISO 45001 e alla normativa vigente, in particolare al D.Lgs. 81/2008 e agli Accordi Stato-Regioni applicabili. I programmi formativi sono pianificati sulla base dei ruoli, delle responsabilità e dei rischi specifici e comprendono corsi obbligatori e di aggiornamento per tutti i lavoratori, compresi i somministrati, nonché formazione specifica tutti i ruoli previsti per legge. Alcuni dipendenti vengono formati in merito all'uso del defibrillatore, presente in ogni sede di lavoro. La formazione è erogata prevalentemente in modalità online, fatta eccezione per i corsi di addestramento pratico, quali primo soccorso e antincendio. L'efficacia della formazione e l'acquisizione delle competenze sono verificate attraverso test di apprendimento e sono oggetto di monitoraggio.

Nel corso del 2025 non si sono verificati **infortuni** con conseguenze gravi né casi di malattia professionale. Il tasso di infortuni³⁰, calcolato esclusivamente per il personale dipendente, è pari a 0,64, in diminuzione rispetto al tasso di infortuni pari a 0,81 nel 2024 (-21%).

In caso di infortunio o di insorgenza di malattia professionale, indipendentemente dalla gravità dell'evento, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e l'Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione (ASPP) sono tempestivamente informati al fine di procedere all'analisi delle cause e alla valutazione dell'adeguatezza delle misure di prevenzione e protezione in essere. Tale analisi è finalizzata all'individuazione di eventuali azioni correttive e di miglioramento, inclusa, ove necessario, l'implementazione o l'aggiornamento dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) o l'adozione di ulteriori misure tecniche, organizzative o procedurali.

30
Il tasso degli infortuni sul lavoro è stato calcolato come il rapporto tra il numero totale di infortuni registrati e il totale di ore lavorate nell'anno di riferimento, moltiplicato per 200.000

Le persone al centro

3.1

- GRI 3-3
- GRI 205-2
- GRI 404-1
- GRI 404-2
- GRI 404-3

3.1.5 Formazione e sviluppo personale

L'Agenzia del Demanio si impegna nel **promuovere la crescita professionale e lo sviluppo delle proprie persone, riconoscendo il valore strategico del capitale umano** quale leva essenziale per il perseguimento degli obiettivi istituzionali. L'azione dell'Agenzia è orientata alla **gestione e valorizzazione delle risorse**, con l'obiettivo di accrescere nel tempo il livello di **competenze, motivazione e coinvolgimento**, in coerenza con le esigenze dei ruoli ricoperti e con l'evoluzione del contesto operativo.

L'approccio adottato si fonda su un **sistema strutturato e integrato di valutazione delle performance**, sviluppo delle competenze, percorsi di carriera e politiche di riconoscimento, orientato a garantire un ambiente di lavoro **equo, motivante e basato sul merito**. Il sistema di gestione delle prestazioni rappresenta uno strumento strategico di allineamento tra **obiettivi organizzativi e contributo individuale**, consentendo, attraverso fasi di programmazione, monitoraggio e valutazione, la definizione di obiettivi chiari e misurabili. Accanto alla dimensione organizzativa, il sistema favorisce la **responsabilizzazione, il coinvolgimento attivo e la partecipazione delle persone**, valorizzando sia il contributo alla definizione degli obiettivi sia i momenti di **autovalutazione della performance** e di orientamento allo sviluppo professionale.

Nel corso del 2025, il processo di valutazione ha coinvolto l'intera popolazione aziendale: il **100% dei dipendenti** (dirigenti, quadri e impiegati) è stato sottoposto a una valutazione periodica delle prestazioni e dello sviluppo professionale. Il percorso valutativo consente di individuare in modo sistematico **punti di forza e aree di miglioramento**, supportando la definizione di **percorsi di crescita personalizzati**. L'Agenzia accompagna tale processo attraverso investimenti mirati in **formazione continua, mobilità interna e opportunità di avanzamento**, sostenendo l'evoluzione delle competenze in coerenza con i fabbisogni organizzativi e con le linee di sviluppo strategico.

In questo quadro, la **Direzione Risorse Umane e Organizzazione** presidia il fabbisogno formativo tecnico-specialistico e manageriale e, in qualità di funzione centrale, garantisce l'individuazione, la pianificazione e la realizzazione dei percorsi di formazione. Il **Piano di formazione** rappresenta lo strumento principale per l'organizzazione degli interventi formativi ed è

costruito attraverso un processo strutturato di raccolta dei fabbisogni, svolto in collaborazione con i Responsabili e i Direttori delle Unità Organizzative o con referenti da essi individuati. Nel corso del 2025, le attività formative hanno coperto diversi **ambiti strategici**, includendo iniziative connesse alla sostenibilità, all'innovazione e digitalizzazione, alla centralità dell'utenza, alle attività istituzionali e agli obblighi normativi e di compliance, nonché alla formazione manageriale, al *project management* e allo sviluppo delle **soft skill manageriali**. Inoltre, l'Agenzia promuove attività formative periodiche sul tema dell'anticorruzione, prevedendo invece che i dipendenti neoassunti vengano formati sul tema durante il corso dell'anno dell'assunzione.

Le richieste espresse dalle Direzioni centrali, dalle strutture territoriali dell'Agenzia e dalla Struttura per la Progettazione, raccolte a fine 2024, hanno costituito i principali **poli di riferimento della formazione 2025**, insieme ai fabbisogni connessi alle attività istituzionali consolidate, al corretto adempimento di norme e procedure, agli obblighi di legge e alle esigenze trasversali, tra cui la formazione per i neoassunti. Il Piano di formazione prevede iniziative organizzate sia internamente sia esternamente, finalizzate allo sviluppo e al potenziamento di **competenze trasversali e specialistiche**, assicurando al contempo la crescita professionale delle persone e il perseguimento degli obiettivi dell'Agenzia.

Con riferimento alle **modalità di erogazione**, nel 2025 si è ulteriormente consolidato il ricorso alla **formazione a distanza (FAD)**, in coerenza con le direttrici strategiche di **digitalizzazione e sostenibilità**. La FAD consente di ridurre le emissioni legate agli spostamenti per trasferte, di ampliare l'accessibilità alla formazione anche per persone con ridotta mobilità o esigenze di lavoro da remoto e di favorire la partecipazione di personale temporaneamente in congedo o neogenitori. Le iniziative formative sono state realizzate attraverso corsi in **elearning asincrono**, webinar interattivi, incontri di confronto online con esperti e comunità professionali e mediante l'introduzione, nel 2025, di una **piattaforma di microlearning** con particolare riferimento allo sviluppo delle soft skill. Sono state valorizzate le esperienze formative **"on the job"**, in particolare per i neoassunti, e iniziative non tradizionali quali workshop, eventi divulgativi, convegni, seminari, tavoli di coprogettazione, incontri con stakeholder e roadshow territoriali.

Le persone al centro

3.1

Nel complesso, l’impegno dell’Agenzia in materia di sviluppo delle competenze si è tradotto, nel 2025, nell’erogazione di un ampio e articolato volume di iniziative formative, che hanno consentito ai dipendenti di ricevere complessivamente **38.251 ore di formazione, per una media di 27,4 ore di formazione per dipendente** a conferma della centralità attribuita alla crescita professionale e al miglioramento continuo del capitale umano.

Il nuovo sistema professionale dell’Agenzia del Demanio

Nel 2025 l’Agenzia ha introdotto una significativa innovazione del proprio assetto organizzativo attraverso l’introduzione di un **nuovo Sistema Professionale**, formalizzato con la sottoscrizione di un accordo con le Organizzazioni Sindacali in data 23 dicembre 2025, al termine di un articolato percorso negoziale avviato in applicazione dell’ultimo rinnovo contrattuale. Il nuovo sistema, che sarà la base per la revisione della **classificazione del personale** in sede di rinnovo contrattuale 2025–2027, si articola in **14 Famiglie Professionali**, ciascuna definita al fine di garantire chiarezza, coerenza e riconoscibilità dei ruoli organizzativi.

- Per ogni Famiglia Professionale sono individuati:
- lo **Scopo**, inteso come insieme degli obiettivi strategici verso cui è orientata l’attività;
- le **Principali attività** e i **Macro-processi** di riferimento;
- le **Competenze specialistiche**, intese come conoscenze tecnico-professionali distintive;
- le **Competenze trasversali**, comuni a tutte le famiglie.

Le competenze trasversali comprendono sia le **soft skills**, riferite alle capacità personali e relazionali che influenzano il modo di lavorare e collaborare, sia le **competenze digitali**, intese come l’uso consapevole e sicuro delle tecnologie e degli strumenti digitali. Questo impianto consente di collegare in modo strutturato attività, competenze e fabbisogni professionali, rafforzando la gestione del capitale umano in coerenza con gli obiettivi strategici dell’Ente.

L’accordo mira a fornire una **visione evolutiva e strutturata del sistema professionale**, anche attraverso una **mappatura delle principali attività e delle competenze** presenti in Agenzia, confermando la volontà dell’Ente di promuovere un sistema lavorativo orientato all’**efficienza**, al **miglioramento continuo** e alla **crescita professionale** delle persone.

Formazione a distanza e Learning GoodHabitZ

Nel 2025 l’Agenzia ha rafforzato l’offerta di **formazione a distanza** attraverso l’introduzione della piattaforma di elearning **Learning GoodHabitZ**, messa a disposizione di tutto il personale tramite la pagina di formazione della intranet aziendale. La piattaforma è stata individuata come strumento di riferimento per la formazione digitale dell’Agenzia in ragione dell’ampiezza e della varietà dei contenuti disponibili.

Learning GoodHabitZ offre un **catalogo articolato di corsi digitali**, con un focus specifico sullo sviluppo delle **soft skill e delle competenze manageriali**. Inoltre, la piattaforma consente di supportare percorsi di crescita professionale flessibili, favorendo l’aggiornamento continuo delle competenze trasversali e manageriali.

La scelta di *Learning GoodHabitZ* è stata inoltre motivata dalla presenza di numerosi **moduli dedicati ai temi della sostenibilità, dell’inclusione e della responsabilità sociale e alle tematiche emergenti dell’intelligenza artificiale**, che contribuiscono a rafforzare la diffusione di una cultura organizzativa attenta ai valori della diversità, dell’equità e dell’inclusione. In questo modo, la formazione a distanza si configura come uno strumento a supporto sia dello sviluppo delle competenze sia della promozione dei principi che orientano l’azione dell’Agenzia.

Comunicazione

3.2

interna e esterna

	L'Agenzia crede fortemente nel ruolo che il dialogo interno, la collaborazione e la condivisione di conoscenza svolgono nell'ambito di una corretta gestione delle risorse umane e nella promozione di un ambiente di lavoro sano. Questi motivi hanno portato l'Agenzia nel tempo a rafforzare gli strumenti di comunicazione interna e di coinvolgimento degli stakeholder, valorizzando così il capitale umano.	attività simili o che condividono un insieme di competenze tecniche. In questi spazi collaborativi sono disponibili <i>repository</i> documentali, conoscenze condivise, codici deontologici, modelli organizzativi, prospettive di lavoro, progetti innovativi e attività comuni. Le Comunità Professionali operano quindi come uno strumento concreto per rafforzare la comunicazione tra centro e territorio, favorendo una visione condivisa e valorizzando le competenze interne. L'interazione all'interno delle Comunità si basa su un modello organizzativo e tecnologico strutturato per facilitare lo scambio, con ruoli definiti e codici comportamentali chiari che garantiscono un contesto di riferimento uniforme. Nel 2025, oltre a sostenere le Comunità Professionali già attive, sono state avviate nuove Comunità dedicate a: ▪ <i>economics</i> (contabili e controller); ▪ veicoli confiscati; ▪ Commissione di Congruità. Nel corso del 2025 è proseguito inoltre il percorso di creazione e potenziamento dei Gruppi di lavoro trasversali, strumenti utili a integrare competenze diverse e condividere progettualità comuni.	31 L'approccio dell'<i>Open Government</i>, promosso a livello nazionale in coerenza con i principi della Legge 150/2000, valorizza trasparenza, partecipazione e collaborazione tra pubbliche amministrazioni, cittadini e stakeholder. Mira a rendere dati, processi e decisioni più accessibili, favorendo un'amministrazione aperta, inclusiva e orientata alla condivisione delle informazioni.
	Survey interne e ascolto organizzativo Nel corso dell'anno sono state promosse due survey rivolte a tutta la popolazione aziendale, finalizzate a raccogliere il punto di vista dei lavoratori su temi legati al benessere organizzativo e all'inclusione. Queste indagini hanno riguardato: ▪ gli strumenti di flessibilità lavorativa, in particolare lavoro agile e coworking; ▪ l'utilizzo di un linguaggio inclusivo nei processi comunicativi. I risultati delle survey hanno contribuito a orientare le politiche interne secondo un approccio partecipativo.		
	Comunità Professionali e Gruppi Trasversali Nel corso del 2025, l'Agenzia ha consolidato il ruolo delle Comunità Professionali, strumenti chiave per migliorare la collaborazione tra competenze e favorire la diffusione di buone pratiche. Le comunità professionali sono gruppi composti da persone che svolgono	Comunicazione esterna L'Agenzia rafforza ogni anno il proprio impegno verso una comunicazione istituzionale trasparente, accessibile e orientata alla partecipazione, in coerenza con i principi della Legge 150/2000 "<i>Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni</i>" e dell'<i>Open Government</i>³¹.	

Comunicazione interna e esterna

3.2

L’obiettivo seguito dall’Ente è quello di garantire ai cittadini e agli stakeholder informazioni chiare, tempestive e facilmente fruibili sulle attività che vengono svolte e sui progetti di gestione, rigenerazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. La comunicazione esterna punta a rendere maggiormente visibili le iniziative dell’Agenzia e facilitare l’accesso ai contenuti informativi e ai procedimenti amministrativi, anche grazie all’uso esteso degli strumenti digitali. L’innovazione tecnologica, in questo ambito, si è mostrata fondamentale e a pieno servizio degli obiettivi comunicativi dell’Ente, migliorando l’efficacia dei messaggi comunicati, rendendo i flussi informativi snelli e coerenti, oltre che orientati al cittadino.

All’interno dell’Agenzia l’Unità Organizzativa “Comunicazione”, articolata in “Rapporti con la stampa” e “Comunicazione digitale”, opera in modo integrato assicurando uniformità dei contenuti e del *tone of voice*, con un presidio continuativo delle relazioni con la stampa nazionale e territoriale e un supporto costante ai comunicatori sul territorio. Tale approccio rafforza il ruolo dell’Ente come fonte autorevole sui temi legati alla gestione e valorizzazione dei beni pubblici.

Nel corso del 2025 le attività di comunicazione hanno contribuito significativamente alla diffusione delle tematiche di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, rendendo di immediata comprensione gli impatti e i risultati raggiunti, promuovendo al contempo iniziative orientate alla dematerializzazione e alla riduzione dell’impatto ambientale delle attività.

Media relation

Il **dialogo con i media** è per l’Agenzia un presidio strategico per assicurare un’informazione corretta, tempestiva e completa. Le attività vengono pianificate in funzione dei contenuti e dei target, consolidando un rapporto di fiducia con la stampa nazionale e locale.

Grazie a questo lavoro, l’Agenzia ha rafforzato la propria autorevolezza nell’ambito del *real estate* pubblico, contribuendo a una narrazione trasparente e approfondita delle iniziative istituzionali.

I numeri del 2025:

5.661 articoli sulla stampa	15.103 articoli sul web
1.057 servizi TV	252 servizi radio

32
Alla seguente pagina del sito istituzionale di Agenzia del Demanio è presente il collegamento diretto alle pagine social media: <https://www.agenziademanio.it/it/sa-la-stampa/social/>

Social Media

Nel corso degli anni, l’Agenzia ha investito sulla propria presenza sui principali **social media**, rafforzandone e intensificandone l’utilizzo³². Presenza sui social network nel 2025:

16.623 Follower 	4.491 Follower 
35.452 Follower 	973 Iscritti 
5.024 Follower 	

La strategia social viene differenziata in funzione della specifica piattaforma target, ed è in generale orientata a rafforzare l’engagement e a costruire un dialogo diretto con i cittadini.

Comunicazione interna e esterna

3.2

Comunicazione web e digitale

Il **sito istituzionale** si conferma la principale vetrina informativa dell’Agenzia. Il sito, infatti, rappresenta l’immagine dell’Ente verso l’esterno e rappresenta lo strumento strategico di miglioramento delle relazioni tra amministrazioni e cittadini. I canali di condivisione delle informazioni online permettono il dialogo con gli utenti e di poter cogliere le loro istanze e loro bisogni, oltre a poter ricevere anche un feedback in merito al gradimento dei servizi forniti e delle informazioni diffuse.

Nel 2025 il sito istituzionale è stato ulteriormente arricchito di nuovi contenuti e di un’area “In Primo Piano”, articolata in tre sezioni:

- Beni di proprietà e in uso allo Stato: mappa interattiva che rende immediatamente consultabile il patrimonio immobiliare pubblico;
- Piani Città degli Immobili Pubblici: narrazione interattiva dei progetti di trasformazione urbana in corso;
- Crea valore, investi con noi: selezione di immobili destinata a investitori e partner per iniziative di partenariato pubblico-privato.

La Comunicazione Digitale ha potenziato l’esperienza utente nel rispetto delle linee guida AgID, migliorando l’accessibilità, le funzionalità di *call to action* e la coerenza tra sito, *storymap* e canali social.

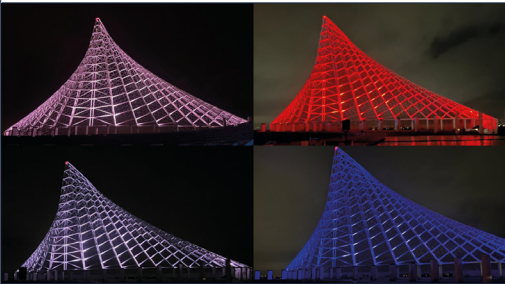
730.158

Visite al sito nel 2025

Premi e riconoscimenti

Nel 2025 l’Agenzia è stata premiata per il valore dei propri progetti di rigenerazione urbana con:

- il **Green Good Design Sustainability Award**: l’Agenzia ha ricevuto il premio in qualità di Committente del progetto di **riqualificazione dell’ex Manifattura Tabacchi di Torino**, sviluppato da Eutropia Architettura e Pininfarina Architecture insieme a Weber Architects e a un team interdisciplinare. Il premio, ritirato ad Atene in data 5 aprile 2025, è stato assegnato nella categoria *Green Urban Planning and Landscape Architecture* per la capacità del progetto di integrare memoria industriale, nuovi spazi pubblici, aree verdi e nuove funzioni culturali, configurando un Polo Archivistico e Culturale innovativo inclusivo e pienamente integrato nel tessuto urbano. Il progetto si distingue anche per l’attenzione alla **funzione collettiva degli spazi**, come la Piazza dei Binari, la Corte dell’Acqua e le aree educative all’aperto, e per il contributo alla rigenerazione sostenibile del contesto cittadino. Il riconoscimento è promosso dal Chicago Athenaeum Museum of Architecture and Design e dallo European Centre for Architecture, Art, Design and Urban Studies;
- il **Darc Awards Structures High Budget 2024** per il progetto di illuminazione scenica della **Vela di Calatrava a Tor Vergata**, realizzato nel dicembre 2024 come contributo simbolico all’apertura del Giubileo di Roma. Il premio, ritirato a **Londra presso Woolwich Works il 24 aprile 2025**, conferma la Vela come **migliore illuminazione al mondo** nella sua categoria. L’installazione interpreta poeticamente il percorso degli astri, sole, luna e stelle, attraverso una sequenza dinamica che evolve dai toni caldi del tramonto alla luce bianca della luna crescente, per poi sfumare nei blu del cielo notturno fino allo spegnimento finale. L’intero sistema è **alimentato da energia proveniente da fonti rinnovabili**, coniugando valore estetico e sostenibilità. L’intervento si inserisce nel più ampio progetto di riqualificazione di **Tor Vergata**, area rimasta incompiuta per quasi 14 anni e oggi resa nuovamente fruibile grazie ai lavori di messa in sicurezza e rigenerazione realizzati dall’Agenzia del Demanio. L’area, completamente permeabile e dotata di un’arena atta ad ospitare fino a 12.000 visitatori, rappresenta ora un tassello centrale del percorso verso una **green city dedicata al benessere, alla ricerca e alla formazione**, sviluppata in collaborazione con MEF, il Tavolo Tecnico e le istituzioni territoriali, con il coinvolgimento di partenariati pubblico privati per attrarre nuovi investimenti.



L'impegno verso l'ambiente

**Rendicontazione
di Sostenibilità 2025**
Agenzia del Demanio

04

Dimensione Ambiente

HIGHLIGHTS

Il capitolo illustra l’impegno dell’Agenzia del Demanio nella **gestione sostenibile delle attività operative e delle sedi territoriali**, evidenziando l’integrazione dei principi di **sostenibilità ambientale**, efficienza e miglioramento continuo nella conduzione delle proprie funzioni.

Vengono descritti i principali presidi relativi alla **gestione delle risorse e dei materiali**, con particolare attenzione alla riduzione degli sprechi, alla corretta gestione dei rifiuti e al **consumo responsabile dell’acqua**, supportati da iniziative di efficientamento e da comportamenti orientati all’uso consapevole delle risorse.

Un focus rilevante è dedicato ai temi di **energia ed emissioni**, attraverso il monitoraggio dei consumi, la misurazione delle emissioni di gas a effetto serra e l’attuazione di interventi di **riqualificazione energetica** delle sedi, finalizzati a migliorare le performance ambientali e a contribuire alla transizione verso modelli operativi a minore impatto.

Complessivamente, il capitolo restituisce un quadro sintetico dei principali ambiti di azione ambientale e degli **indicatori di performance**, a supporto della pianificazione delle priorità e del rafforzamento del ruolo dell’Agenzia nella **gestione sostenibile del patrimonio pubblico**.

100%
rifiuti destinati a recupero

4,5%
di rifiuti generati classificato come pericoloso

21 Megalitri
di acqua prelevata

14.896 GJ
di energia consumata

370 tonCO_{2e}
emissioni GHG Scope 1
(+17,3% rispetto al 2024)

741 tonCO_{2e}
emissioni GHG Scope 2
Location Based
(+ 6,9% rispetto al 2024)

Gestione delle risorse e dei materiali

4.1

L’Agenzia del Demanio adotta un approccio responsabile alla gestione delle risorse e dei materiali impiegati nelle proprie attività, orientato all’efficienza, alla sostenibilità ambientale e alla riduzione degli sprechi.

Per i materiali di consumo, l’Ente si avvale delle **convenzioni CONSIP**, applicando criteri di approvvigionamento che integrano parametri ambientali e sociali in conformità con il **Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. 36/2023, testo aggiornato alla Legge 199/2025)**, e con gli obiettivi del **Green Public Procurement (GPP)**. Questo modello garantisce l’acquisto di beni e servizi a ridotto impatto ambientale e promuove una filiera sostenibile, assicurando al contempo condizioni di lavoro eque e responsabilità sociale lungo tutto il processo di procurement.

In continuità con questo approccio **la gestione dei rifiuti** segue criteri improntati alla sostenibilità e alla riduzione dell’impatto ambientale. La gestione dei rifiuti avviene nel rispetto delle normative ambientali:

- i **rifiuti ordinari** sono conferiti tramite i servizi delle aziende municipalizzate;
- i **rifiuti speciali** sono smaltiti attraverso aziende autorizzate, con programmazione periodica per la raccolta dei toner gestita dal fornitore del servizio di noleggio fotocopiatrici tramite convenzioni CONSIP, mentre lo smaltimento occasionale di mobili, sedie ed apparecchiature elettroniche avviene tramite operatori specializzati.

Nel 2025 la produzione totale di rifiuti ammonta a **10,19 tonnellate**, per la quasi totalità classificate come non pericolose. Solo 0,46 tonnellate rientrano nella categoria dei rifiuti pericolosi, principalmente costituite da apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE) e pitture e vernici di scarto contenenti sostanze pericolose. I rifiuti non pericolosi sono composti principalmente da rifiuti ingombranti, carta, apparecchiature elettriche e toner. La totalità dei rifiuti è stata avviata a processi di recupero.

- GRI 3-3
- GRI 303-5
- GRI 306-3

Gestione delle risorse e dei materiali

4.1

Tutte le sedi sono dotate di contenitori per la raccolta differenziata e prosegue la progressiva riduzione dei cestini individuali, così da favorire la corretta separazione dei materiali e limitare la produzione di rifiuto indifferenziato. L'Agenzia porta avanti il percorso di eliminazione progressiva della **plastica monouso**, attraverso l'installazione di distributori automatici di acqua filtrata e la sostituzione dei bicchieri di plastica con alternative compostabili o in carta.

Per quanto riguarda il consumo idrico, nel 2025 l'Agenzia ha prelevato complessivamente **21 megalitri** di acqua, proveniente esclusivamente da acquedotto, destinata principalmente agli usi civili interni e agli erogatori di acqua potabile. Pur trattandosi di consumi contenuti, vengono svolte valutazioni periodiche sugli impianti, soprattutto in occasione di interventi di ristrutturazione, per individuare opportunità di efficientamento. L'Agenzia ha già introdotto, a partire dal 2024, miscelatori dotati di riduttori di portata certificati, che garantiscono una riduzione stimata del 30% dei consumi idrici. Questa misura, pienamente operativa nelle sedi dell'Ente, è affiancata da iniziative continue rivolte al personale per promuovere comportamenti responsabili e un utilizzo consapevole della risorsa idrica.

Energia ed emissioni

4.2

L'Agenzia monitora costantemente i propri consumi energetici e le emissioni associate, con l'obiettivo di ridurre l'impronta ambientale delle attività quotidiane e migliorare progressivamente l'efficienza operativa delle sedi centrali e territoriali. Nel 2025 i consumi energetici totali ammontano a **14.896 Gigajoule (GJ)**, attribuibili principalmente all'illuminazione, ai sistemi di climatizzazione, al funzionamento delle apparecchiature informatiche e all'utilizzo del parco auto. I consumi sono aumentati del 10,7% rispetto al precedente anno, in particolar modo in riferimento ad un maggiore utilizzo del gas naturale presso le sedi.

Accanto al monitoraggio dei consumi, l'Agenzia ha avviato un ampio programma di riqualificazione energetica e ambientale delle proprie sedi, finalizzato a definire modelli replicabili di **Smart & Sustainable Building** nella Pubblica Amministrazione. Tutti gli immobili in uso sono interessati da interventi orientati alla qualità degli spazi, al comfort e alla performance energetica.

Tra i principali avanzamenti del 2025 si evidenziano:

- **DR Emilia-Romagna** (Bologna, Via Azzo Gardino 61): nel 2025 si sono conclusi i lavori di ristrutturazione dell'ex Cinema Embassy, trasformato nella nuova sede regionale dell'Agenzia. L'intervento ha adottato soluzioni di ultima generazione in termini di sostenibilità, comfort e qualità degli ambienti di lavoro, conseguendo la certificazione LEED Gold nel rispetto dei Criteri Ambientali Minimi (CAM). Un elemento distintivo del progetto è il potenziamento del *Building Management System* (BMS), un sistema digitale che controlla in modo integrato impianti e sottosistemi (climatizzazione, illuminazione, sicurezza), migliorando efficienza operativa e riducendo l'impatto ambientale complessivo.
- **DR Lombardia** (Milano, Corso Monforte 32): a fine 2025 è iniziata la progettazione di un intervento di profondo efficientamento energetico che porterà all'abbandono graduale delle fonti fossili a favore di energie rinnovabili e tecnologie avanzate. Il progetto prevede il riutilizzo delle acque meteoriche,



- GRI 3-3
- GRI 302-1
- GRI 305-1
- GRI 305-2

Energia ed emissioni

4.2

33
Protocollo di sostenibilità sviluppato da Green Building Council Italia, specifico per edifici storici. Valuta e premia interventi che migliorano efficienza energetica, qualità ambientale interna e riduzione degli impatti, garantendo al contempo la tutela dei caratteri architettonici. Il livello Gold identifica performance elevate in termini di sostenibilità e compatibilità con la conservazione del bene.



l’installazione di nuovi sistemi solari termici e fotovoltaici e l’adozione, per la prima volta in Italia su un immobile pubblico, di un sistema di **scambio di calore in fognatura**, capace di recuperare energia termica dalle acque reflue. È prevista una riduzione del **71% dell’energia primaria** e del **67% delle emissioni di CO₂**, con obiettivo di neutralità climatica al 2050.

- **DR Marche** (Ancona, Via Fermo 1): nel corso del 2025, parallelamente ai lavori di adeguamento sismico, è stato avviato un progetto di ricerca con l’Università Politecnica delle Marche dedicato alla progettazione di **uffici pubblici contemporanei**, con particolare attenzione a sostenibilità ambientale, benessere lavorativo e tecnologie smart. L’intervento prevede un impianto fotovoltaico e microeolico in grado di coprire l’**80% del fabbisogno elettrico**, l’inserimento di facciate verdi per migliorare l’isolamento termico e la qualità dell’aria, superfici vetrate a **basso emissivo**, materiali naturali e una guaina riflettente per ridurre l’effetto isola di calore. Il progetto si inserisce nel percorso di rigenerazione urbana previsto dal Piano Città di Ancona.
- **DR Campania** (Napoli, Palazzo Fondi): proseguono i lavori di riqualificazione, con conclusione prevista nel secondo semestre 2026. L’intervento comprende l’adeguamento funzionale e tecnologico dell’edificio tramite l’utilizzo di materiali ecocompatibili, sistemi per la raccolta e il riuso delle acque meteoriche, l’efficientamento dell’involucro edilizio e degli impianti, oltre all’installazione di un **BMS di nuova generazione**. L’immobile è candidato alla certificazione **GBC Historic Building³³**, specifica per edifici storici sottoposti a tutela.
- **DR Sicilia** (Palermo, Palazzo della Zecca e Palazzo Niscemi): nel 2025 è proseguita l’analisi progettuale sugli immobili, approfondendo temi quali efficientamento energetico, qualità dello spazio di lavoro, flessibilità, apertura alla città e valorizzazione delle coperture tramite creazione di *roof garden*. Tra le ipotesi valutate figura l’attivazione di un Partenariato Pubblico-Privato (PPP) per una gestione sostenibile anche sotto il profilo economico-finanziario.

L’Agenzia riconosce l’importanza di un impegno concreto nella lotta ai cambiamenti climatici e assume un ruolo attivo nella transizione verso un modello operativo a basse emissioni di carbonio. Dopo

aver redatto per la prima volta nel 2024 il proprio **Inventario dei Gas Serra (GHG Inventory)** in conformità al **GHG Protocol**, nel 2025 l’Agenzia ha proseguito l’attività aggiornando l’inventario e consolidando così un processo sistematico e trasparente di misurazione delle emissioni di CO₂ equivalente. L’analisi prende in considerazione:

- **Scope 1** – emissioni dirette dalle attività aziendali (con esclusione delle emissioni fuggitive di gas refrigeranti, non disponibili nella fase attuale di raccolta dati). Il calcolo di tale categoria emissiva ha previsto l’applicazione, a ciascuna tipologia di combustibile, il relativo fattore di emissione fornito dal database DEFRA (Department for Environment, Food and Rural Affairs – Regno Unito), aggiornato per gli anni 2024 e 2025;
- **Scope 2** – emissioni indirette derivanti dal consumo di energia elettrica acquistata, queste possono essere calcolate secondo due distinti approcci metodologici, *location based* e *market based*.

Le emissioni Scope 1 nel 2025 ammontano a 370 tonnellate di CO_{2e}, in aumento rispetto alle 315 tonCO_{2e} del 2024 (+17,3%). Anche le emissioni Scope 2 *Location based* sono leggermente aumentate rispetto al precedente anno di rendicontazione, e sono pari a 741 tonCO_{2e} nel 2025, in confronto alle 693 tonCO_{2e} del 2024 (+6,9%). L’aggiornamento annuale dell’inventario consente all’Ente di monitorare i progressi raggiunti, valutare l’efficacia delle misure intraprese e individuare nuove opportunità di miglioramento. Questo processo rappresenta uno strumento centrale per orientare le future azioni di riduzione delle emissioni e rafforzare il ruolo dell’Agenzia come soggetto pubblico impegnato nella **transizione energetica** e nella gestione sostenibile del patrimonio immobiliare dello Stato.

Il Modello “Costo-Valore-Addetto”

Nel corso del 2025 l’Agenzia ha sviluppato ed avviato la sperimentazione del modello **“CostoValoreAddetto”** un approccio innovativo di supporto alle decisioni con l’intento di far evolvere la valutazione delle performance del patrimonio immobiliare pubblico,

Energia ed emissioni

4.2

superando il tradizionale indicatore ‘mq/addetto’, limitato alla sola dimensione fisica. Il modello consente una lettura più completa ed efficace degli immobili, integrando **costi, utilizzo degli spazi e valore generato**, anche in chiave ESG. In questo modo, affianca agli obiettivi di efficienza economica una valutazione degli impatti ambientali e della qualità degli ambienti di lavoro.

L’analisi si basa su quattro indicatori principali:

- **Indice di uso dello spazio:** misura l’efficienza nell’utilizzo delle superfici disponibili;
- **Indice di costo-efficienza:** valuta la performance relativa ai costi totali di gestione;
- **Indice di decarbonizzazione:** quantifica il livello di efficientamento energetico;
- **Indice di valore ESG:** sintetizza l’impatto ambientale, sociale e di governance.

Questa impostazione consente di orientare la gestione degli immobili non solo al contenimento della spesa, ma anche al miglioramento della qualità degli ambienti, del benessere delle persone e della sostenibilità complessiva.

Le prime applicazioni pilota sulle sedi di Roma e Milano confermano l’efficacia del modello nell’evidenziare punti di forza e ambiti di miglioramento, supportando decisioni più informate e interventi mirati sia sul piano economico sia su quello energetico e ambientale. Nel 2026 l’affinamento del modello procederà con l’analisi avanzata dei dati del **Portale PA – RATIO**, che raccoglie informazioni relative a oltre 25.000 sedi di uffici pubblici. L’applicazione di tecniche di **intelligenza artificiale** a questo patrimonio informativo consentirà di far emergere regolarità ricorrenti e di definire ‘dotazioni tipo’ coerenti con le diverse tipologie di utilizzo, da assumere come benchmark di riferimento per individuare i sovradimensionamenti, quantificare i margini di ottimizzazione e prioritizzare gli interventi di razionalizzazione degli spazi ad uso ufficio in funzione dello scostamento dai target.

L’iniziativa concorrerà inoltre a digitalizzare e standardizzare l’intero processo di analisi, rafforzando la trasparenza, la qualità del dato e la partecipazione delle Amministrazioni utilizzatrici.

Criteri di redazione
e nota metodologica

5.1

- GRI 2-2
- GRI 2-3
- GRI 2-4
- GRI 2-5
- GRI 2-6

La presente Rendicontazione di Sostenibilità, redatta su base volontaria, riporta le informazioni e i dati relativi ad Agenzia del Demanio, con l’obiettivo di far comprendere agli stakeholder, tramite una comunicazione chiara e trasparente, l’impegno dell’Ente nella promozione e nella diffusione della gestione e dello sviluppo sostenibile del patrimonio immobiliare e del territorio. La rendicontazione copre il periodo compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2025, in coerenza con quanto rendicontato nel Bilancio di Esercizio 2025, presentando, dove possibile, una panoramica del biennio 2024-2025, al fine di evidenziare i principali trend registrati.

Il perimetro di rendicontazione comprende tutte le Direzioni Territoriali dell’Agenzia, garantendo una panoramica completa delle attività e dei risultati raggiunti su scala nazionale.

La Rendicontazione di Sostenibilità 2025 è stata redatta in conformità ai *GRI Sustainability Reporting Standards* (2021), pubblicati dalla Global Reporting Iniziative, secondo l’opzione “*with reference*”. I contenuti riportati all’interno del *GRI Content Index* (paragrafo 5.3) sono stati definiti sulla base dei risultati emersi dall’analisi di materialità, illustrata in dettaglio al paragrafo “1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti”.

Nel presente documento sono stati riesposti i dati 2024 relativi alle ore di formazione medie erogate ai dirigenti. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo “5.2 Tabelle GRI”.

Il presente documento è stato sottoposto ad attività di limited assurance, secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 Revised, da parte di Pricewaterhouse Coopers (PwC SpA), revisore indipendente. La verifica è stata svolta secondo le procedure indicate nella “Relazione della Società di Revisione Indipendente” presente in Appendice. Gli indicatori non riconducibili a nessuna disclosure generale o topic specific prevista dagli Standard GRI, non sono stati sottoposti a revisione limitata da parte di PwC. La redazione della Rendicontazione è stata gestita attraverso un coordinamento interno, coinvolgendo referenti dei diversi dipartimenti dell’Agenzia. Per ulteriori informazioni o richieste specifiche sui dati contenuti nel documento, è possibile contattare l’Agenzia del Demanio all’indirizzo e-mail dg.pianificazionecontrolloamministrazione@agenziademanio.it.

Il documento è stato redatto secondo i principi di accuratezza, chiarezza, comparabilità, tempestività, completezza e contesto di sostenibilità, in conformità con gli standard internazionali.

Accuratezza: il livello di dettaglio dei contenuti presenti nella Rendicontazione di Sostenibilità è calibrato per offrire una comprensione chiara e una valutazione puntuale delle performance di sostenibilità di Agenzia del Demanio nel periodo di rendicontazione. L’approfondimento fornito consente un’analisi consapevole degli impatti ambientali, sociali ed economici legati alle attività dell’Ente.

Chiarezza: l’utilizzo di un linguaggio semplice e accessibile, insieme alla presentazione dei dati tramite tabelle e schemi, rende il documento facilmente consultabile da tutte le categorie di stakeholder. Questo approccio favorisce una lettura immediata e garantisce una comunicazione trasparente ed efficace dei risultati raggiunti.

Comparabilità: gli indicatori riportati fanno riferimento al biennio, come richiesto dagli Standard adottati. L’illustrazione delle tendenze e delle variazioni nel tempo è supportata da analisi dedicate, con l’obiettivo di consentire un confronto coerente e una valutazione evolutiva delle performance dell’Agenzia.

Equilibrio: i contenuti del documento presentano in modo equo e completo le performance dell’Ente nel periodo di rendicontazione, restituendo una rappresentazione oggettiva e trasparente dei risultati.

Tempestività: le informazioni sono rese disponibili con tempistiche adeguate a permettere agli stakeholder di integrare i dati nei propri processi decisionali in maniera efficace.

Verificabilità: tutti i dati riportati sono raccolti, trattati e analizzati secondo procedure rigorose che ne garantiscono la verificabilità, coerenza e qualità. Ciò assicura l’affidabilità delle informazioni presentate e facilita eventuali controlli o approfondimenti.

Tabelle GRI

5.2

Tabella 5 - GRI 2-7: Informazioni sui dipendenti

Dipendenti	Tipo di contratto di lavoro	Genere	Unità di misura	2024	2025
Dipendenti per contratto di lavoro e genere al 31 dicembre	Tempo indeterminato	Donne	n	719	727
		Uomini		654	652
		Totale		1.373	1.379
	Tempo determinato	Donne		9	8
		Uomini		21	7
		Totale		30	15
	Totale			1.403	1.394
Dipendenti per tipo di contratto e genere al 31 dicembre	Full-time	Donne	n	690	702
		Uomini		672	656
		Totale		1.362	1.358
	Part-time	Donne		38	33
		Uomini		3	3
		Totale		41	36
	Totale			1.403	1.394

Tabella 6 - GRI 2-7: Informazioni sui dipendenti

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024			2025		
Dipendenti per area geografica e genere al 31 dicembre	Abruzzo Basilicata Calabria Campania Emilia-Romagna Friuli-Venezia Giulia Lazio Liguria Lombardia Marche Molise Piemonte Puglia Sardegna	n	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
			18	21	39	17	21	38
			8	6	14	8	6	14
			26	26	52	27	26	53
			42	56	98	42	52	94
			26	27	53	26	26	52
			21	12	33	19	13	32
			314	242	556	320	244	564
			21	19	40	20	18	38
			42	39	81	46	34	80
			22	20	42	21	19	40
			3	5	8	4	5	9
			33	20	53	34	19	53
			31	49	80	32	50	82
			13	22	35	13	19	32

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024			2025		
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
	Sicilia		24	37	61	23	36	59
	Toscana		37	27	64	37	25	62
	Trentino-Alto Adige		7	8	15	6	8	14
	Umbria		8	3	11	8	3	11
	Veneto		32	36	68	32	35	67
	Totale		728	675	1.403	735	659	1.394

Tabella 7- GRI 2-7: Informazioni sui dipendenti

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Tempo indeterminato			Tempo determinato		
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti per area geografica, genere e tipologia contrattuale al 31 dicembre	Abruzzo	n	17	21	38	0	0	0
	Basilicata		8	6	14	0	0	0
	Calabria		27	25	52	0	1	1
	Campania		42	51	93	0	1	1
	Emilia-Romagna		26	26	52	0	0	0
	Friuli-Venezia Giulia		18	13	31	1	0	1
	Lazio		314	241	555	6	3	9
	Liguria		20	18	38	0	0	0
	Lombardia		45	34	79	1	0	1
	Marche		21	19	40	0	0	0

Tabelle GRI

5.2

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Tempo indeterminato			Tempo determinato		
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
	Molise		4	5	9	0	0	0
	Piemonte		34	19	53	0	0	0
	Puglia		32	50	82	0	0	0
	Sardegna		13	19	32	0	0	0
	Sicilia		23	36	59	0	0	0
	Toscana		37	24	61	0	1	1
	Trentino-Alto Adige		6	8	14	0	0	0
	Umbria		8	3	11	0	0	0
	Veneto		32	34	66	0	1	1
	Totale		727	652	1.379	8	7	15

Tabella 8 - GRI 2-7: Informazioni sui dipendenti

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Full-Time			Part-Time		
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti per area geografica, genere e tipologia contrattuale al 31 dicembre	Abruzzo	n	15	21	36	2	0	2
	Basilicata		8	5	13	0	1	1
	Calabria		25	26	51	2	0	2
	Campania		41	52	93	1	0	1

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Full-Time			Part-Time		
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
	Emilia-Romagna		24	26	50	2	0	2
	Friuli-Venezia Giulia		17	13	30	2	0	2
	Lazio		311	243	554	9	1	10
	Liguria		19	18	37	1	0	1
	Lombardia		44	34	78	2	0	2
	Marche		19	19	38	2	0	2
	Molise		3	5	8	1	0	1
	Piemonte		33	18	51	1	1	2
	Puglia		30	50	80	2	0	2
	Sardegna		13	19	32	0	0	0
	Sicilia		20	36	56	3	0	3
	Toscana		36	25	61	1	0	1
	Trentino-Alto Adige		6	8	14	0	0	0
	Umbria		8	3	11	0	0	0
	Veneto		30	35	65	2	0	2
	Totale		702	656	1.358	33	3	36

Tabelle GRI

5.2

Tabella 9 - GRI 2-7: Informazioni sui dipendenti

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Tempo indeterminato			Tempo determinato		
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti per area geografica, genere e tipologia contrattuale al 31 dicembre	Abruzzo	n	17	21	38	1	0	1
	Basilicata		8	6	14	0	0	0
	Calabria		26	25	51	0	1	1
	Campania		41	52	93	1	4	5
	Emilia-Romagna		26	27	53	0	0	0
	Friuli-Venezia Giulia		20	12	32	1	0	1
	Lazio		312	235	547	2	7	9
	Liguria		21	19	40	0	0	0
	Lombardia		41	39	80	1	0	1
	Marche		21	20	41	1	0	1
	Molise		3	5	8	0	0	0
	Piemonte		33	19	52	0	1	1
	Puglia		31	49	80	0	0	0
	Sardegna		13	20	33	0	2	2
	Sicilia		24	34	58	0	3	3
	Toscana		36	24	60	1	3	4
	Trentino-Alto Adige		7	8	15	0	0	0

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Tempo indeterminato			Tempo determinato		
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
	Umbria		8	3	11	0	0	0
	Veneto		31	36	67	1	0	1
	Totale		719	654	1.373	9	21	30

Tabella 10 - GRI 2-7: Informazioni sui dipendenti

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Full-Time			Part-Time		
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti per area geografica, genere e tipologia contrattuale al 31 dicembre	Abruzzo	n	16	20	36	2	1	3
	Basilicata		8	5	13	0	1	1
	Calabria		23	26	49	3	0	3
	Campania		41	56	97	1	0	1
	Emilia-Romagna		24	27	51	2	0	2
	Friuli-Venezia Giulia		18	12	30	3	0	3
	Lazio		304	241	545	10	1	11
	Liguria		19	19	38	2	0	2
	Lombardia		41	39	80	1	0	1
	Marche		20	20	40	2	0	2
	Molise		2	5	7	1	0	1

Tabelle GRI

5.2

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Full-Time			Part-Time		
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
	Piemonte		31	20	51	2	0	2
	Puglia		29	49	78	2	0	2
	Sardegna		13	22	35	0	0	0
	Sicilia		22	37	59	2	0	2
	Toscana		35	27	62	2	0	2
	Trentino-Alto Adige		7	8	15	0	0	0
	Umbria		8	3	11	0	0	0
	Veneto		29	36	65	3	0	3
	Totale		690	672	1.362	38	3	41

Tabella 11 - GRI 2-8: Informativa sugli altri lavoratori (somministrati e personale in distacco presso l'Agenzia)

Lavoratori al 31 dicembre ³⁴	Unità di misura	2024	2025
Numero totale di altri lavoratori - Donne	n	51	55
Numero totale di altri lavoratori - Uomini		19	24
Totale		70	79

³⁴ Si specifica che durante il periodo 2024-2025 l'Agenzia del Demanio non ha fatto ricorso a lavoratori autonomi, gli altri lavoratori si qualificano come lavoratori somministrati.

Tabella 12 - GRI 2-21: Rapporto di retribuzione totale annua

Remunerazione		Unità di misura	2024	2025
Rapporto di retribuzione totale annuale	Compenso annuo totale dell'individuo più pagato dell'organizzazione	euro	180.000,00	180.000,00
	Mediana degli stipendi erogati ai dipendenti dell'Azienda		39.529,00	42.031,17
	Rapporto fra la retribuzione totale annuale della persona che riceve la massima retribuzione e la retribuzione totale annuale mediana di tutti i dipendenti	%	4,55	4,28

Tabella 13 - GRI 2-30: Contratti collettivi

Dipendenti		Unità di misura	2024	2025
Dipendenti coperti da un accordo di contrattazione collettiva	Numero totale di dipendenti	n	1.403	1.394
	Numero di dipendenti coperti da un accordo di contrattazione collettiva		1.403	1.394
	Percentuale di dipendente coperti da un accordo di contrattazione collettiva	%	100%	100%

Tabelle GRI

5.2

Tabella 14 - GRI 201-1: Valore economico direttamente generato e distribuito

Valore economico direttamente generato e distribuito	Unità di misura	2024 ³⁵	2025
Valore economico generato	Mln€	598	692
Valore economico distribuito	Mln€	574	661
Valore economico trattenuto	Mln€	24	31

Tabella 15 - GRI 205-2: Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione – Membri di governo che hanno ricevuto formazione in tema di anticorruzione

Numero membri e percentuale degli organi di governo che hanno ricevuto formazione in tema di anticorruzione	Unità di misura	2024			2025		
		N. totale membri	N. membri formati	%	N. totale membri	N. membri formati	%
Membri di governo	n	5	5	100%	5	5	100%

Tabella 16 - GRI 205-2: Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione – Membri di governo a cui sono state comunicate politiche e procedure in materia di anticorruzione

Numero membri e percentuale degli organi di governo a cui sono state comunicate le politiche e le procedure in materia di anticorruzione	Unità di misura	2024			2025		
		N. totale membri	N. membri informati	%	N. totale membri	N. membri informati	%
Membri di governo	n	5	5	100%	5	5	100%

³⁵ Si segnala che i valori 2024 relativi al valore economico distribuito e valore economico generato sono stati riesposti rispetto a quanto precedentemente pubblicato a seguito di un aggiornamento metodologico.

Tabella 17 - GRI 205-2: Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione – Dipendenti che hanno ricevuto formazione in tema di anticorruzione

Numero dipendenti e percentuale dipendenti per qualifica che hanno ricevuto formazione in tema di anticorruzione	Unità di misura	2024			2025		
		N. dipendenti	N. dipendenti formati	%	N. dipendenti	N. dipendenti formati	%
Dirigenti (non appartenenti ad organi di governo)	n	49	1	2%	50	0	0%
Quadri	n	200	4	2%	193	5	3%
Impiegati	n	1.154	162	14%	1.151	58	5%
Totale	n	1.403	167	12%	1.394	63	5%

Tabella 18 - GRI 302-1: Consumo di energia interno all’organizzazione³⁶

Consumi energetici	Unità di misura	2024	2025
Benzina – flotta aziendale	GJ	1.735	2.060
Diesel – flotta aziendale	GJ	121	8
Gas Naturale	GJ	3.133	3.708
Energia elettrica acquistata	GJ	8.473	9.120
Totale consumi energetici	GJ	13.462	14.896

³⁶ I consumi energetici di Agenzia del Demanio sono stati calcolati, per il biennio 2024-2025, utilizzando i fattori di conversione in GJ forniti dal Portale del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) per i carburanti quali benzina e diesel, e per l’energia elettrica. Mentre per la conversione dei consumi di gas naturale in consumi energetici espressi in GJ è stato utilizzato il fattore di conversione proveniente dalle Tabelle Standard Nazionali, consultabili al seguente link: [ETS2 :: News](#) Inoltre, si evidenzia che, qualora il dato non fosse pervenuto per alcune mensilità, si è proceduto a una stima sulla base della media dei consumi registrati nell’anno.

Tabelle GRI

5.2

Tabella 19 - GRI 305-1: Emissioni di gas a effetto serra GHG dirette - Scope 1³⁷

Totale emissioni Scope 1	Unità di misura	2024	2025
Benzina – flotta aziendale	TonCO _{2e}	128	151
Diesel – flotta aziendale	TonCO _{2e}	9	1
Gas Naturale	TonCO _{2e}	178	218
Totale emissioni Scope 1	<i>TonCO_{2e}</i>	<i>315</i>	<i>370</i>

Tabella 20 - GRI 305-1: Emissioni di gas a effetto serra GHG dirette - Scope 1
GRI 305-2: Emissioni di gas a effetto serra GHG indirette - Scope 2³⁸

Totale emissioni Scope 1 – Scope 2	Unità di misura	2024	2025
Totale Emissioni Scope 1	TonCO _{2e}	315	370
Totale Emissioni Scope 2 - Location Based	TonCO _{2e}	693	741
Totale - Scope 1 e 2 (Location Based)	<i>TonCO_{2e}</i>	<i>1.008</i>	<i>1.111</i>
Emissioni da consumi di energia elettrica - Market Based	TonCO _{2e}	1.192	1.131
Totale - Scope 1 e 2 (Market Based)	<i>TonCO_{2e}</i>	<i>1.507</i>	<i>1.501</i>

³⁷ Le emissioni di gas a effetto serra GHG Scope 1 sono state calcolate applicando le emissioni di combustibile, i relativi fattori di emissione provenienti dal database DEFRA (Department for Environment, Food and Rural Affairs, Regno Unito), aggiornati per gli anni 2024 e 2025.

³⁸ Le emissioni di gas a effetto serra GHG Scope 2 Location Based sono state calcolate utilizzando il fattore di emissione medio nazionale dell'energia elettrica fornito da ISPRA 2024, espresso in gCO_{2e} /kWh. Le emissioni di gas a effetto serra GHG Scope 2 Market Based sono state calcolate utilizzando il fattore di emissione Residual Mix dell'energia elettrica fornito dall'Association of Issuing Body (AIB) per gli anni 2024 e 2025, espresso in gCO_{2e} /kWh.

Tabella 21 - GRI 305-2: Emissioni di gas a effetto serra GHG indirette - Scope 2

Totale emissioni Scope 2	Unità di misura	2024	2025
Emissioni da consumi di energia elettrica - Location Based	<i>TonCO_{2e}</i>	<i>693</i>	<i>741</i>
Emissioni da consumi di energia elettrica - Market Based	<i>TonCO_{2e}</i>	<i>1.192</i>	<i>1.131</i>

Tabella 22 - GRI 303-5: Consumo idrico⁴⁰

Prelievo, Scarico e Consumo idrico ³⁹	Unità di misura	2024	2025
Totale prelievi idrici	ML	35	21
Totale scarichi idrici	ML	35	21
Totale consumo idrico	ML	<i>0</i>	<i>0</i>

Tabella 23 - GRI 306-3: Rifiuti generati

Rifiuti generati	Unità di misura	2024		2025	
		Recupero	Smaltimento	Recupero	Smaltimento
Totale rifiuti pericolosi ⁴¹	Tonnellate	0	0	0,4600	0
Totale rifiuti non pericolosi	Tonnellate	0,7664	0	9,7350	0

³⁹ Si segnala che la totalità dei prelievi e degli scarichi idrici per il biennio è avvenuta in zone non soggette a stress idrico. Si segnala, inoltre, che la quota di stoccaggio idrico è pari a 0 per il biennio.

⁴⁰ Le attività svolte dalle Direzioni Territoriali dell'Agenzia del Demanio sono esclusivamente attività di ufficio e non comportano processi produttivi. Di conseguenza, il consumo della risorsa idrica è riconducibile unicamente agli usi igienico-sanitari dei dipendenti che occupano le sedi. In tale contesto, il consumo idrico degli uffici corrisponde alla differenza tra i volumi di acqua prelevata e scaricata, che in questo caso risultano equivalenti. Si evidenzia che, qualora il dato non fosse pervenuto per alcune mensilità, si è proceduto a una stima sulla base della media dei consumi registrati nell'anno.

⁴¹ I rifiuti pericolosi generati nel 2025 sono rappresentati per 0,28 tonnellate da apparecchiature RAEE e 0,18 tonnellate da pitture e vernici di scarto, contenenti solventi organici o altre sostanze pericolose. I rifiuti non pericolosi consistono in 3,2 tonnellate di carta, 0,126 tonnellate di toner, 5,679 tonnellate di rifiuti ingombranti, 0,73 tonnellate di apparecchiature elettriche RAEE.

Tabelle GRI

5.2

Indicatore	Genere	Età	2024	2025	
			Numero di assunzioni	Numero di assunzioni	Tasso di turnover positivo ⁴²
Nuovi dipendenti assunti dal 1 gennaio al 31 dicembre	Donne	— 30 ≤ x ≤ 50 anni	3	2	15%
		— 30 ≤ x ≤ 50 anni	65	28	6%
		> 50 anni	11	3	1%
	Numero totale di donne assunte		79	33	5%
	Uomini	— 30 ≤ x ≤ 50 anni	10	0	0%
		— 30 ≤ x ≤ 50 anni	51	22	5%
		> 50 anni	16	6	2%
	Numero totale di uomini assunti		77	28	4%
	Numero totale di assunzioni		156	61	4%

Tabella 25 - GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover - Totale Cessazioni

Indicatore	Genere	Età	2024 ⁴³	2025	
			Numero di cessazioni	Numero di cessazioni	Tasso di turnover negativo ⁴⁴
Cessazioni del rapporto di lavoro dal 1 gennaio al 31 dicembre	Donne	30 ≤ x ≤ 50 anni	0	2	15%
			12	17	3%
		> 50 anni	3	7	3%
	Numero totale di donne cessate		15	26	4%
	Uomini	< 30 anni	0	3	23%

⁴² Il tasso di turnover positivo è stato calcolato rapportando le assunzioni avvenute nel 2025, distinte per genere e fascia d’età, al totale dei dipendenti appartenenti alla medesima categoria presenti in organico al 2024.

⁴³ Si segnala che il dato relativo alle cessazioni avvenute nel corso del 2024 non tiene conto dei distacchi avvenuti per fine contratto a tempo determinato e per recesso durante il periodo di prova. Tale esclusione si riflette anche nelle tabelle 33 e 34 nelle prossime pagine.

⁴⁴ Il tasso di turnover negativo è stato calcolato rapportando le cessazioni avvenute nel 2025, distinte per genere e fascia d’età, al totale dei dipendenti appartenenti alla medesima categoria presenti in organico al 2024.

Indicatore	Genere	Età	2024 ⁴³	2025	
			Numero di cessazioni	Numero di cessazioni	Tasso di turnover negativo ⁴⁴
		30 ≤ x ≤ 50 anni	18	27	7%
		> 50 anni	11	14	5%
	Numero totale di uomini cessati		29	44	7%
	Numero totale di cessazioni		44	70	5%

Tabella 26 - GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover - Totale Assunzioni per Regione

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
Nuovi dipendenti assunti dal 1 gennaio al 31 dicembre, per genere, fascia d’età e regione di appartenenza	Abruzzo	n	0	0	0	0	0	0
	Basilicata		0	0	0	0	0	0
	Calabria		0	1	0	0	1	0
	Campania		0	1	0	0	0	1
	Emilia-Romagna		0	1	0	0	1	0
	Friuli-Venezia Giulia		0	0	0	0	0	0
	Lazio		1	21	0	0	12	3
	Liguria		0	0	0	0	0	0
	Lombardia		0	2	1	0	0	1
	Marche		0	1	0	0	1	0
	Molise		0	1	0	0	0	0

Tabelle GRI

5.2

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
	Piemonte		1	0	0	0	0	1
	Puglia		0	0	1	0	1	0
	Sardegna		0	0	0	0	1	0
	Sicilia		0	0	0	0	1	0
	Toscana		0	0	0	0	0	0
	Trentino-Alto Adige		0	0	1	0	1	0
	Umbria		0	0	0	0	0	0
	Veneto		0	0	0	0	3	0

Tabella 27 - GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover – Tasso Assunzioni per Regione

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
Tasso di turnover positivo ⁴⁵	Abruzzo	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Basilicata		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Calabria		0%	8%	0%	0%	6%	0%
	Campania		0%	3%	0%	0%	0%	7%

⁴⁵ Il tasso di turnover positivo è stato calcolato rapportando le assunzioni avvenute nel 2025, distinte per genere, fascia d’età e regione di appartenenza, al totale dei dipendenti appartenenti alla medesima categoria presenti in organico al 2024.

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
	Emilia-Romagna		0%	6%	0%	0%	6%	0%
	Friuli-Venezia Giulia		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Lazio		25%	10%	0%	0%	10%	3%
	Liguria		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Lombardia		0%	5%	20%	0%	0%	9%
	Marche		0%	6%	0%	0%	8%	0%
	Molise		0%	33%	0%	0%	0%	0%
	Piemonte		50%	0%	0%	0%	0%	25%
	Puglia		0%	0%	20%	0%	3%	0%
	Sardegna		0%	0%	0%	0%	5%	0%
	Sicilia		0%	0%	0%	0%	4%	0%
	Toscana		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Trentino-Alto Adige		0%	0%	33%	0%	33%	0%
	Umbria		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Veneto		0%	0%	0%	0%	14%	0%

Tabelle GRI

5.2

Tabella 28 - GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover - Totale Cessazioni per Regione

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
Cessazioni del rapporto di lavoro dal 1 gennaio al 31 dicembre, per genere, fascia d’età e regione di appartenenza	Abruzzo	n	0	1	1	0	0	0
	Basilicata		0	0	0	0	0	0
	Calabria		0	1	0	0	0	0
	Campania		0	0	0	0	4	0
	Emilia-Romagna		0	1	0	0	1	0
	Friuli-Venezia Giulia		0	1	0	0	0	0
	Lazio		1	9	1	2	4	9
	Liguria		0	1	0	0	1	0
	Lombardia		0	0	0	0	4	1
	Marche		0	1	1	0	2	0
	Molise		0	0	0	0	0	0
	Piemonte		1	0	0	1	0	1
	Puglia		0	0	0	0	2	0
	Sardegna		0	0	1	0	4	0
	Sicilia		0	0	1	0	2	1
	Toscana		0	0	1	0	2	1
	Trentino-Alto Adige		0	1	1	0	0	1

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
	Umbria		0	0	0	0	0	0
	Veneto		0	1	0	0	1	0

Tabella 29 - GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover – Tasso Cessazioni per Regione

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
Tasso di turnover negativo ⁴⁶	Abruzzo	%	0%	8%	20%	0%	0%	0%
	Basilicata		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Calabria		0%	8%	0%	0%	0%	0%
	Campania		0%	0%	0%	0%	10%	0%
	Emilia-Romagna		0%	6%	0%	0%	6%	0%
	Friuli-Venezia Giulia		0%	5%	0%	0%	0%	0%
	Lazio		25%	4%	1%	25%	3%	8%
	Liguria		0%	8%	0%	0%	8%	0%
	Lombardia		0%	0%	0%	0%	15%	9%
	Marche		0%	6%	33%	0%	17%	0%

⁴⁶ Il tasso di turnover negativo è stato calcolato rapportando le cessazioni avvenute nel 2025, distinte per genere, fascia d’età e regione di appartenenza, al totale dei dipendenti appartenenti alla medesima categoria presenti in organico al 2024.

Tabelle GRI

5.2

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2025					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
	Molise		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Piemonte		50%	0%	0%	50%	0%	25%
	Puglia		0%	0%	0%	0%	6%	0%
	Sardegna		0%	0%	33%	0%	19%	0%
	Sicilia		0%	0%	9%	0%	8%	8%
	Toscana		0%	0%	7%	0%	13%	9%
	Trentino-Alto Adige		0%	25%	33%	0%	0%	20%
	Umbria		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Veneto		0%	5%	0%	0%	5%	0%

Tabella 30 - GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover - Totale Assunzioni per Regione

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
Nuovi dipendenti assunti dal 1 gennaio al 31 dicembre, per genere, fascia d’età e regione di appartenenza	Abruzzo	n	0	1	0	0	1	0
	Basilicata		0	0	0	0	0	0
	Calabria		0	0	0	1	1	0
	Campania		0	5	0	1	11	1
	Emilia-Romagna		0	3	0	0	1	0

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
	Friuli-Venezia Giulia		1	1	0	0	1	0
	Lazio		2	38	7	7	13	11
	Liguria		0	1	0	0	0	0
	Lombardia		0	4	1	0	4	2
	Marche		0	2	0	0	0	0
	Molise		0	0	0	0	0	0
	Piemonte		0	2	0	1	3	1
	Puglia		0	1	0	0	1	0
	Sardegna		0	3	0	0	5	0
	Sicilia		0	0	0	0	3	1
	Toscana		0	3	2	0	4	0
	Trentino-Alto Adige		0	0	1	0	0	0
	Umbria		0	0	0	0	1	0
	Veneto		0	1	0	0	2	0

Tabelle GRI

5.2

Tabella 31 - GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover - Tasso Assunzioni per Regione

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
Tasso di turnover positivo	Abruzzo	%	0%	8%	0%	0%	8%	0%
	Basilicata		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Calabria		0%	0%	0%	100%	6%	0%
	Campania		0%	15%	0%	0%	17%	7%
	Emilia-Romagna		0%	18%	0%	0%	6%	0%
	Friuli-Venezia Giulia		100%	5%	0%	0%	17%	0%
	Lazio		50%	18%	7%	88%	11%	10%
	Liguria		0%	8%	0%	0%	0%	0%
	Lombardia		0%	11%	20%	0%	15%	18%
	Marche		0%	11%	0%	0%	0%	0%
	Molise		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Piemonte		0%	8%	0%	50%	21%	25%
	Puglia		0%	4%	0%	0%	3%	0%
	Sardegna		0%	30%	0%	0%	24%	0%
	Sicilia		0%	0%	0%	0%	13%	8%
	Toscana		0%	14%	13%	0%	25%	0%
	Trentino-Alto Adige		0%	0%	33%	0%	0%	0%

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
	Umbria		0%	0%	0%	0%	100%	0%
	Veneto		0%	5%	0%	0%	10%	0%

Tabella 32 - GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover - Totale Cessazioni per Regione

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
Cessazioni del rapporto di lavoro dal 1 gennaio al 31 dicembre, per genere, fascia d’età e regione di appartenenza	Abruzzo	n	0	0	0	0	0	0
	Basilicata		0	0	0	0	0	0
	Calabria		0	0	0	0	1	0
	Campania		0	0	0	0	5	0
	Emilia-Romagna		0	2	0	0	2	0
	Friuli-Venezia Giulia		0	0	0	0	0	0
	Lazio		0	6	2	0	3	6
	Liguria		0	0	0	0	0	0
	Lombardia		0	1	0	0	2	0
	Marche		0	0	0	0	0	1
	Molise		0	0	0	0	0	0
	Piemonte		0	0	0	0	1	0

Tabelle GRI

5.2

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
	Puglia		0	0	0	0	1	1
	Sardegna		0	0	0	0	1	0
	Sicilia		0	0	0	0	0	1
	Toscana		0	1	1	0	0	0
	Trentino-Alto Adige		0	1	0	0	1	0
	Umbria		0	0	0	0	0	1
	Veneto		0	1	0	0	1	1

Tabella 33 - GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover – Tasso Cessazioni per Regione

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
Tasso di turnover negativo	Abruzzo	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Basilicata		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Calabria		0%	0%	0%	0%	6%	0%
	Campania		0%	0%	0%	0%	12%	0%
	Emilia-Romagna		0%	12%	0%	0%	12%	0%
	Friuli-Venezia Giulia		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Lazio		0%	3%	2%	0%	2%	5%

Dipendenti	Regione di appartenenza	Unità di misura	2024					
			Donne			Uomini		
			<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni	<30 anni	30 ≤ x ≤ 50 anni	> 50 anni
	Liguria		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Lombardia		0%	3%	0%	0%	7%	0%
	Marche		0%	0%	0%	0%	0%	14%
	Molise		0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Piemonte		0%	0%	0%	0%	7%	0%
	Puglia		0%	0%	0%	0%	3%	6%
	Sardegna		0%	0%	0%	0%	5%	0%
	Sicilia		0%	0%	0%	0%	0%	8%
	Toscana		0%	5%	7%	0%	0%	0%
	Trentino-Alto Adige		0%	25%	0%	0%	33%	0%
	Umbria		0%	0%	0%	0%	0%	50%
	Veneto		0%	5%	0%	0%	5%	7%

Tabelle GRI

5.2

Tabella 34 - GRI 401-3: Congedo parentale

Tipologia	2024	2025
Numero di dipendenti che hanno avuto diritto al congedo parentale nell'anno di riferimento		
Numero di dipendenti con diritto alla maternità	728	735
Numero di dipendenti con diritto alla paternità	675	659
Totale	1.403	1.394
Numero di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale nell'anno di riferimento		
Numero di dipendenti donne che hanno usufruito del congedo parentale	141	151
Numero di dipendenti uomini che hanno usufruito del congedo parentale	37	37
Totale	178	188
Numero di dipendenti che hanno ripreso il lavoro nel periodo di riferimento dopo la fine del congedo parentale		
Numero di dipendenti donne rientrati dopo la fine del congedo parentale	141	150
Numero di dipendenti uomini rientrati dopo la fine del congedo parentale	37	37
Totale	178	187
Numero di dipendenti che sono tornati al lavoro dopo la fine del congedo parentale e che erano ancora occupati 12 mesi dopo il loro ritorno al lavoro		
Numero di dipendenti donne ancora impiegati 12 mesi dopo il rientro al lavoro dopo un periodo di congedo parentale	141	149
Numero di dipendenti uomini ancora impiegati 12 mesi dopo il rientro al lavoro dopo un periodo di congedo parentale	37	35
Totale	178	184
Numero totale di dipendenti che sarebbero dovuti tornare al lavoro dopo aver usufruito del congedo parentale		
Numero di dipendenti donne che sarebbero dovuti rientrare al lavoro dopo il congedo parentale	141	151
Numero di dipendenti uomini che sarebbero dovuti rientrare al lavoro dopo il congedo parentale	37	37
Totale	178	188
Tasso di rientro al lavoro ⁴⁷		
Donne	100%	99,34%

⁴⁷ Il tasso di rientro al lavoro è stato calcolato come il rapporto tra il numero di dipendenti che hanno ripreso il lavoro dopo la fine del congedo parentale e il numero di dipendenti sarebbero dovuti tornare al lavoro dopo aver usufruito del congedo parentale nell'anno di riferimento.

Tipologia	2024	2025
Tasso di rientro al lavoro ⁴⁷		
Donne	100%	99,34%
Uomini	100%	100,00%
Totale	100%	99,47%
Tasso di retention ⁴⁸		
Donne	100%	105,7%
Uomini	100%	94,6%
Totale	100%	103%

Tabella 35 - GRI 403-9: Infortuni sul lavoro

Dipendenti	Unità di misura	2024	2025
Ore lavorate	n	2.464.064	2.512.697
Numero totale di infortuni sul lavoro registrabili		10	8
Numero totale di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (>6 mesi di assenza)		0	0
di cui il numero di decessi		0	0
Tasso degli infortuni sul lavoro registrabili ⁴⁹	n	0,81	0,64
Tasso degli infortuni sul lavoro con gravi conseguenze ⁵⁰	n	0	0
Tasso di decessi ⁵¹	n	0	0

⁴⁷ Il tasso di rientro al lavoro è stato calcolato come il rapporto tra il numero di dipendenti che hanno ripreso il lavoro dopo la fine del congedo parentale e il numero di dipendenti sarebbero dovuti tornare al lavoro dopo aver usufruito del congedo parentale nell'anno di riferimento.

⁴⁸ Il tasso di retention è stato calcolato come il rapporto tra il numero totale di dipendenti rimasti 12 mesi dopo essere ritornati al lavoro dopo un congedo parentale e il numero totale di dipendenti ritornati da un congedo parentale nei periodi di rendicontazione precedenti.

⁴⁹ Il tasso degli infortuni sul lavoro è stato calcolato come il rapporto tra il numero totale di infortuni registrati e il totale di ore lavorate nell'anno di riferimento, moltiplicato per 200.000.

⁵⁰ Il tasso degli infortuni sul lavoro con gravi conseguenze è stato calcolato come il rapporto tra il numero totale di infortuni con gravi conseguenze e il numero di ore lavorate nell'anno di riferimento, moltiplicato per 200.000.

⁵¹ Il tasso di decessi è stato calcolato come il rapporto tra il numero totale di decessi e il numero di ore lavorate nell'anno di riferimento, moltiplicato per 200.000.

Tabelle GRI

5.2

Tabella 36 - GRI 404-1: Ore medie di formazione annua per dipendente

Ore di formazione per genere del dipendente	Unità di misura	2024 ⁵²	2025
Ore di formazione fornite alle donne	Ore medie	26	24
Ore di formazione fornite agli uomini		27	31
Ore di formazione fornite ai dirigenti	Ore medie	25	17
Ore di formazione fornite ai quadri		27	44
Ore di formazione fornite agli impiegati		23	25
Totale ore di formazione fornite ai dipendenti	Ore totali	36.767	38.251

Tabella 37 - GRI 405-1: Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti

Categoria			Unità di misura	2024		2025	
				Uomini	Donne	Uomini	Donne
Dipendenti per categoria di lavoro, età e genere	Dirigenti	<30 anni	n	0	0	0	0
		30 ≤ x ≤ 50 anni		6	2	6	0
		> 50 anni		33	8	34	10
		Totale		39	10	40	10
	Quadri	<30 anni		0	0	0	0
		30 ≤ x ≤ 50 anni		35	40	30	32
		> 50 anni		72	53	72	59
		Totale		107	93	102	91
	Impiegati	<30 anni		13	13	8	6
		30 ≤ x ≤ 50 anni		365	466	345	463
		> 50 anni		151	146	164	165
		Totale		529	625	517	634
	Totale	<30 anni		13	13	8	6
		30 ≤ x ≤ 50 anni		406	508	381	495
		> 50 anni		256	207	270	234
		Totale		675	728	659	735

⁵² Si segnala che i valori 2024 relativi alle ore di formazione medie erogate alla categoria dei dirigenti sono stati riesposti rispetto a quanto precedentemente pubblicato, a seguito di un aggiornamento metodologico.

Tabella 38 - GRI 405-1: Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti

Categoria			Unità di misura	2024		2025	
				Uomini	Donne	Uomini	Donne
Percentuale dipendenti per categoria di lavoro, età e genere	Dirigenti	<30 anni	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		30 ≤ x ≤ 50 anni		0,4%	0,1%	0,4%	0,0%
		> 50 anni		2,4%	0,6%	2,5%	0,7%
		Totale		2,8%	0,7%	2,9%	0,7%
	Quadri	<30 anni		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		30 ≤ x ≤ 50 anni		2,5%	2,9%	2,1%	2,3%
		> 50 anni		5,1%	3,8%	5,2%	4,2%
		Totale		7,6%	6,6%	7,3%	6,5%
	Impiegati	<30 anni		0,9%	0,9%	0,6%	0,4%
		30 ≤ x ≤ 50 anni		26,0%	33,2%	24,7%	33,2%
		> 50 anni		10,8%	10,4%	11,8%	11,9%
		Totale		37,7%	44,5%	37,1%	45,5%
	Totale	<30 anni		0,9%	0,9%	0,6%	0,4%
		30 ≤ x ≤ 50 anni		28,9%	36,2%	27,3%	35,5%
		> 50 anni		18,2%	14,8%	19,4%	16,8%
		Totale		48,1%	51,9%	47,3%	52,7%

Tabella 39 - GRI 405-1: Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti – Comitato di Gestione

Categoria		Unità di misura	2024		2025	
			Uomini	Donne	Uomini	Donne
Comitato di Gestione per età e genere ⁵³	<30 anni	n	0	0	0	0
	30 ≤ x ≤ 50 anni		0	0	0	0
	> 50 anni		1	4	1	4

⁵³ Il dato è riferito al Comitato di Gestione.

Tabelle GRI

5.2

Tabella 40 - GRI 405-2: Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini⁵⁴

Categoria	Unità di misura	2024			2025		
		Uomini	Donne	Rapporto %	Uomini	Donne	Rapporto %
Dirigenti	€	4.281.789	1.051.678	95,8%	4.489.788	997.499	88,9%
Quadri e Impiegati		24.139.384	26.127.132	95,9%	25.124.947	28.084.604	95,4%

Tabella 41 - GRI 418-1: Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti (Reclami)

Reclami	Unità di misura	2024	2025
Numero totale di reclami documentati ricevuti per violazione della privacy dei clienti	n	1	0

Tabella 42 - GRI 418-1: Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti (Furti o perdite)

Furti o perdite	Unità di misura	2024	2025
Numero totale di furti o perdite di dati dei clienti identificati	n	0	0

⁵⁴ Il rapporto tra lo stipendio base e la retribuzione delle donne rispetto agli uomini è calcolato confrontando la retribuzione media annua delle donne con quella degli uomini all'interno della medesima categoria professionale. In particolare, per ciascun anno di riferimento, la retribuzione media è determinata dividendo il totale delle retribuzioni erogate per il numero di dipendenti della relativa categoria e genere. Il calcolo è effettuato separatamente per i dirigenti e per il personale appartenente alle categorie di quadri e impiegati, considerate congiuntamente.

GRI Content Index

5.3

Dichiarazione d'uso		Agenzia del Demanio ha presentato la rendicontazione di sostenibilità in conformità agli Standard GRI per il periodo 01/01/2025- 31/12/2025			
Utilizzo GRI 1		GRI 1 - Principi Fondamentali - versione 2021			
GRI Standard	Numero e descrizione dell'indicatore	Paragrafo	Pagina	Note e omissioni	
Informative Generali					
	GRI 2-1 Dettagli organizzativi	1.2 Il mandato pubblico e il ruolo dell'Agenzia	16		
	GRI 2-2 Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione	5.1. Criteri di redazione e nota metodologica	148		
	GRI 2-3 Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	5.1. Criteri di redazione e nota metodologica	148		
	GRI 2-4 Revisione delle informazioni	5.1. Criteri di redazione e nota metodologica 5.2 Tabelle GRI	148 150		
	GRI 2-5 Assurance esterna	5.1. Criteri di redazione e nota metodologica 5.4 Relazione della Società di Revisione indipendente	148 189		
	GRI 2-6 Attività, catena del valore e altri rapporti di business	1.2 Il mandato pubblico e il ruolo dell'Agenzia 1.3 Il patrimonio 5.1. Criteri di redazione e nota metodologica	16 17 148		
	GRI 2-7 Dipendenti	3.1.1 Il personale dell'Agenzia 5.2 Tabelle GRI	116 150		
	GRI 2-8 Lavoratori non dipendenti	3.1.1 Il personale dell'Agenzia 5.2 Tabelle GRI	116 150		
	GRI 2-9 Struttura e composizione della governance	1.4 Governance e sistema di controllo	23		
	GRI 2-10 Nomina e selezione del massimo organo di governo	1.4 Governance e sistema di controllo	23		

GRI Content Index

5.3

Informative Generali				
	GRI 2-11 Presidente del massimo organo di governo	1.4 Governance e sistema di controllo	23	
	GRI 2-12 Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti	1.4 Governance e sistema di controllo	23	
	GRI 2-13 Delega di responsabilità per la gestione di impatti	1.4 Governance e sistema di controllo	23	
	GRI 2-14 Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	1.4 Governance e sistema di controllo	23	
	GRI 2-19 Norme riguardanti le remunerazioni	3.1.1 Il personale dell'Agenzia	116	
	GRI 2-20 Procedura di determinazione della retribuzione	3.1.1 Il personale dell'Agenzia	116	
	GRI 2-21 Rapporto di retribuzione totale annuale	3.1.3 Diversità, inclusione e pari opportunità 5.2 Tabelle GRI	120	
			150	
	GRI 2-22 Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Lettera agli stakeholder	4	
	GRI 2-23 Impegno in termini di policy	1.5 Etica, trasparenza e anticorruzione	30	
	GRI 2-24 Integrazione degli impegni in termini di policy	1.5 Etica, trasparenza e anticorruzione	30	
	GRI 2-26 Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	1.5 Etica, trasparenza e anticorruzione	30	

Informative Generali				
	GRI 2-28 Appartenenza ad associazioni	2.3 Il valore della rete: collaborazioni istituzionali e tecnico-scientifiche e il coinvolgimento dei privati	63	
	GRI 2-29 Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	1.6.1 Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder	40	
	GRI 2-30 Contratti collettivi	3.1.1 Il personale dell'Agenzia 5.2 Tabelle GRI	116 150	
Temi materiali				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-1 Processo di determinazione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
	GRI 3-2 Elenco di temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
Temi materiali				
Creazione di valore per le comunità locali				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
GRI 201 – Performance Economica (2016)	GRI 201-1 Valore economico diretto generato e distribuito	5.2 Tabelle GRI	150	
Creazione di valore per gli stakeholder istituzionali e territoriali				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		2.5 Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio	75	
GRI 203 – Impatti economici indiretti (2016)	GRI 203-2 Impatti economici indiretti significativi	2.5 Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio	75	

GRI Content Index

5.3

Integrazione della sostenibilità nella gestione del patrimonio				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		2.2 Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione	55	
GRI 203 – Impatti economici indiretti (2016)	GRI 203-2 Impatti economici indiretti significativi	2.5 Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio	75	
Evoluzione delle strutture e dei processi decisionali – Change Management				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		2.2 Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione	55	
GRI 203 – Impatti economici indiretti (2016)	GRI 203-2 Impatti economici indiretti significativi	2.5 Interventi di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio	75	
Etica, integrità e trasparenza istituzionale				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.5 Etica, trasparenza e anticorruzione	30	
		2.6.2 Innovazione e digitalizzazione	107	
		1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		3.1.5 Formazione e sviluppo del personale	126	
GRI 205 – Anticorruzione (2016)	GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione	1.5 Etica, trasparenza e anticorruzione	30	
		3.1.5 Formazione e sviluppo del personale	126	
		5.2 Tabelle GRI	150	
	GRI 205-3 Incidenti confermati di corruzione e misure adottate	1.5 Etica, trasparenza e anticorruzione	30	Nel 2025 non sono stati registrati episodi di corruzione.

Etica, integrità e trasparenza istituzionale				
GRI 418 - Privacy dei clienti (2016)	GRI 418-1 Fondati reclami riguardanti violazioni della privacy dei clienti e perdita di loro dati	2.6.2 Innovazione e digitalizzazione	107	Nel 2025 non sono pervenuti reclami fondati in materia di protezione dei dati personali e non si sono registrati episodi da autorità o terze parti.
		5.2 Tabelle GRI	150	
Cambiamenti climatici				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		4.2 Energia ed emissioni	141	
GRI 302 – Energia (2016)	GRI 302-1 Consumo di energia interno all'organizzazione	4.2 Energia ed emissioni	141	
		5.2 Tabelle GRI	150	
GRI 305 – Emissioni (2016)	GRI 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	4.2 Energia ed emissioni	141	
		5.2 Tabelle GRI	150	
	GRI 305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	4.2 Energia ed emissioni	141	
		5.2 Tabelle GRI	150	
Transizione energetica e riqualificazione del patrimonio pubblico				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		2.5.1 Interventi a valenza climatico-ambientale	76	
		4.2 Energia ed emissioni	141	
GRI 302 – Energia (2016)	GRI 302-1 Consumo di energia interno all'organizzazione	2.5.1 Interventi a valenza climatico-ambientale	76	
		4.2 Energia ed emissioni	141	
		5.2 Tabelle GRI	150	
GRI 305 – Emissioni (2016)	GRI 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	2.5.1 Interventi a valenza climatico-ambientale	76	
		4.2 Energia ed emissioni	141	
		5.2 Tabelle GRI	150	
		GRI 305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	2.5.1 Interventi a valenza climatico-ambientale	76
		4.2 Energia ed emissioni	141	
		5.2 Tabelle GRI	150	

GRI Content Index

5.3

Inquinamento ambientale				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		4.1 Gestione delle risorse e dei materiali	139	
GRI 303 - Acqua ed effluenti (2018)	GRI 303-5 Consumo idrico	4.1 Gestione delle risorse e dei materiali	139	
		5.2 Tabelle GRI	150	
GRI 306 – Rifiuti (2020)	GRI 306-3 Rifiuti generati	4.1 Gestione delle risorse e dei materiali	139	
		5.2 Tabelle GRI	150	
Economia circolare e gestione responsabile dei materiali				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		4.1 Gestione delle risorse e dei materiali	139	
GRI 306 – Rifiuti (2020)	GRI 306-3 Rifiuti generati	4.1 Gestione delle risorse e dei materiali	139	
		5.2 Tabelle GRI	150	
Salute, sicurezza e benessere dei lavoratori				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		3.1.1 Il personale dell'Agenzia	116	
		3.1.2 Welfare	118	
		3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
		3.1.3 Diversità, inclusione e pari opportunità	120	
GRI 401 – Occupazione (2016)	GRI 401-2 Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time	3.1.1 Il personale dell'Agenzia	116	
		3.1.2 Welfare	118	
		3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
	GRI 401-3 Congedo parentale	3.1.3 Diversità, inclusione e pari opportunità	120	
	5.2 Tabelle GRI	150		

Salute, sicurezza e benessere dei lavoratori				
GRI 403 - Salute e sicurezza sul lavoro (2018)	GRI 403-1 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
	GRI 403-2 Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
	GRI 403-3 Servizi di medicina del lavoro	3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
	GRI 403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
	GRI 403-5 Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
	GRI 403-6 Promozione della salute dei lavoratori	3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
	GRI 403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
	GRI 403-8 Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
	GRI 403-9 Infortuni sul lavoro	3.1.4 Salute e sicurezza dei lavoratori	122	
		5.2 Tabelle GRI	150	

GRI Content Index

5.3

Sviluppo delle competenze e crescita professionale				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		3.1.5 Formazione e sviluppo professionale	126	
GRI 404 - Formazione e istruzione (2016)	GRI 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente	3.1.5 Formazione e sviluppo professionale	126	
		5.2 Tabelle GRI	150	
	GRI 404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione	3.1.5 Formazione e sviluppo professionale	126	
	GRI 404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono periodicamente valutazioni delle loro performance e dello sviluppo professionale	3.1.5 Formazione e sviluppo professionale	126	
		5.2 Tabelle GRI	150	
Diversità, equità e inclusione				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		3.1.1 Il personale dell'Agenzia	116	
		3.1.3 Diversità, inclusione e pari opportunità	120	
GRI 401 – Occupazione (2016)	GRI 401-1 Assunzioni di nuovi dipendenti e avvicendamento dei dipendenti	3.1.1 Il personale dell'Agenzia	116	
		5.2 Tabelle GRI	150	
GRI 402 – Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali (2016)	GRI 402-1 Periodi minimi di preavviso in merito alle modifiche operative	3.1.2 Welfare	118	

Diversità, equità e inclusione				
GRI 405 - Diversità e pari opportunità (2016)	GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	3.1.1 Il personale dell'Agenzia	116	
		3.1.3 Diversità, inclusione e pari opportunità	120	
		5.2 Tabelle GRI	150	
	GRI 405-2 Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	3.1.3 Diversità, inclusione e pari opportunità	120	
	5.2 Tabelle GRI	150		
GRI 406 – Non discriminazione (2016)	GRI 406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	3.1.3 Diversità, inclusione e pari opportunità	120	Nel 2025 non si sono verificati episodi di discriminazione.
Temi materiali non correlati a indicatori GRI				
Tutela e promozione della biodiversità				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		2.5.1 Interventi a valenza climatico-ambientale	76	
Dialogo, ascolto e coinvolgimento delle comunità locali				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		2.2 Qualità della progettazione, sostenibilità e digitalizzazione	55	
		2.4 Il Piano Città come strumento di condivisione con i territori sulle scelte di valorizzazione degli immobili	71	
Gestione integrata dei rischi ESG				
GRI 3 – Temi materiali (2021)	GRI 3-3 Gestione dei temi materiali	1.6.2 Materialità d’impatto e temi ESG rilevanti	42	
		1.4 Governance e sistema di controllo	23	



AGENZIA DEL DEMANIO