

Piano Strategico Industriale

2025-2028

Roma, 22 Settembre 2025



Indice del documento

- 1.Introduzione, mission e vision dell'Agenzia
- 2.Mandato ed evoluzione dell'Agenzia
- 3.Risultati raggiunti 2022-2024
- 4.Percorso 2025-2028
- 5.Sintesi delle iniziative 2025-2028

APPENDIX

- 1.Patrimonio Immobiliare
- 2.Scenario e Tendenze di Mercato
- 3.Ambiti di azione del Piano e fattori abilitanti

Introduzione al Piano Strategico Industriale 2025-2028

Nel 2022 l'Agenzia del Demanio ha adottato il primo **Piano Strategico Industriale**, fondato su tre pilastri: **sostenibilità, innovazione, digitalizzazione** e su una visione che dà **centralità dell'Utenza**.

Oggi, l'Agenzia si impegna con un nuovo Piano Strategico Industriale per gestire un grande patrimonio immobiliare, allocando le risorse messe a disposizione dal MEF con un approccio strutturato, frutto dell'esperienza dei tre anni passati, volto alla **cura del bene pubblico**, al **riuso degli immobili** non utilizzati, alla **collaborazione** con le **Istituzioni** e i **privati**.



I nuovi principi ispiratori

I principi ispiratori dell'azione dell'Agenzia del Demanio partono dall'idea dello **Stato come guida dei processi di rigenerazione** del territorio, **l'ascolto** dei fabbisogni dell'utenza, **il dialogo** con gli Enti Istituzionali e la **partecipazione** degli stakeholder, garantendo i migliori risultati nella gestione e valorizzazione dell'immobile pubblico.



Elemento fondamentale di questa azione è la costituzione di una **rete** per acquisire competenze da Università e Istituti di Ricerca, presenti sul territorio, che possono dare un contributo alla qualità della progettazione e alla sostenibilità degli interventi sul patrimonio immobiliare.



Indicatori ESG, scelti per la **misurazione di azioni e progetti**, permettono il monitoraggio dei risultati in progress, l'adeguamento in corso d'opera e supporto informativo nel dialogo con gli stakeholder centrali e locali.

La missione e visione istituzionale

“

«È essenziale gestire con cura e spirito innovativo l'inestimabile patrimonio immobiliare.

Solo attraverso un impegno responsabile e sostenibile potremo assicurarci che le generazioni future possano continuare a vivere e a meravigliarsi di questa straordinaria eredità»

Fonte: Evento per l'apertura lavori della Basilica di San Miniato al Monte (Firenze) dicembre 2024

”



Mission

Gestire il patrimonio immobiliare dello Stato, supportare le PA centrali nella loro logistica, valorizzare i beni in gestione, offrire **servizi** efficienti e di qualità, anche come stazione appaltante, contribuire al **contenimento della spesa pubblica**.



Vision

Rigenerare il patrimonio pubblico **ponendo al centro l'utenza** – le amministrazioni centrali, i territori, le Istituzioni e i cittadini – offrendo **servizi attrattivi, di qualità e innovativi**.

L'immobile pubblico **recupera il ruolo culturale e identitario**, al contempo è **strumento per soddisfare i fabbisogni** degli utenti, **risponde alle peculiarità del territorio**, genera **impatti** economici, sociali e ambientali.

La trasformazione nella gestione del patrimonio

“

«Investire nella bellezza dell'Italia rappresenta l'opportunità per catturare l'essenza unica di un Paese che contiene storia, arte e cultura in ogni suo angolo. Valorizzare gli immobili dello Stato – talvolta non conosciuti – permette di coniugare memoria con rigenerazione, tecnologia e sostenibilità, di dare benessere alle città, esaltando gli elementi peculiari del territorio.»

Fonte: Compendio dei comunicati dei piani Città

”

Il patrimonio immobiliare esercita una funzione strumentale per le Pubbliche Amministrazioni e l'utenza tutta. È anche **espressione di memoria, valore culturale e identitario, diviene modello per i temi dell'innovazione e della sostenibilità.**

Lo Stato orienta i processi di riqualificazione, in collaborazione con i diversi attori istituzionali e le migliori competenze, verso:

- il **riuso dell'immobile pubblico** per minimizzare il consumo di suolo e richiamare il valore identitario della memoria storica
- **standard di qualità elevati**, a partire dalla progettazione fino alla gestione del bene
- l'**innovazione**, leva di modernizzazione e di attrattività del Paese. Il **BIM**, utilizzato in tutte le fasi più evolute, progettazione, cantiere digitale, monitoraggio nel ciclo di vita dell'immobile, porta a una **conoscenza informativa dell'immobile** migliorandone i servizi

2. Mandato ed evoluzione dell'Agenzia



Il mandato

L'**Agenzia del Demanio** è nata dalla suddivisione e dal conferimento delle funzioni del Ministero delle Finanze alle Agenzie Fiscali, istituite dal decreto legislativo n. 300 del 1999 con la finalità di **gestire il patrimonio immobiliare dello Stato**.

In seguito, il D.L. 173/2003 ha trasformato l'Agenzia in **Ente Pubblico Economico**, dotandola di maggiore autonomia gestionale.

Con lo scopo di garantire servizi di progettazione, ingegneria e architettura alle Amministrazioni centrali e agli Enti territoriali e favorire lo sviluppo, l'efficienza e la qualità della progettazione, nonché la realizzazione di investimenti pubblici in tempi certi presso l'Agenzia è stata istituita la **Struttura per la Progettazione**.

L'Agenzia, divenuta **stazione appaltante qualificata** per legge, ha assunto anche il ruolo attivo di **riqualificazione** del patrimonio immobiliare dello Stato gestito e in convenzione di quello degli Enti del territoriali.

Le attività dell'Agenzia sono sottoposte alla vigilanza del Ministro dell'Economia e delle Finanze che ne detta gli indirizzi mediante l'**Atto di indirizzo triennale**. La **Convenzione di Servizi** regola invece i rapporti, i servizi e relativi corrispettivi e i parametri per misurare le performance.



L'Atto di Indirizzo Triennale 2025-2027



Gli indirizzi del Ministero vigilante si sono evoluti con i mutamenti di contesto; nel prossimo triennio si focalizzano su tre aree di intervento:

- **La gestione del patrimonio statale** - azioni dirette a gestire, valorizzare, razionalizzare e rendere efficiente il patrimonio statale, anche alla luce degli investimenti realizzati
- **Il contributo agli altri obiettivi di finanza pubblica** - attività finalizzate a generare valore attraverso il patrimonio immobiliare pubblico
- **Le risorse e i fattori abilitanti** - azioni da realizzare per ottimizzare i servizi forniti dai beni dello Stato, più moderni ed efficienti

L'evoluzione dell'Agenzia del Demanio

Dalla sua costituzione come ente preposto alla gestione amministrativa dei beni dello Stato, le competenze e le risorse assegnate all'Agenzia si sono significativamente ampliate nel tempo.



L'Agenzia in numeri

17
Direzioni Territoriali



8
Direzioni Centrali



1.169
Dipendenti (*)



46 anni
età media dipendenti



51%
donne in organico



769 mln €
spesa locazioni passive



102 mln €
corrispettivi da Convenzione
con il MEF



62,8 mld €
valore immobili gestiti



44.634
beni immobili gestiti



2 mld €
di beni congelati gestiti



30.227
veicoli sequestrati e confiscati
alienati/rottamati

(*) il dato si riferisce all'organico di Agenzia al netto della Struttura per la Progettazione

3. Risultati raggiunti 2022-2024



I risultati raggiunti 2022-2024

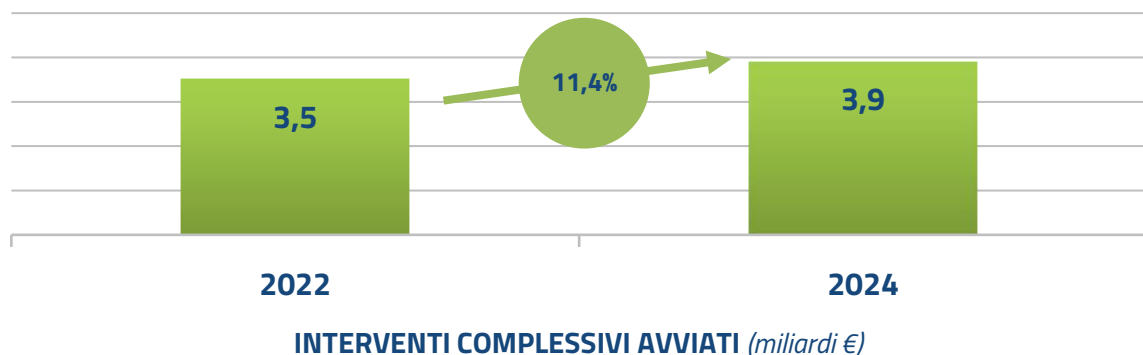


Il Piano Strategico Industriale 2022-2026 - e il successivo aggiornamento 2024-2027 - hanno delineato una visione innovativa nella gestione del patrimonio immobiliare dello Stato, basato su tre fattori abilitanti del cambiamento: **sostenibilità, digitalizzazione e innovazione.** Il percorso definito con impegni tangibili e obiettivi chiari e misurabili ha prodotto risultati concreti.

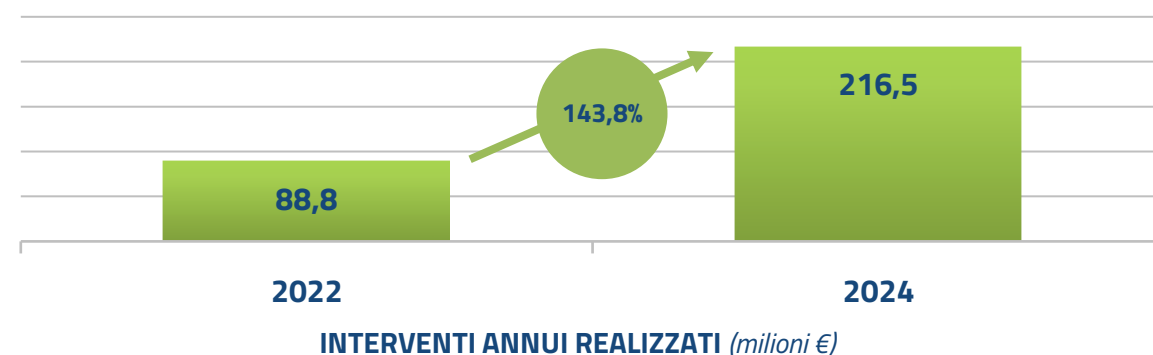
I risultati raggiunti 2022-2024

Il percorso avviato dall'Agenzia con il primo Piano Strategico Industriale ha consentito il raggiungimento di importanti risultati in linea con gli indirizzi del MEF

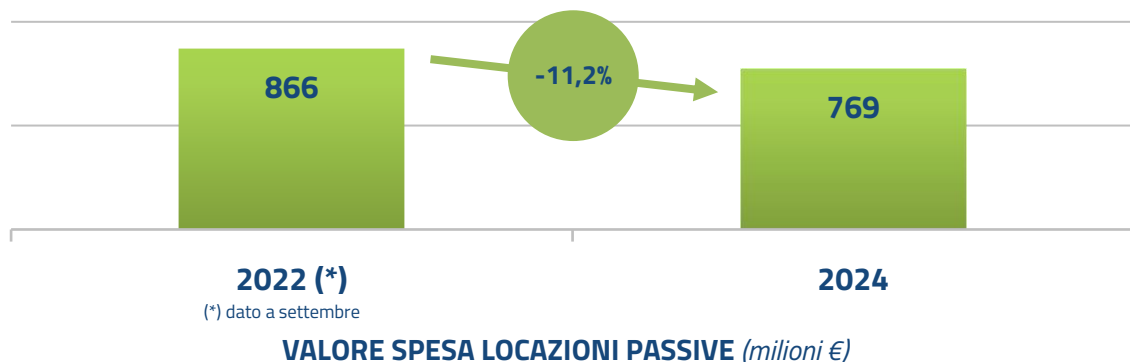
ACCELERAZIONE INVESTIMENTI



REALIZZAZIONE INVESTIMENTI



RIDUZIONE DELLA SPESA



La realizzazione di investimenti immobiliari ha generato un **impatto positivo sulla crescita economica e sul benessere dei territori**, per il complessivo sviluppo economico e sociale del Paese.

Il valore degli immobili gestiti ha registrato un incremento, raggiungendo a fine 2024 il valore di **62,8 mld di euro**.

I risultati raggiunti 2022-2024

Nell'ultimo triennio si è registrata una rilevante riduzione di spesa imputabile in particolare al **Piano di rilascio degli immobili FIP e FP1** pari a **90 mln €**.

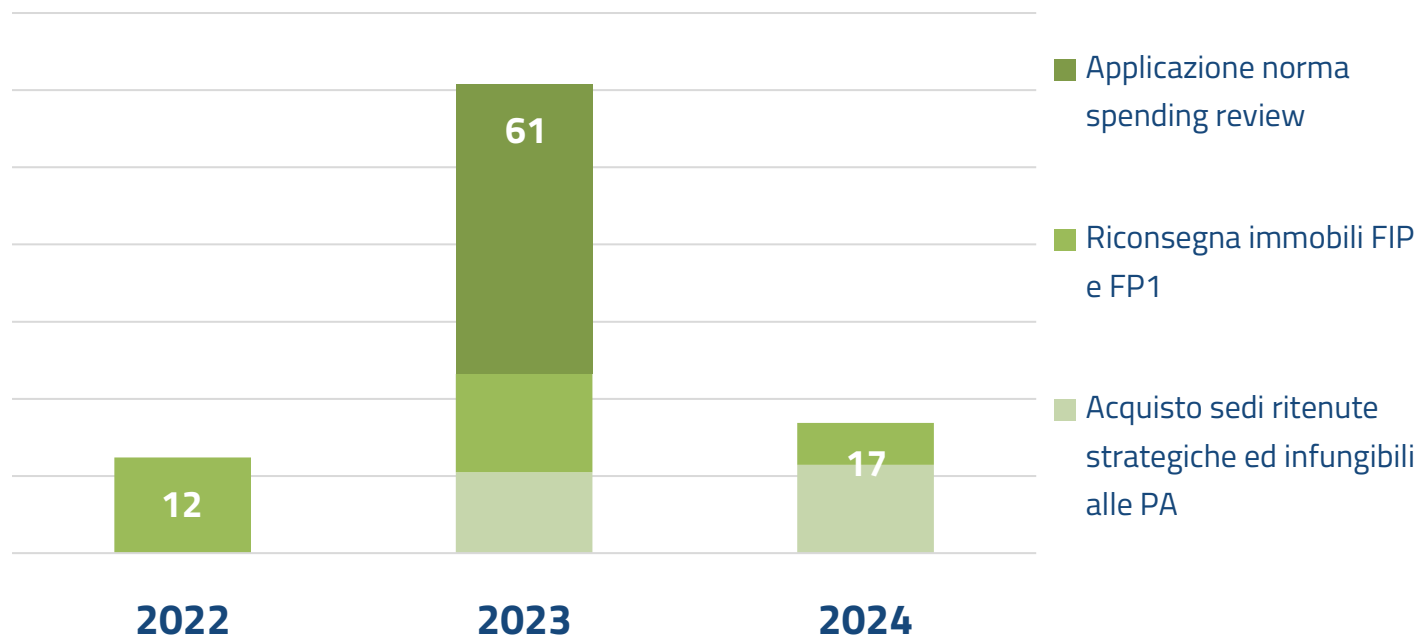
Tale risultato è stato conseguito in virtù delle attività di razionalizzazione finalizzate:

- ▶ alla **riconsegna** degli immobili FIP e FP1 alla proprietà e alla riallocazione delle PAC presso immobili demaniali o in locazioni passive meno onerose
- ▶ all'**acquisto** di sedi ritenute strategiche ed infungibili dalle PA.

A ciò si è aggiunta l'**applicazione** per legge della **riduzione del 15%** anche ai canoni FIP e FP1 (norma spending review).

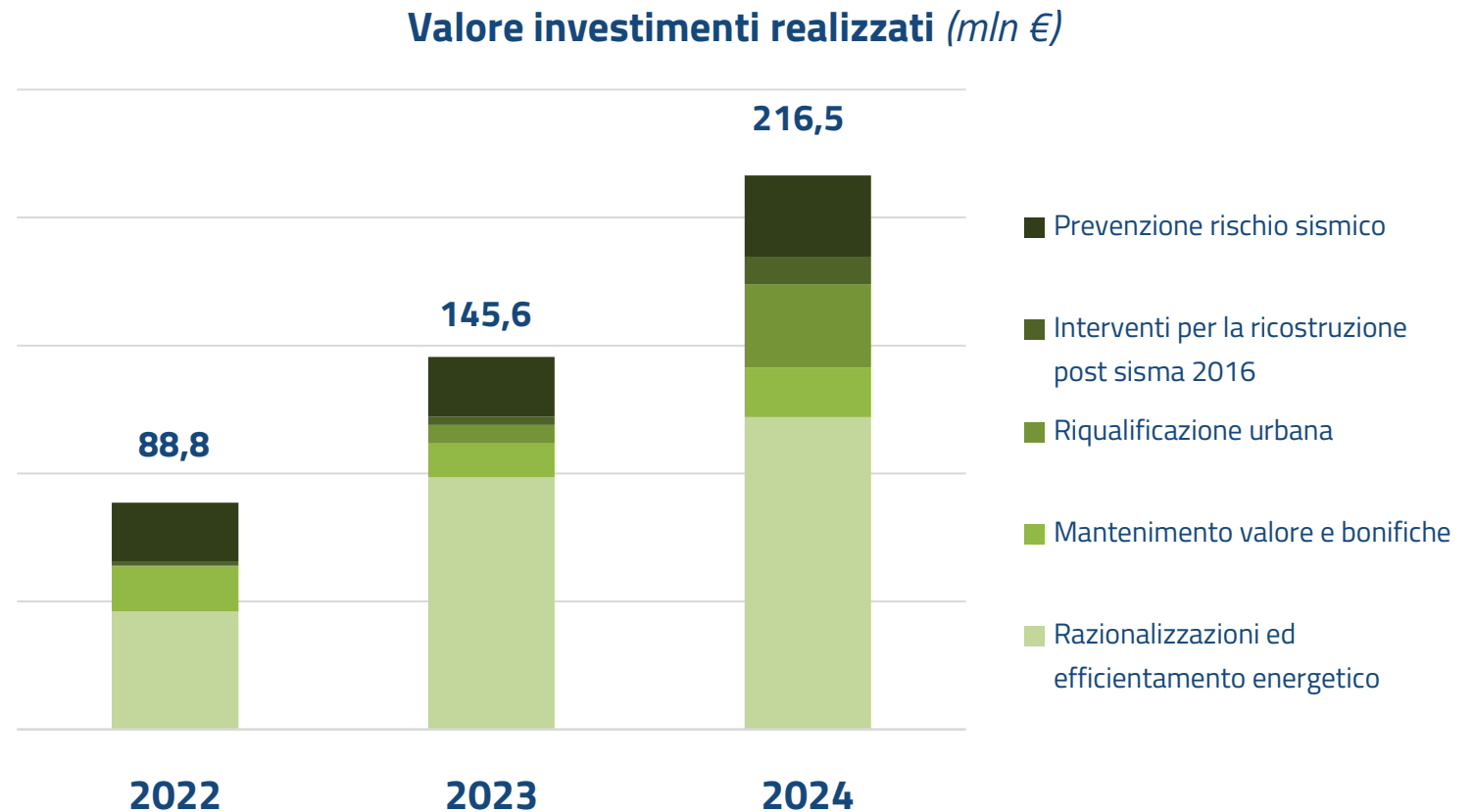
Focus riduzione della spesa Piano di rilascio degli immobili

FIP e FP1 (mln €)



I risultati raggiunti 2022-2024

Nell'ultimo triennio si è registrata una notevole accelerazione degli investimenti realizzati, in particolare nell'ambito delle operazioni per **razionalizzazioni ed efficientamento energetico** e di quelle per **riqualificazione urbana**.

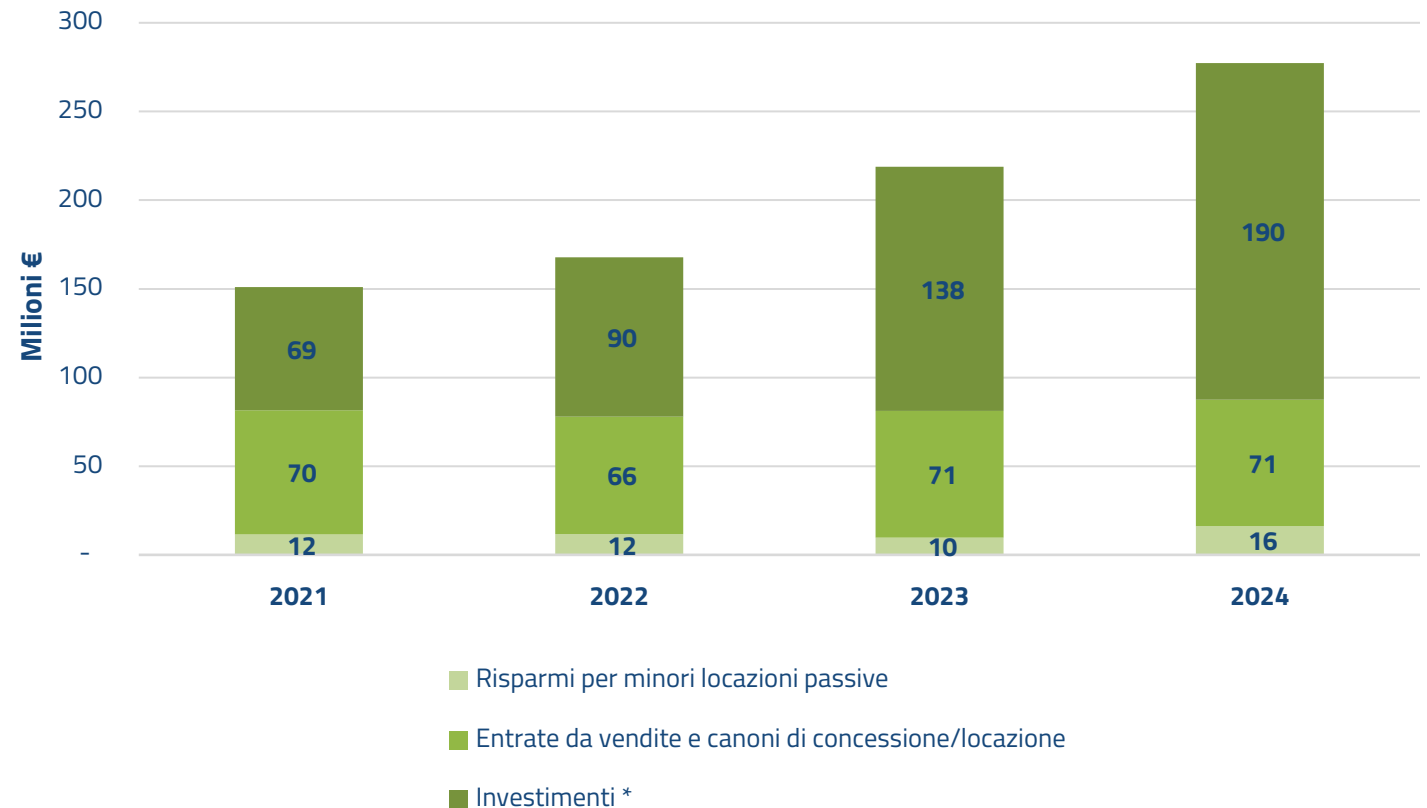


I risultati raggiunti 2022-2024

L'Atto di Indirizzo 2025-2027 prevede uno specifico **obiettivo generale** che definisce il **valore pubblico generato** in termini di incrementi del valore del patrimonio gestito ovvero di maggiori entrate o minori spese assicurate al bilancio dello Stato

Nel quadriennio 2021-2024 il valore pubblico generato è cresciuto di oltre 126 mln€, passando da 151 mln€ a 277 mln€

Impatti sulla finanza pubblica

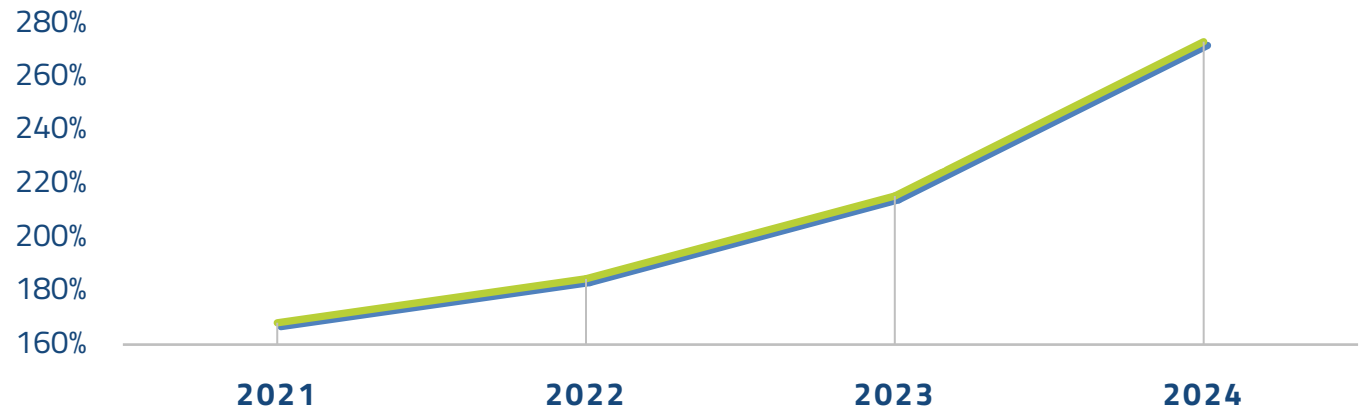


* Importo da Convenzione di Servizi con il MEF

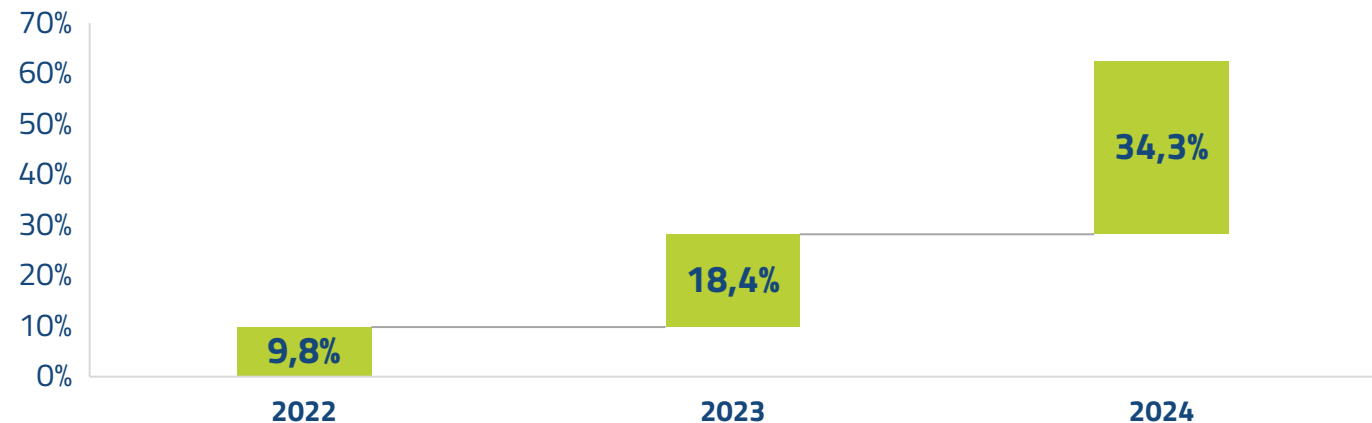
I risultati raggiunti 2022-2024

Nel triennio 2022-2024 la **produttività dell'Agenzia** calcolata rapportando il valore pubblico generato ai costi di funzionamento **è risultata in forte crescita**, con un incremento pari al 62,5%, ovvero arrivando a generare un valore di 2,73 euro per ogni euro di corrispettivo a fine 2024.

RAPPORTO VALORE PUBBLICO/CORRISPETTIVI



Incrementi produttività vs 2021



I risultati raggiunti 2022-2024

Performance al 2024 su interventi conclusi



KPI IMPATTI AMBIENTALI

RIDUZIONE CONSUMI ENERGIA PRIMARIA	RIDUZIONE EMISSIONI CO2	RESILIENZA AI CAMBIAMENTI CLIMATICI	PRODUZIONE DA FONTI ENERGIA RINNOVABILE	PIANTUMAZIONE DI ALBERI	CONSUMO DEL SUOLO
- 69% riduzione media dei consumi rispetto ante operam - 418,2 MWh/anno energia primaria non rinnovabile risparmiata (-35,9 tep/anno)	- 86,3 ton CO2 evitate grazie a interventi di efficientamento energetico	47% superficie territoriale permeabile media (contro l'effetto isola di calore e a favore della permeabilità dei suoli) per un totale di 10.655 mq di superficie permeabile complessiva	58% fabbisogno medio post intervento da fonte rinnovabile 98,7 MWh/anno autoprodotti da fotovoltaico	+ 12% di superficie esterna piantumata	0% interventi che hanno provocato aumento del consumo di suolo 42% interventi che hanno contribuito ad una riduzione del consumo di suolo



KPI IMPATTI SOCIALI

MIGLIORAMENTO FRUIZIONE E SPAZI	VALENZA CULTURALE E QUALITÀ ARCHITETTONICA	COMFORT TERMICO	RIUTILIZZO MANUFATTI DISMESSI
57% interventi che hanno attuato un miglioramento dell'assetto spaziale interno a favore del lavoro sano, agile e innovativo 43% interventi in cui sono stati attrezzati spazi esterni per i lavoratori a favore dell'interazione con l'ambiente per rapporti sociali e attività ricreative (media di 14,5 mq/lavoratore)	6.752 mq superficie interna di beni tutelati che è stata oggetto di restauro 85% interventi che hanno attuato una valorizzazione e l'incremento di qualità del contesto urbano	47% superficie territoriale permeabile media (contro l'effetto isola di calore e a favore della permeabilità dei suoli) per un totale di 10.655 mq di superficie permeabile complessiva	10.369 mq di manufatti dismessi riqualificati



KPI IMPATTI DI GOVERNANCE

LIVELLO INNOVAZIONE EDIFICIO: SISTEMI DI AUTOMAZIONE E DIGITALIZZAZIONE
57% interventi con installazione sistemi per l'automazione, la regolazione e la gestione dell'edificio e degli impianti di livello medio/alto (classe BACS ≥ B) 71% interventi hanno un modello di gestione informativa dell'immobile (BIM)

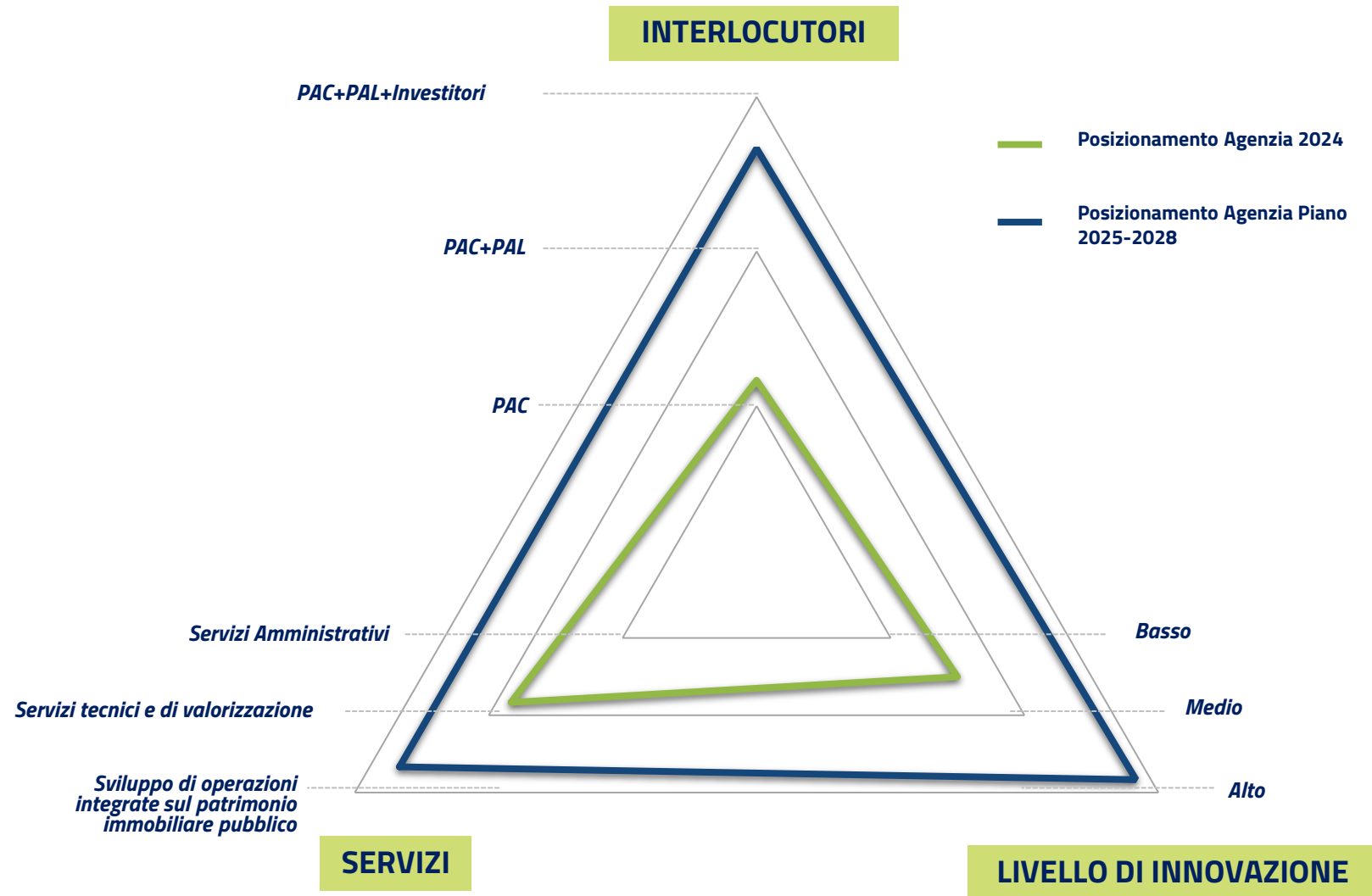
4. Percorso 2025-2028



Il posizionamento strategico dell'Agenzia

L'Agenzia nei prossimi quattro anni con il nuovo Piano prevede di:

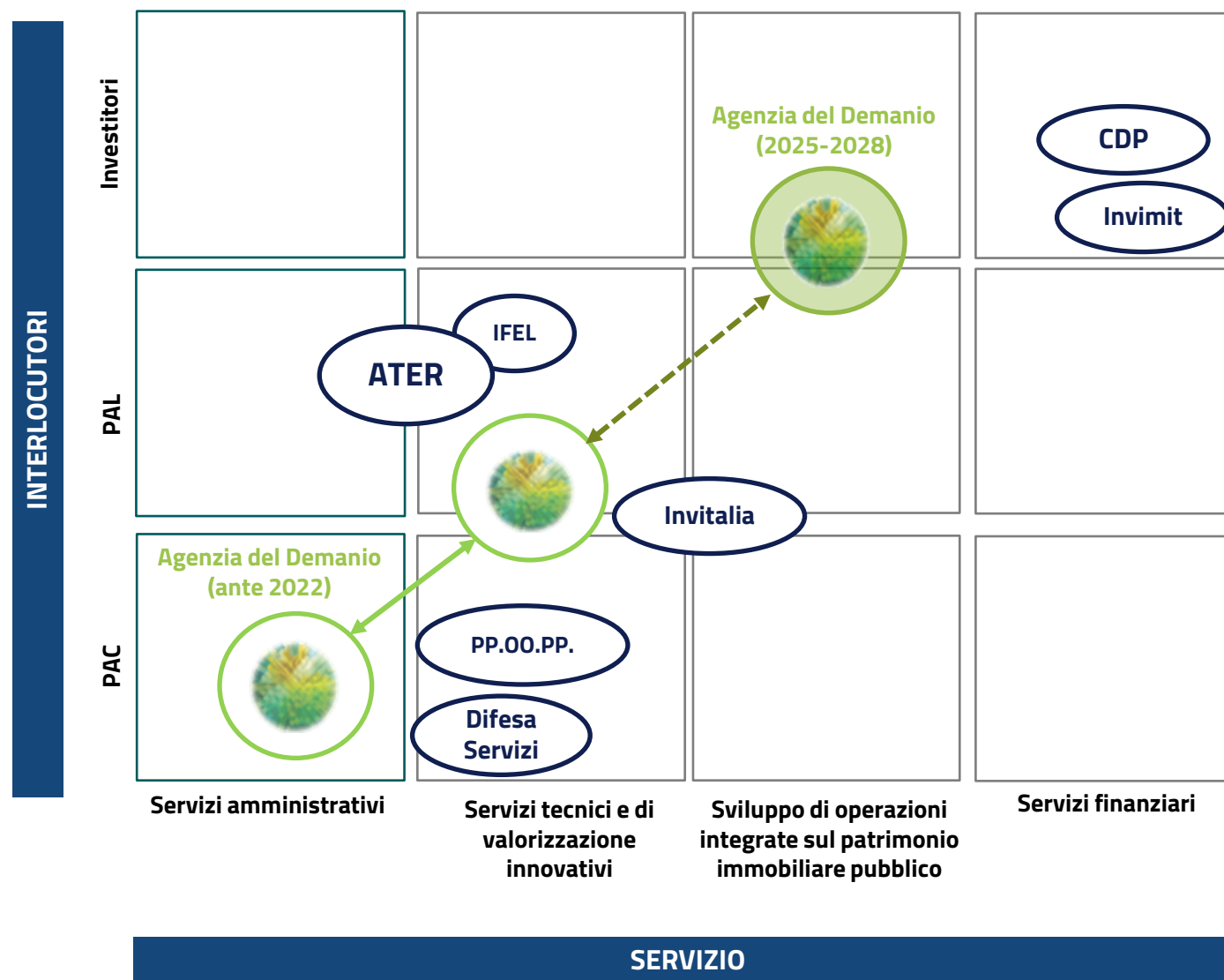
- ▶ consolidare il proprio ruolo di interlocutore istituzionale per tutte le tematiche immobiliari a livello centrale e territoriale, diventando **l'attrattore di investimenti** pubblici e privati
- ▶ ampliare i **servizi offerti** puntando sulla qualità dei servizi tecnici e sulla capacità del riuso e della valorizzazione
- ▶ utilizzare in modo diffuso **l'innovazione** di prodotto e di processo sull'intero patrimonio gestito



I Ruoli dei principali operatori

Nello scorso triennio l'Agenzia ha offerto, in aggiunta ai servizi amministrativi, servizi tecnici a favore delle PAC e delle PAL, anche grazie alla Struttura per la Progettazione.

Nel prossimo quadriennio oltre al rafforzamento dei servizi già offerti, l'Agenzia intende sviluppare **operazioni integrate pubblico/privato** sul patrimonio immobiliare.



Il nuovo Framework Strategico

Il nuovo framework strategico è rappresentato da:

- ▶ sette ambiti di azione
- ▶ fattori abilitanti che facilitano l'attuazione delle azioni.

La sostenibilità è elemento che permea tutte le attività



Azioni volte al miglioramento del benessere del personale, alla promozione della parità di genere e allo sviluppo delle competenze professionali

Azioni volte alla gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari, a partire dalla progettazione, ai lavori fino alla gestione ordinaria

Azioni volte al governo, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e al riuso di immobili poco o male utilizzati destinati ad abbattere fitti passivi e aprire nuovi spazi/servizi ai cittadini

Azioni volte alla trasformazione digitale per l'organizzazione del lavoro, i processi operativi, l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e la generazione di nuovi servizi

Gli Ambiti su cui è costruito il nuovo Framework Strategico



L'azione dell'Agenzia in funzione dei servizi offerti e degli interlocutori

Sulla base degli indirizzi strategici dettati dall'Autorità politica, l'Agenzia focalizza la propria azione su tre fronti rivolgendosi ai seguenti interlocutori:

SERVIZI



SERVIZI AMMINISTRATIVI

Servizi amministrativi per la logistica della PA e per la gestione del patrimonio e demanio in gestione



SERVIZI TECNICI E DI VALORIZZAZIONE

Servizi di progettazione e di esecuzione lavori sul patrimonio dello Stato, anche attraverso il ruolo di Stazione Appaltante qualificata, e degli Enti Locali mediante la Struttura per la Progettazione, con focus su qualità della progettazione, sostenibilità, digitalizzazione dei processi e valorizzazione, caratterizzati da una innovazione di prodotto/processo



SVILUPPO DI OPERAZIONI INTEGRATE SUL PATRIMONIO IMMOBILIARE PUBBLICO

Attuazione di azioni e operazioni integrate e di strategie urbane mirate, in piena sinergia con tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti

INTERLOCUTORI



Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC)

Livello governativo e nazionale (Ministeri, Agenzie, Authority) per le azioni di gestione e facility ma anche per le azioni di riduzione dei costi d'uso



Pubbliche Amministrazioni Locali (PAL)

Enti territoriali (Regioni, Province, Comuni, Comunità montane, Città metropolitane e Capoluoghi di provincia) sia come partner per servizi di progettazione sia come supporto alle operazioni di sviluppo immobiliare



INVESTITORI

Investitori potenziali per l'Agenzia sia **retail** - destinatari delle azioni di dismissione per beni non strategici - sia **investitori qualificati** per operazioni di sviluppo immobiliare per azioni di valorizzazione con concessioni di lungo periodo o partenariato. Tali investitori possono avere un **profilo profit e no profit**

La piramide dell'impatto

In linea con la nuova vision l'Agenzia intende integrare il valore ambientale, sociale e culturale nei processi decisionali pubblici, affiancandolo alla valutazione economico-finanziaria. Da un modello orientato all'estrazione di valore finanziario si passa ad un modello orientato alla **generazione di valore** che mette al centro il cittadino e la crescita sostenibile dei territori



Il **Social Return on Investment (SROI)** indica quanti euro di beneficio sociale si ottengono per ogni euro investito. Sulla base di una sperimentazione su diversi immobili e strumenti di intervento, è stato stimato un **target di riferimento** per le singole iniziative di rigenerazione urbana pari a 3 euro per ogni euro investito (rapporto SROI = x3).

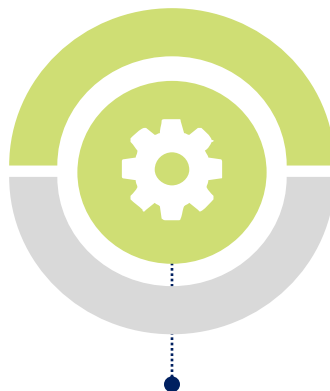
Il Partenariato per la «Rigenerazione sociale e culturale»

Una **selezione mirata di immobili del patrimonio non strumentale** è destinata a progetti che si distinguono per la loro **potenza trasformativa e per la capacità di generare impatto sociale aggiuntivo e duraturo nel tempo**. Questi spazi vengono affidati a iniziative di **inclusione sociale, progetti di integrazione comunitaria, programmi di educazione civica, attività di formazione culturale e professionale, e altre iniziative che rispondono ai bisogni reali dei territori**.



OBIETTIVI

- ▶ Massimizzazione del valore dell'impatto sociale
- ▶ Selezione di immobili che possono generare impatto anche nel breve periodo
- ▶ Scalabilità su tutto il territorio nazionale



STRUMENTI

- ▶ Codice del Terzo Settore
- ▶ Concessioni agevolate
- ▶ Temporary use
- ▶ PPS



INTERLOCUTORI

- ▶ Enti del Terzo Settore
- ▶ Istituzioni educative
- ▶ Imprese sociali
- ▶ Rappresentanti comunità locali

La Sostenibilità in Agenzia

L'Agenzia del Demanio prosegue il suo impegno nella Sostenibilità attraverso il Piano di Sostenibilità che individua **Driver, obiettivi ed azioni** volte al perseguimento degli **obiettivi di neutralità climatica, di sostenibilità ambientale, sociale e di governance** utilizzando una **metrica di misurazione ESG** per l'attuazione e il monitoraggio delle azioni.

I Driver del Piano di Sostenibilità

E



Tutela dell'ambiente e resilienza del Patrimonio immobiliare

Vogliamo impegnarci per un patrimonio immobiliare pubblico più sostenibile, efficiente e resiliente,

S



Centralità dell'utenza

Intendiamo restituire alla collettività ambienti rigenerati, innovativi e sostenibili, integrando il patrimonio immobiliare con il tessuto sociale e urbano, rispondendo alle esigenze dei cittadini

G



Governance rigorosa e trasparente

Intendiamo operare con la massima correttezza, trasparenza e inclusività verso tutti gli stakeholder utilizzando le nuove tecnologie e diventando un esempio per la PA

OBIETTIVI

AZIONI, KPI E TARGET

MONITORAGGIO E
REPORTING

Nel 2025 l'Agenzia ha predisposto il primo **Piano di Sostenibilità** ed ha ottenuto l'**Asseverazione** della **Rendicontazione di sostenibilità** da parte della società di revisione incaricata

Modelli innovativi di valutazione

L'Agenzia sta sviluppando strategie, modelli di valutazione e strumenti operativi a carattere innovativo per supportare la pianificazione degli investimenti, la progettazione degli interventi pubblici e la gestione operativa del patrimonio immobiliare secondo criteri di efficienza nell'utilizzo delle risorse materiali ed economiche e in una prospettiva di impatto ESG.

Il modello «**Costo Addetto**» valuta l'utilizzo attuale e potenziale di un asset rispetto a quattro aree di analisi: spazio, costo, efficienza energetica, valore al fine di razionalizzare gli spazi e migliorare la gestione operativa degli immobili in uso alle PAC:

- ▶ orientando le decisioni strategiche per il soddisfacimento dei fabbisogni allocativi della PAC;
- ▶ supportando l'elaborazione del Piano di Razionalizzazione e degli investimenti necessari;
- ▶ rendendo più efficiente l'utilizzo degli spazi e ridurre il carico antropico, secondo un approccio in chiave ESG

Il modello «**Costo del non uso**» consente la definizione di scenari di valutazione alternativi per la riattivazione degli immobili pubblici in disuso.

Il non utilizzo è un'opportunità mancata di creazione di luoghi per servizi pubblici inclusivi, accessibili e resilienti e un ritardo nella transizione ecologica e sociale dei territori.

Il modello si basa su:

- ▶ classificazione delle tipologie di costi (costi finanziari, costi economici, costi ambientali e impatti sociali);
- ▶ identificazione dei fattori che determinano il non uso

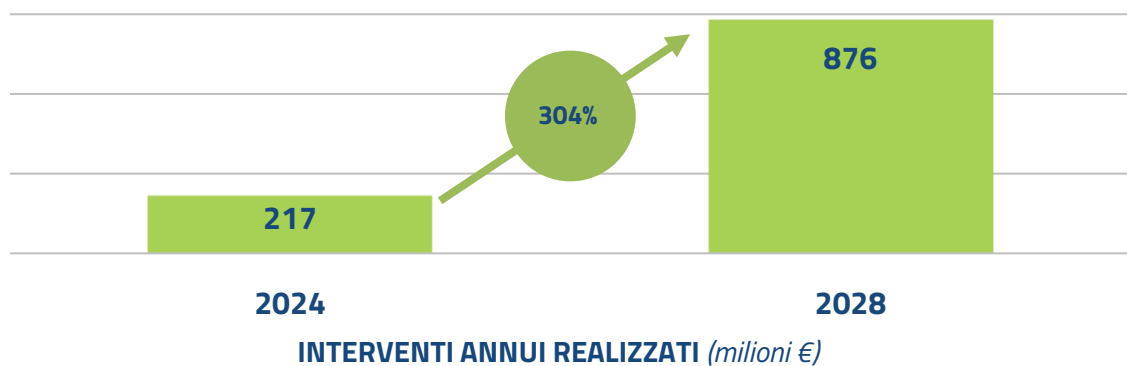
La prosecuzione dei principi istituiti con il PNRR

L'operato dell'Agenzia si inserisce in un contesto di importanti riforme e investimenti a favore della crescita economica, e contribuisce al rilancio del Sistema Paese, proseguendo sulla scia dei principi che hanno guidato il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, secondo le sei grandi aree di intervento

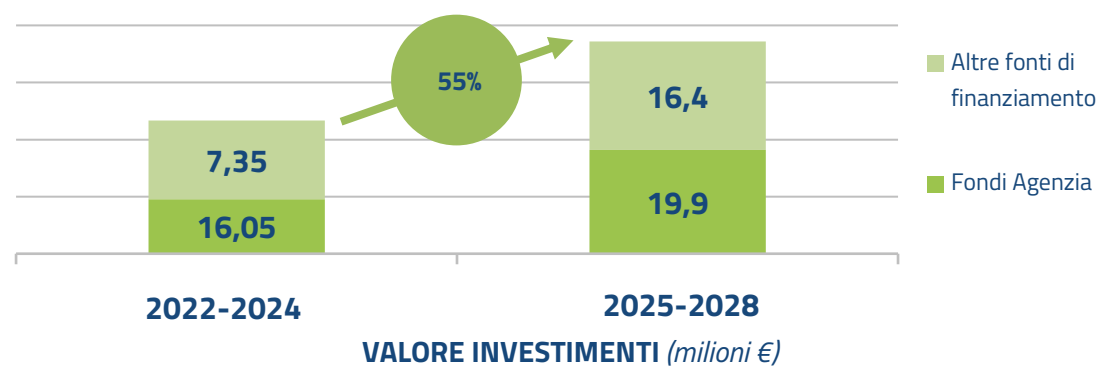
			Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Uso sostenibile e protezione delle acque	Transizione verso un'economia circolare	Prevenzione e riduzione dell'inquinamento	Protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi
Environment		Riduzione consumo energia primaria	✓			✓	✓	
		Produzione FER	✓			✓	✓	
		Riduzione ton CO2/anno	✓		✓	✓	✓	✓
		Resilienza ai cambiamenti climatici		✓	✓			✓
		Piantumazione arborea	✓	✓	✓		✓	✓
		Protocolli di sostenibilità	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Restituzione di suolo	✓	✓				
		Valutazione LCA	✓			✓	✓	
Social		Valenza culturale e qualità architettonica	✓	✓		✓	✓	
		Rigenerazione urbana	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Comfort termico		✓				
		Migliore fruizione degli spazi	✓	✓			✓	
Governance		Building Automations and Control System	✓	✓	✓	✓	✓	

Risultati attesi al 2028

INVESTIMENTI SUL PATRIMONIO

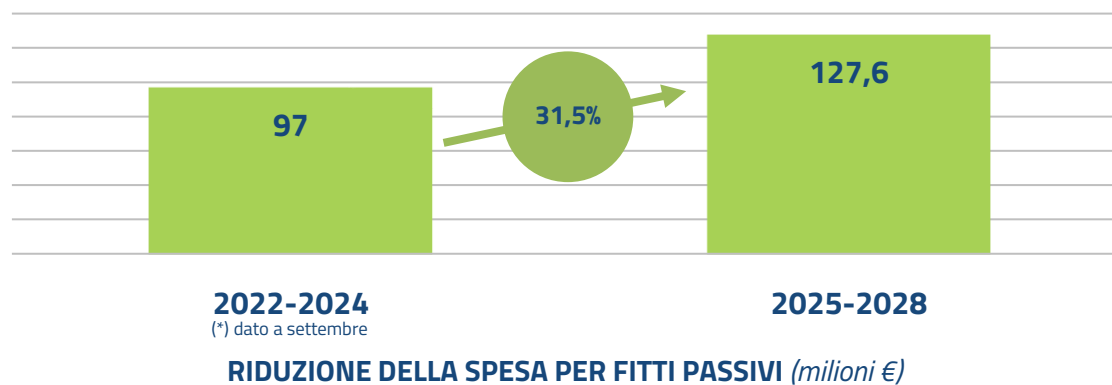


INVESTIMENTI NECESSARI PER LA DIGITALIZZAZIONE



* I dati del triennio 2026-2028 includono anche i fabbisogni gestionali espressi nel mese di maggio in sede di previsioni di Bilancio dello Stato

RIDUZIONE DELLA SPESA



Obiettivi del nuovo Piano

Evoluzione degli investimenti (Mld €)



* Il totale degli investimenti, ad oggi pari a 4,7 mld € e che non include le operazioni di acquisti FIP, potrebbe variare nel corso degli anni a seguito della sottoscrizione di ulteriori Convenzioni con Terzi, della pianificazione di nuove risorse sul Cap. 7754 o rimodulazioni delle disponibilità sul Cap. 7759 (i citati capitoli si riferiscono alle risorse appostate nel Bilancio statale destinate all'Agenzia del demanio per la realizzazione degli interventi edili e di valorizzazione sul patrimonio immobiliare statale)
I valori per gli interventi realizzati tengono conto del vincolo di cassa previsto dalla vigente legge di Bilancio 2025-2027

Obiettivi del nuovo Piano

Evoluzione dei risparmi della spesa di fitti passivi (Mln €)



Risultati attesi al 2028 con impatto diretto sui territori



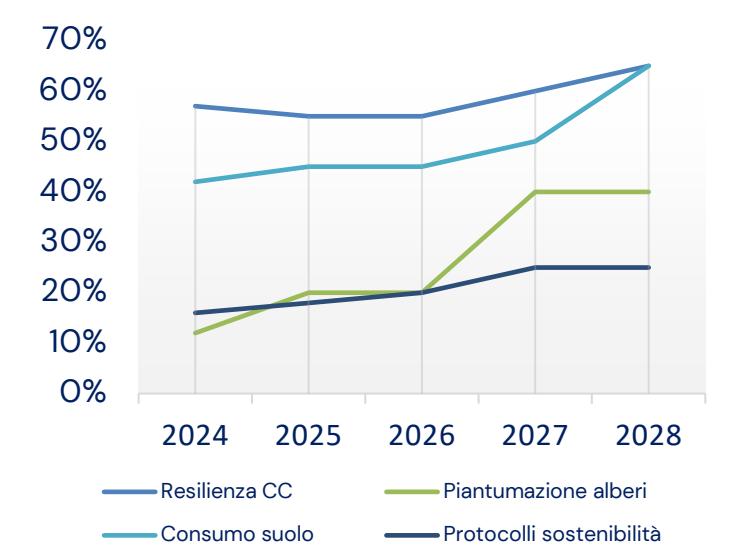
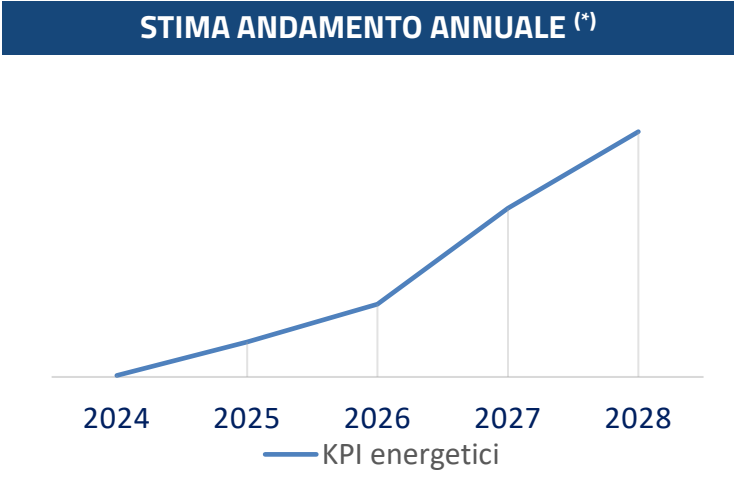
* ipotesi in funzione delle assegnazioni di fondi previste sul Piano degli Investimenti e dei servizi di advisor da attivare

Obiettivi del nuovo Piano

Impatti ESG degli interventi di valorizzazione del patrimonio gestito

INDICATORE (*)	IMPATTO AL 2028 (**)
 RIDUZIONE CONSUMI ENERGIA PRIMARIA valuta le strategie volte alla riduzione del consumo dell'energia non rinnovabile derivante da interventi di efficientamento su immobili rifunzionalizzati/valorizzati	- 69.100 MWh/anno - 70% di riduzione media dei consumi rispetto ante operam
 RIDUZIONE EMISSIONI CO₂ valuta la riduzione della quantità di anidride carbonica nell'atmosfera grazie agli interventi di efficientamento energetico	- 14.266 ton CO ₂ /anno
 PRODUZIONE DA FONTI ENERGIA RINNOVABILE valuta l'azione volta alla produzione di energia da fonti rinnovabili	70% del fabbisogno medio post intervento soddisfatto da fonti rinnovabili 15.336 MWh/anno autoprodotti da impianti FV
 RESILIENZA AI CAMBIAMENTI CLIMATICI individua interventi che applicano misure di resilienza ai cambiamenti climatici, attraverso l'applicazione di una metodologia di analisi della vulnerabilità del singolo bene	65% degli interventi prevedono azioni di contrasto all'effetto isola di calore e a favore della permeabilità dei suoli
 PIANTUMAZIONE DI ALBERI valuta l'azione volta al miglioramento della qualità dell'aria (azione attuabile su interventi con aree esterne permeabili disponibili)	40% media delle superfici esterne piantumate
 RIDUZIONE DEL CONSUMO DEL SUOLO valuta l'azione volta alla diminuzione della cementificazione di suolo a favore della rigenerazione urbana, la rifunzionalizzazione di immobili esistenti e la permeabilità dei suoli	100% degli interventi non prevede consumo di suolo 65% di interventi prevedono recupero di suolo consumato
 PROTOCOLLI DI SOSTENIBILITÀ valuta l'applicazione di rating system per la certificazione della qualità ambientale, ecologica e sociale dell'iniziativa	25% di interventi che applicano protocolli di sostenibilità

KPI impatti ambientali KPI impatti sociali KPI impatti di governance

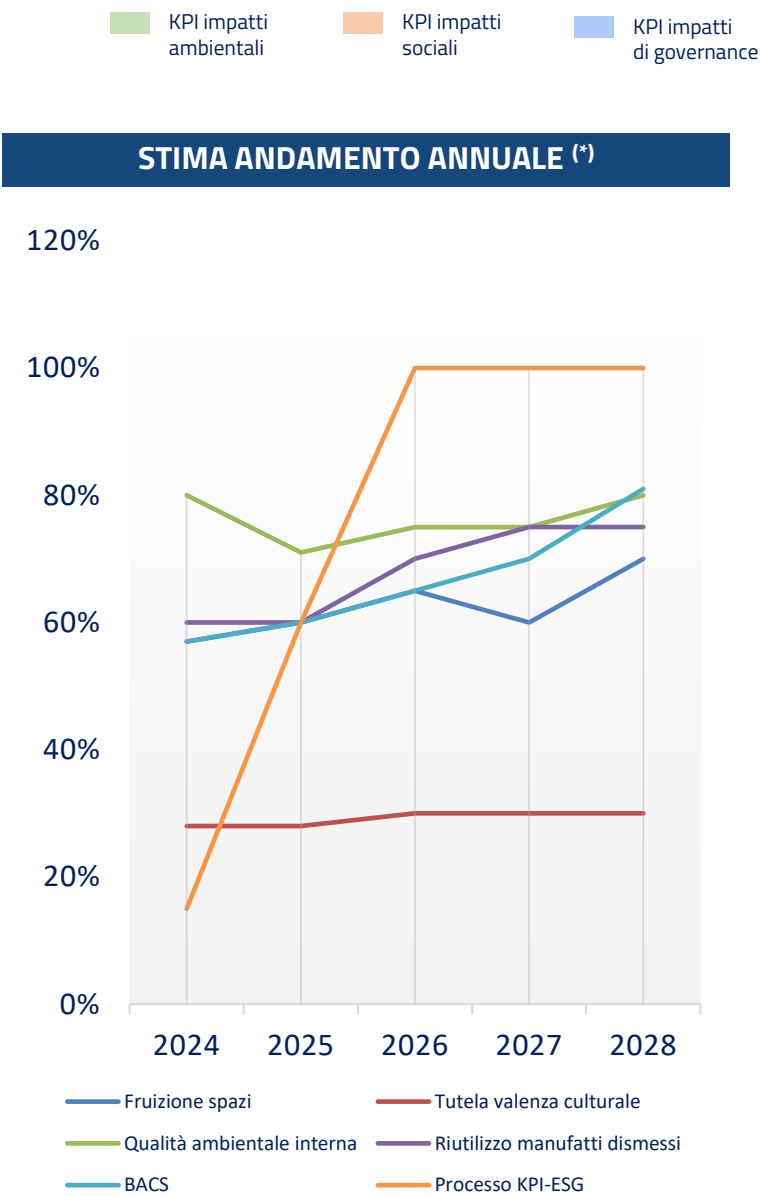


(*) Indicatori ambientali allineati al principio di «non arrecare danno significativo all'ambiente»
(**) Impatti stimati su interventi conclusi nell'arco piano 2025-2028. I dati sono stati elaborati a partire dal monitoraggio tecnico interno di Agenzia e con benchmark di riferimento basato su interventi conclusi (Consuntivazione ESG svolta a Dicembre 2024). I dati verranno progressivamente verificati annualmente grazie al completamento dell'attività di digitalizzazione in corso.

Obiettivi del nuovo Piano

Impatti ESG degli interventi di valorizzazione del patrimonio gestito

INDICATORE	IMPATTO AL 2028 (*)
 MIGLIORAMENTO FRUIZIONE SPAZI Valuta il benessere dell'utente/lavoratore attraverso azioni volte al miglioramento dell'assetto degli spazi interni (che consente di lavorare in modo sano, agile e innovativo) ed alla fruizione degli spazi esterni	70% interventi che prevedono un migliorato assetto spaziale interno 45% interventi che prevedono spazi esterni attrezzati per i lavoratori
 TUTELA VALENZA CULTURALE E QUALITÀ ARCHITETTONICA Valuta l'incidenza degli interventi sul patrimonio tutelato e sulla valorizzazione del contesto urbano	30% degli interventi interessa beni tutelati 85% degli interventi hanno ripercussioni sulla qualità del contesto urbano
 QUALITÀ AMBIENTALE INTERNA Valuta le azioni rivolte al benessere termoigrometrico e della qualità dell'aria interna	80% degli interventi prevedono azioni rivolte al comfort termico interno 50% degli interventi prevedono azioni per un'ottimizzazione della qualità dell'aria interna
 RIUTILIZZO MANUFATTI DISMESSI Valuta l'incidenza degli interventi che permettono la riqualificazione di immobili in disuso	85% degli interventi contribuiscono alla riqualificazione dell'area attraverso il riutilizzo di manufatti dismessi
 BUILDING AUTOMATIONS AND CONTROL SYSTEM Valuta l'ottimizzazione dei sistemi di automazione, regolazione e gestione dell'edificio	81% degli interventi prevedono l'installazione sistemi BACS di classe ≥ B
 PROCESSO VALUTAZIONE IMPATTI ESG 360° Considera l'applicazione e la digitalizzazione della metodologia di valutazione degli impatti ESG in tutte le fasi del processo	100% degli interventi prevedono la valutazione degli impatti ESG attraverso i KPI



(*) Impatti stimati su interventi conclusi nell'arco piano 2025-2028. I dati sono stati elaborati a partire dal monitoraggio tecnico interno di Agenzia e con benchmark di riferimento basato su interventi conclusi (Consuntivazione ESG svolta a Dicembre 2024). I dati verranno progressivamente verificati annualmente grazie al completamento dell'attività di digitalizzazione in corso.

Risultati previsionali dell'arco di Piano

Conto economico 2025-2028 (mln€)	2025	2026	2027	2028
Corrispettivi Convenzione di Servizi	102,6	102,6	102,6	102,6
Altri ricavi	12,8	14,1	15,1	16,1
Totale Ricavi	115,4	116,7	117,8	118,8
Costi del personale	82,0	83,2	85,2	86,2
Costi di gestione	18,6	18,5	18,4	18,3
Totale Costi Operativi	100,6	101,7	103,7	104,6
Margine Operativo Lordo	14,8	15,0	14,1	14,2

Il **Bilancio di previsione** vigente garantisce l’allocazione delle risorse necessarie all’Agenzia per la copertura dei costi operativi e degli investimenti, nonché per il conseguimento degli obiettivi di produzione, mantenendo l’equilibrio economico finanziario a fronte degli stanziamenti previsti nella Legge di Bilancio dello Stato Anno 2025 a favore dell’ente. In particolare nel triennio considerato dal Bilancio di Previsione e nel successivo quarto anno in costanza di tendenza sono previsti:

- un incremento degli **altri ricavi** dovuto alla crescita dei rimborsi per la gestione di lavori con fondi di altre amministrazioni e alla copertura dei costi per i rinnovi del CCNL 2025-2027 e 2028-2030, che si presume sarà accordata dal MEF con incrementi allo stanziamento sul cap.3901*
- un incremento dei **costi del personale** dovuti ai rinnovi CCNL 2025-2027 e 2028-2030;
- una riduzione dei **costi di gestione** conseguita attraverso un attenta attività di contenimento della spesa.

*risorse stanziare sul bilancio dello Stato destinate al funzionamento dell'Agenzia



5. Sintesi delle iniziative 2025-2028

Gestione degli *asset*, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Sintesi



Beneficio strategico

Supportare il MEF nella creazione di valore attraverso la gestione proattiva degli immobili di proprietà dello Stato esercitando le proprie funzioni di presidio, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare con le finalità di ridurre i costi complessivi a carico dello Stato, di sostenere lo sviluppo dei territori anche in coerenza con le esigenze e le vocazioni locali, di contribuire agli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica



Obiettivi/Linee guida



Presidio, tutela e conoscenza del patrimonio amministrato



Gestione dei fabbisogni logistici delle Amministrazioni dello Stato



Gestione immobili conferiti a fondi immobiliari



Ottimizzazione e gestione del patrimonio disponibile per migliorarne il rendimento economico e creare valore sociale



Gestione risorse economiche congelate ex D.Lgs. n. 109/2007



Gestione efficace ed efficiente dei veicoli acquisiti al patrimonio dello Stato a seguito di provvedimenti assunti per violazione del Codice della strada

Risultati in sintesi attesi nell'arco piano

- Risparmi di spesa per abbattimento locazioni passive **127,6 mln€**
- Entrate da vendite e canoni di concessioni e locazioni **210 mln€**

Driver Sostenibilità

- Governance rigorosa e trasparente attraverso l'uso di corrette prassi gestionali
- Inclusione e accessibilità a spazi e servizi della città attraverso iniziative ad impatto sociale
- Efficienza e circolarità delle risorse

Pianificazione integrata dell'immobile pubblico (Piani Città)

Sintesi



Beneficio strategico

Promuovere la pianificazione integrata dell'utilizzo degli immobili attraverso **il Piano Città degli Immobili Pubblici**, per individuare, in sinergia con le Istituzioni e gli Enti territoriali, le iniziative di riuso, valorizzazione, rifunzionalizzazione, riqualificazione e rigenerazione degli asset pubblici.

Sviluppare sostenibilità ambientale, sociale ed economica nella capacità di offrire risposte concrete alle esigenze dell'utenza, valorizzando gli spazi a disposizione anche come elementi identitari del territorio.



Obiettivi/Linee guida



Rigenerazione urbana delle città, risposta ai fabbisogni della comunità, sostenibilità ambientale, sociale, culturale ed economica



Razionalizzazione negli usi e funzioni delle pac e ottimizzazione dei servizi



Snellimento ed efficacia dei processi e attrazione degli investimenti privati



Qualità della progettazione e digitalizzazione

Risultati in sintesi attesi nell'arco piano

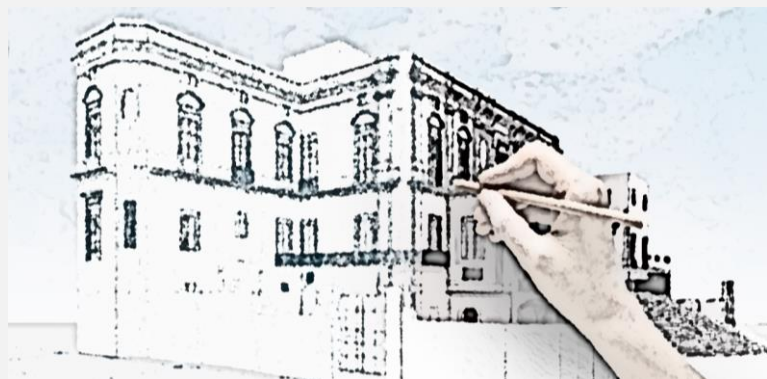
- 65 piani complessivi sottoscritti entro 2028 → + 51 rispetto al 2024

Driver Sostenibilità

- Tutela e rigenerazione del patrimonio storico-culturale
- Qualità della progettazione architettonica e urbana
- Concertazione con stakeholders locali attraverso tavoli tecnici e iniziative di comunicazione
- Inclusione e accessibilità a spazi e servizi della città attraverso operazioni di social e student housing

Ciclo di vita end-to-end negli interventi di valorizzazione del patrimonio gestito

Sintesi



Beneficio strategico

Sviluppare e integrare le azioni volte a una gestione efficiente dell'intero ciclo di vita dell'immobile pubblico, a partire dalla programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione dei lavori fino alla gestione amministrativa.

Promuovere l'innovazione di processo, tecnologica e digitale come componente di funzionamento dell'immobile pubblico, grazie alla capacità di offrire servizi BIM evoluti nelle varie fasi della progettazione ed esecuzione in cantiere.



Obiettivi/Linee guida



Attuazione strategia piani città in allineamento agli assi strategici



Valutazione in ottica *life cycle* dei nuovi investimenti inseriti annualmente a piano



Indirizzo alle progettazioni di qualità
Monitoraggio interventi attivi in tutto il ciclo vita

Risultati in sintesi attesi nell'arco piano

- **3,37 mld €** interventi conclusi al 2028 su patrimonio statale → + 2,6 mld rispetto al 2024
- **160 mln €** progettazioni concluse al 2028 su patrimonio Enti Territoriali → + 158,5 mln rispetto al 2024

Driver Sostenibilità

- Qualità ambientale tramite diffusione Policy Ambientale per la diffusione della cultura orientata alla sostenibilità
- Neutralità e resilienza climatica attraverso interventi volti alla prevenzione del rischio sismico del patrimonio e applicazione KPI di vulnerabilità climatica
- Transizione energetica attraverso l'adozione di protocolli di sostenibilità energetico-ambientali e interventi finalizzati all'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare

Partenariato pubblico privato per la creazione di valore immobiliare

Sintesi



Beneficio strategico

Promuovere forme di cooperazione tra il settore pubblico e privato con l'obiettivo di convogliare competenze e investimenti necessari alla rifunzionalizzazione degli immobili e allo sviluppo di attività dirette con impatti positivi sociali, ambientali e sui territori.

Mitigare il disagio abitativo (*student/social/senior housing*) riducendo il consumo di suolo e accompagnando queste iniziative con modelli percorribili



Obiettivi/Linee guida



Attrarre investimenti da parte dei privati rigenerando aree ed immobili sottraendoli al degrado e sviluppando nuove funzioni e destinazioni



Accrescere anche attraverso la capacità dei privati la dotazione di servizi per i cittadini (housing, centri culturali) creando sviluppo economico e valore sociale misurabile



Innovare con modelli gestionali replicabili consentendo la messa a terra di iniziative su larga scala

Risultati in sintesi attesi nell'arco piano

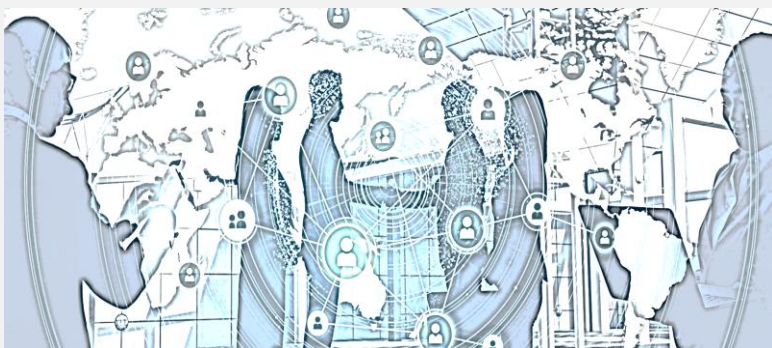
Totale Investimenti su operazioni di partnership pubblico privato **1 mld €*** al 2028 (*nel 2024 l'attività era in fase di start up per cui gli investimenti sono stati pianificati dal 2025*)

* ipotesi in funzione degli stanziamenti previsti sul Piano degli investimenti

Driver Sostenibilità

- Trasparenza e affidabilità attraverso prassi gestionali corrette e responsabili
- Inclusione e accessibilità a spazi e servizi della città attraverso iniziative di *student e social housing* e di impatto sociale in collaborazione con i privati
- Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale-scientifica attraverso il migliore uso dell'immobile pubblico

Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico *Sintesi*



Beneficio strategico

Sviluppare il nuovo modello di servizio «*Public Property Intelligence*» consente di utilizzare i dati per la definizione di strategie, la migliore allocazione degli asset, e lo sviluppo di nuovi servizi per le utenze, rafforzando l'ecosistema digitale dell'immobile pubblico.

L'innovazione dei servizi anche attraverso il digitale supporta la gestione operativa, ottimizza le risorse finanziarie necessarie, la rapidità nel prendere decisioni, l'interoperabilità tra sistemi e l'aumento dell'accessibilità alle informazioni



Obiettivi/Linee guida

-  Gestione «data-driven» del patrimonio pubblico
-  Gestione adattativa e predittiva degli asset
-  Approccio alle decisioni «value-driven»
-  Modelli di servizio orientati al cittadino
-  Coprogettazione con gli stakeholder

Risultati in sintesi attesi nell'arco piano

- Utilizzo e sviluppo di modelli BIM xD
- Digitalizzazione e razionalizzazione dell'archivio documentale
- Sviluppo di strumenti per monitoraggio, ispezioni e analisi predittiva
- Interoperabilità e acquisizione automatica dei dati, inclusi quelli energetici
- Progettazione e attivazione dello Sportello Unico con approccio di Service Design
- Definizione di modelli di servizio, sostenibilità economica e partenariato
- Valorizzazione territoriale e diffusione di modelli scalabili con monitoraggio degli impatti

Driver Sostenibilità

- Trasparenza e accountability
- Accessibilità e sicurezza
- Miglioramento qualità servizi pubblici
- Interoperabilità tra Enti
- Inclusione e accessibilità a spazi e servizi della città attraverso l'erogazione servizi digitali al territorio

Valorizzazione del capitale umano attraverso *welfare* e sviluppo delle competenze

Sintesi



Beneficio strategico

Valorizzare il capitale umano attraverso un programma di *change management* per la dimensione organizzativa, ambientale e personale. Rafforzare la responsabilità sociale nello svolgimento della mission, a beneficio dell'interesse pubblico, mediante il consolidamento dell'*engagement* aziendale, l'attrazione dei talenti e lo sviluppo professionale delle persone.



Obiettivi/Linee guida

-  Revisione del sistema professionale di Agenzia
-  Sviluppo e ottimizzazione dei sistemi gestionali
-  Diversity, inclusione e parità di genere
-  Implementazione del welfare aziendale ed evoluzione degli istituti di work-life balance
-  Creazione di un ambiente di lavoro moderno, sostenibile, sano e sicuro
-  Centralità dello sviluppo delle competenze
-  Evoluzione del sistema di comunicazione interna

Risultati in sintesi attesi nell'arco piano

- 24 ore medie annue pro-capite di formazione da erogare
- Conseguimento certificazione di parità di genere UNI PdR 125:2022
- Sviluppo Piattaforma Welfare

Driver Sostenibilità

- Favorire la D&I attraverso azioni per l'inclusione generazionale e l'empowerment femminile
- Creazione di un ambiente di lavoro sano e sicuro
- Formazione del personale interno all'Agenzia funzionale a favorire i processi di cambiamento culturale

Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

Sintesi



Beneficio strategico

Adottare tecnologie avanzate per garantire una gestione efficiente degli immobili partendo da una profonda digitalizzazione dei processi, delle applicazioni software e delle infrastrutture.

Favorire un uso pragmatico, efficace e sicuro di soluzioni basate su *data center cloud*, Intelligenza artificiale, soluzioni low code, sensoristica evoluta, con approcci *data & service driven*.

Favorire l'adozione di soluzioni della PA e sistemiche come PDND, Catalogo Nazionale dei Dati, Università e Centri di Ricerca.



Obiettivi/Linee guida

-  Adozione di piattaforme e basi dati a supporto delle decisioni e della predittività delle decisioni e degli interventi
-  Adozione della PDND per l'interoperabilità dei dati
-  Adozione di infrastrutture per il cloud e l'Intelligenza Artificiale
-  Applicazione pervasiva dello Smart Building, del BIM e del Digital Twin
-  Promozione del *continuous improvement* tecnologico per la digitalizzazione dei processi

Risultati in sintesi attesi nell'arco piano

- Incremento livelli di digitalizzazione (tasso di digitalizzazione) al 2028: 3,3% *

* Indicatore di convenzione di servizi con il MEF

Driver Sostenibilità

- Governance rigorosa e trasparente attraverso l'adozione di tecnologie digitali
- Sicurezza e compliance IT attraverso il monitoraggio della postura di cybersicurezza delle infrastrutture digitali
- Miglioramento dei livelli di innovazione nei processi di gestione e funzionamento dell'edificio

APPENDIX



1. Patrimonio Immobiliare



Il Portafoglio immobiliare su cui l'Agenzia agisce

44.634
cespiti

Patrimonio Statale in gestione all'Agenzia

Gestione aree e beni statali classificati come immobili in uso governativo, patrimonio disponibile, patrimonio indisponibile e demanio storico-artistico.

6.798
occupazioni

Patrimonio in locazione da parte delle Amministrazioni Statali

- Gestione dei contratti di locazione nell'ambito dei fondi immobili pubblici
- Gestione attività connesse al controllo della spesa per locazioni passive e alle procedure finalizzate alla stipula dei relativi contratti

27
sedi

Sedi operative dell'Agenzia

Gestione delle sedi strumentali allo svolgimento delle attività dell'Ente.

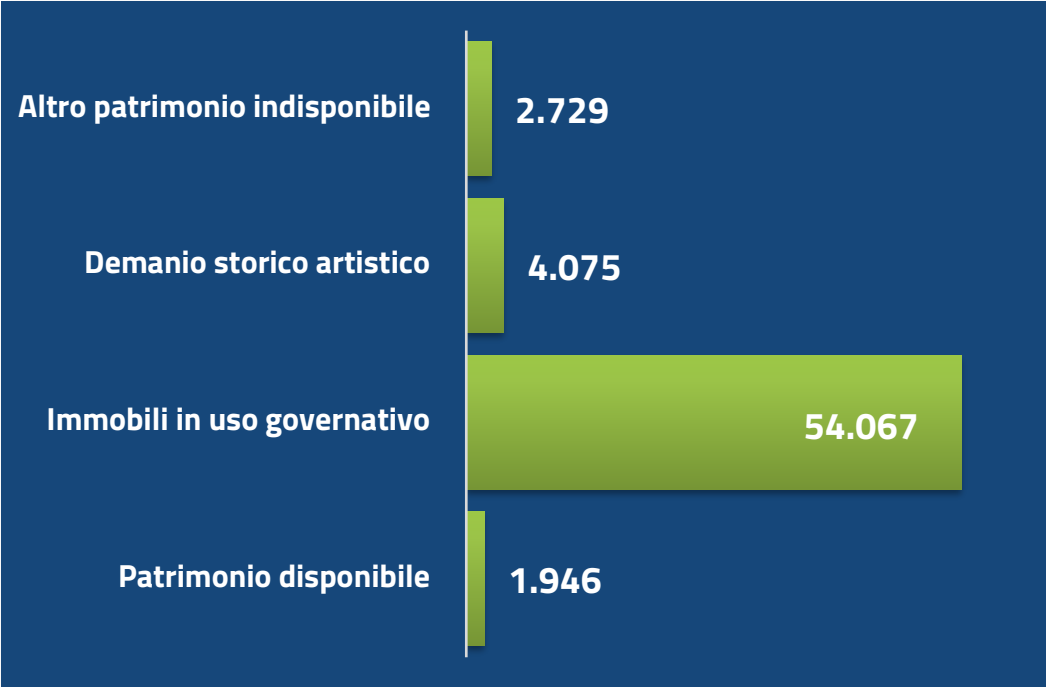
Il Patrimonio dello Stato gestito dall'Agenzia

Il patrimonio dello Stato è variegato per pregio, tipologia e uso. Ne fanno parte grandi compendi come caserme, uffici, complessi carcerari, beni artistici e archeologici, luoghi di culto, montagne e foreste, beni di minor pregio, come singole unità immobiliari, aree urbane e terreni agricoli di dimensioni minori. In funzione dei vincoli di destinazione e della loro natura giuridica è possibile distinguere tra beni in uso governativo, che includono parte del demanio pubblico di interesse culturale (Demanio Storico Artistico - DSA), e beni non in uso governativo, tra cui figurano la restante quota dei DSA, la parte del patrimonio indisponibile non in uso alle pubbliche amministrazioni centrali e il patrimonio disponibile dello Stato.

Numero fabbricati e aree



Valore (mln€)



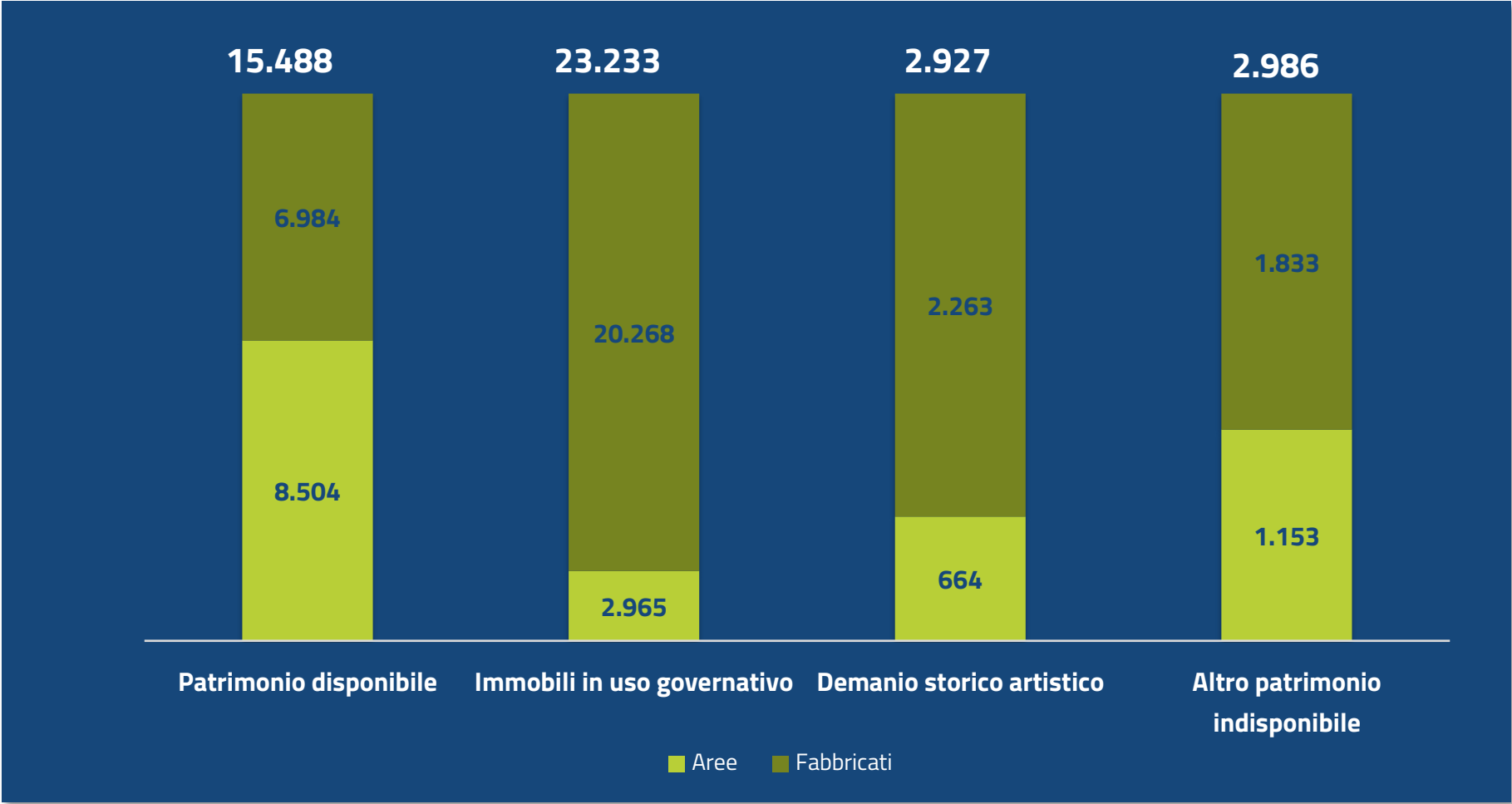
Dati al 31/12/2024

Tra i beni gestiti si aggiungono per legge (art. 12 del D. Lgs. 22 giugno 2007, n. 109) i **beni congelati**. A seguito del conflitto russo-ucraino in applicazione dell'apposito Regolamento Europeo (Reg. UE 2022/336 del Consiglio del 28 febbraio 2022 attuativo del Reg. UR n. 269/2014), da marzo 2022 è iniziata una nuova attività per l'Agenzia di custodia e gestione dei beni oggetto di misure di congelamento, a carico di soggetti inseriti nelle liste del Consiglio dell'Unione Europea. Ad oggi i provvedimenti di congelamento sono 42 - due dei quali poi annullati - che hanno dato in gestione beni molto peculiari (compendi immobiliari, imbarcazioni, autoveicoli, velivoli, natanti, quote societarie e opere d'arte) il cui valore complessivo ammonta a circa € 2 miliardi.

Il Patrimonio dello Stato gestito dall'Agenzia

I beni edificati costituiscono, in termini numerici e di valore, il segmento di maggiore interesse

Dettaglio numero fabbricati e aree

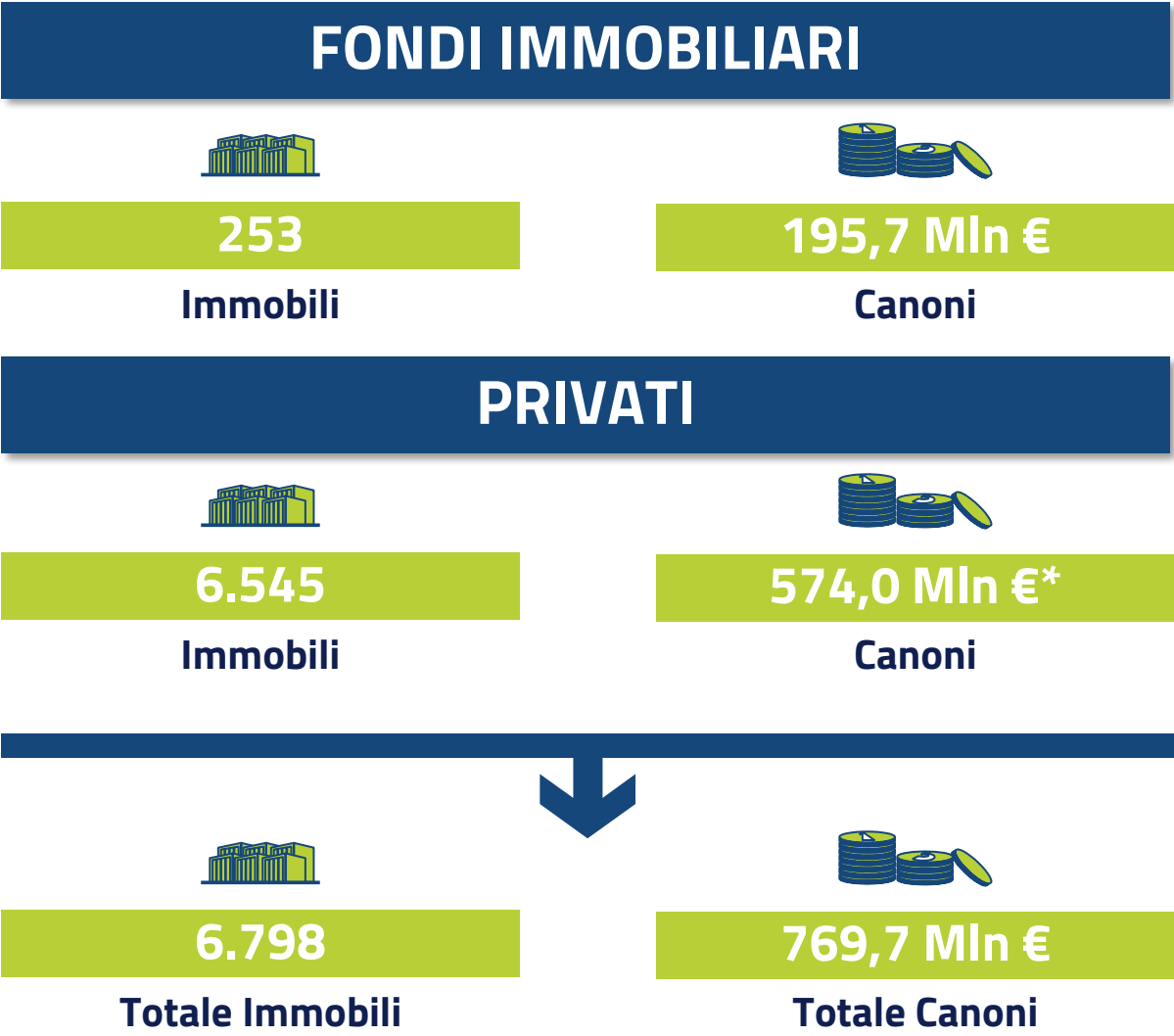


Dati al 31/12/2024

* Inclusi gli immobili di Demanio Storico Artistico in uso governativo

Locazioni Passive

Circa il 25% delle locazioni passive riguarda il Fondo Immobili pubblici (FIP) e il Fondo Patrimonio 1 (FP1) per una spesa di circa 195 milioni di euro. Al riguardo, l'Agenzia è impegnata - oltre che nella gestione degli aspetti contrattuali - nell'elaborazione, di concerto con le PAC, del Piano di rilascio degli immobili trasferiti e/o conferiti ai fondi comuni di investimento immobiliare, che prevede l'individuazione di soluzioni alternative mediante il riutilizzo e la rifunionalizzazione di beni demaniali, l'acquisto delle sedi di maggior rilievo o la ricerca sul mercato immobiliare privato di edifici più idonei e convenienti. Dell'originario patrimonio immobiliare conferito ai Fondi FIP e FP1 (oltre 400 immobili) e contestualmente acquisito in locazione dallo Stato, rimangono attualmente in uso, al netto di quelli già rilasciati, circa 250 immobili appartenenti a circa cento soggetti diversi (compresi gli originari proprietari FIP e FP1).



• Sono ricompresi anche gli utilizzi degli Organi di rilevanza Costituzionale e degli Enti vigilati.

La presenza sul territorio dell'Agenzia

L'Agenzia ha una presenza significativa sul territorio, operando in modo capillare per gestire e valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico. Ecco alcuni aspetti chiave della sua presenza sul territorio:

- **Gestione Decentrata:** La presenza sul territorio consente all'Agenzia di rispondere in modo più efficace alle esigenze locali. Gli uffici territoriali collaborano con enti locali, istituzioni e comunità per promuovere iniziative di riqualificazione e valorizzazione degli immobili.
- **Accesso ai Servizi:** Gli uffici territoriali dell'Agenzia offrono servizi diretti ai cittadini, come informazioni sulla disponibilità di immobili pubblici, opportunità di locazione e acquisto, e supporto per progetti di riqualificazione.
- **Collaborazione con Enti Locali:** L'Agenzia lavora a stretto contatto con le amministrazioni locali per identificare le esigenze del territorio e sviluppare strategie di valorizzazione che siano in linea con le politiche di sviluppo locale.
- **Rete con le Università**

In sintesi, la presenza sul territorio dell'Agenzia è fondamentale per garantire la cura, la gestione efficace e sostenibile del patrimonio immobiliare pubblico, rispondendo alle esigenze locali e promuovendo iniziative di valorizzazione che beneficino i cittadini.



2. Scenario e Tendenze di Mercato



L'Europa e l'Italia hanno di fronte molte sfide per continuare a crescere



Cambiamenti climatici e crescente frequenza di eventi estremi, con la conseguente necessità di accelerare la transizione verde



Sviluppo e diffusione di innovazioni tecnologiche (es. intelligenza artificiale) che produrranno inevitabilmente cambiamenti profondi nel mercato del lavoro



Interazione tra evoluzione demografica e necessità di valorizzare le aree interne

L'Italia, come tutta l'Europa, è esposta a tendenze che incidono nella gestione immobiliare dello Stato, in particolare il calo demografico e le nuove esigenze di residenzialità, l'adeguamento ai cambiamenti climatici, i rischi connessi ai fenomeni naturali estremi

La capacità di rispondere alle sfide della cybersecurity determinerà la resilienza del nostro Paese

- **La sicurezza informatica è sempre più al centro delle strategie globali**, gli attacchi informatici hanno infatti registrato un andamento crescente in numero e sofisticazione, con conseguenze non trascurabili per enti pubblici e cittadini
- Solo attraverso un **approccio sistemico e un impegno coordinato** sarà possibile proteggersi efficacemente dai pericoli cyber, anche grazie al coordinamento fornito dalle normative vigenti (D.L. 138 NIS2, L. 90/2024)



In Italia

- Nel 2024, il numero di attacchi informatici gravi in Italia è aumentato del **15%**,



Nel Mondo

- il nostro Paese ha subito il **10%** degli attacchi globali nel 2024, pur rappresentando poco più dell'1% del PIL mondiale



Nella Pubblica Amministrazione

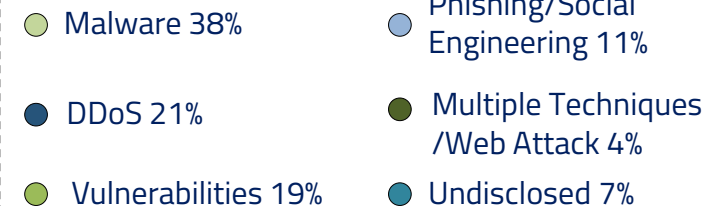
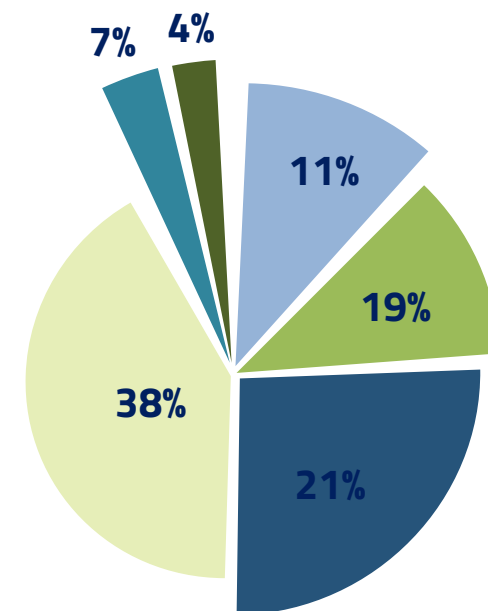
- Negli ultimi anni si è assistito a un incremento degli attacchi al settore pubblico, che nel 2024 sono aumentati del **90%** in Europa



Nel mondo delle tecnologie avanzate

- Uno dei trend del 2024 è l'uso sempre più diffuso dell'**IA** nel cybercrime. Gli attaccanti stanno sfruttando l'intelligenza artificiale

TECNICHE DI ATTACCO IN ITALIA NEL 2024



Il mercato immobiliare in sintesi

**10 Mld €**

I **volumi d'investimento** del commercial real estate italiano **nel 2024** sono stati pari a quasi 10 miliardi di euro, segnando un **aumento tra il 50% e il 60%** rispetto al 2023.

L'**ultimo trimestre del 2024** è stato particolarmente positivo, registrando investimenti per **circa 3,5 miliardi** di euro (circa + 25%) rispetto allo stesso trimestre del 2023.

**70%**

I risultati del 2024 sono attribuibili sia ad operazioni di grandi dimensioni che al rinnovato interesse degli **investitori stranieri per l'Italia** che hanno rappresentato circa il **70%** mentre quelli italiani il 30%.

La maggior parte degli investitori cerca **operazioni Value - Added** che possono restituire, a fronte di investimenti in capex, redditività superiore ad immobili di tipo core

**11.5 Mld €**

Nel corso del 2025 è previsto un consolidamento delle positive dinamiche dei comparti retail, logistico e ricettivo, grazie a una serie di scambi e di sviluppi, che si stima possano portare il **volume di investimenti a raggiungere gli 11,5 miliardi**

Elaborazione AdD su dati di CBRE, Scenari immobiliari Dils e C&W



Il settore immobiliare attraversa una rapida evoluzione, che ridefinisce le priorità e si orienta alla sostenibilità sociale



Transizione ecologica e sostenibilità ambientale

Il settore immobiliare rappresenta buona parte delle emissioni globali di CO₂ ed è esposto agli eventi climatici estremi
Tramite interventi sostenibili, supportati da certificazioni come LEED e BREEAM, GBC Historic Building (rating system nazionale) si può ridurre l'impatto ambientale



Ottimizzazione nella gestione degli spazi

L'adozione diffusa di nuovi modelli lavorativi (es. smart working) ha introdotto una nuova visione e gestione degli spazi lavorativi
Gli attuali trend socio-economici spingono alla ricerca di soluzioni sempre più flessibili ed efficienti

Sostenibilità economica e riduzione dei costi

L'ottimizzazione e la valorizzazione degli immobili, anche attraverso l'esplorazione di partenariati pubblico-privati, assumono crescente rilevanza per garantire la sostenibilità economica e la redditività degli immobili

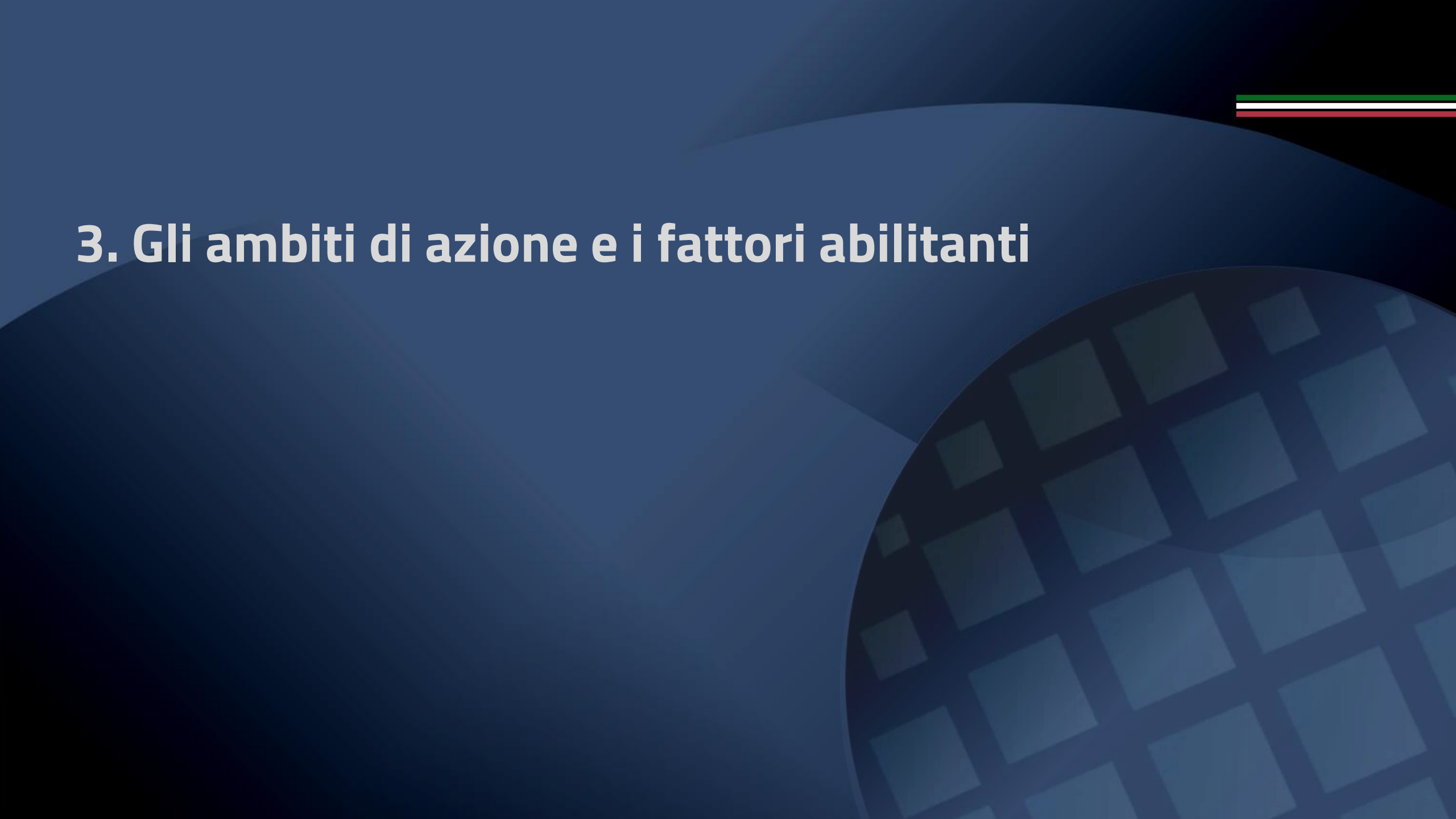
Valorizzazione identitaria e sociale del patrimonio storico e culturale

Gli immobili storici e culturali sono asset distintivi e unici, valorizzabili tramite restauro, e contribuiscono all'economia e all'identità locale e al benessere delle comunità, con il turismo culturale che rappresenta il 37% delle entrate turistiche italiane



Fonte: McKinsey

*In tale contesto l'Agenzia rappresenta un player in grado di **catalizzare gli investimenti** e di **elevare gli standard di qualità** della catena del valore immobiliare, nonché di rafforzare **l'identità delle comunità** attraverso l'immobile pubblico*

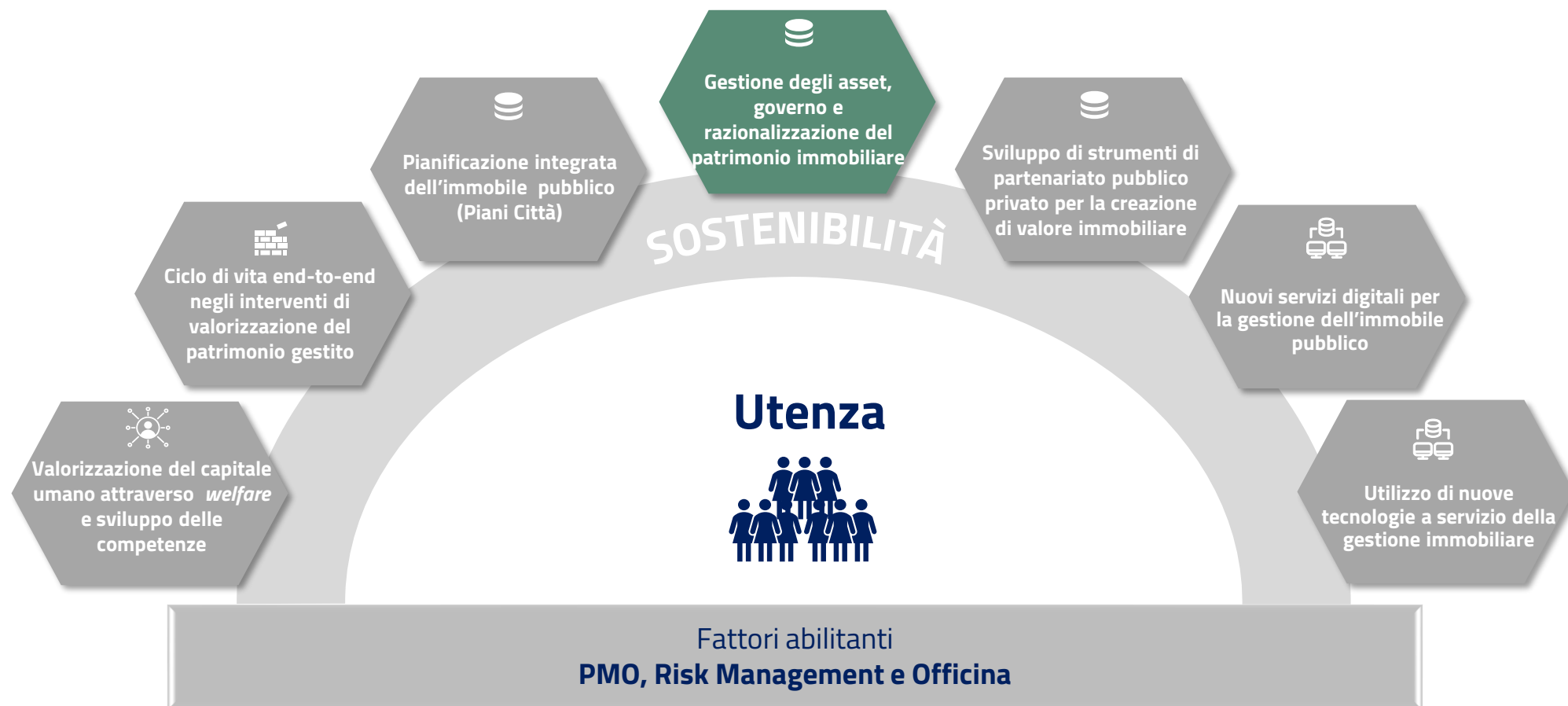


3. Gli ambiti di azione e i fattori abilitanti

3. a - Gli ambiti di azione



Gestione degli *asset*, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare



Azioni volte al miglioramento del benessere del personale, alla promozione della parità di genere e allo sviluppo delle competenze professionali

Azioni volte alla gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari, a partire dalla progettazione, ai lavori fino alla gestione ordinaria

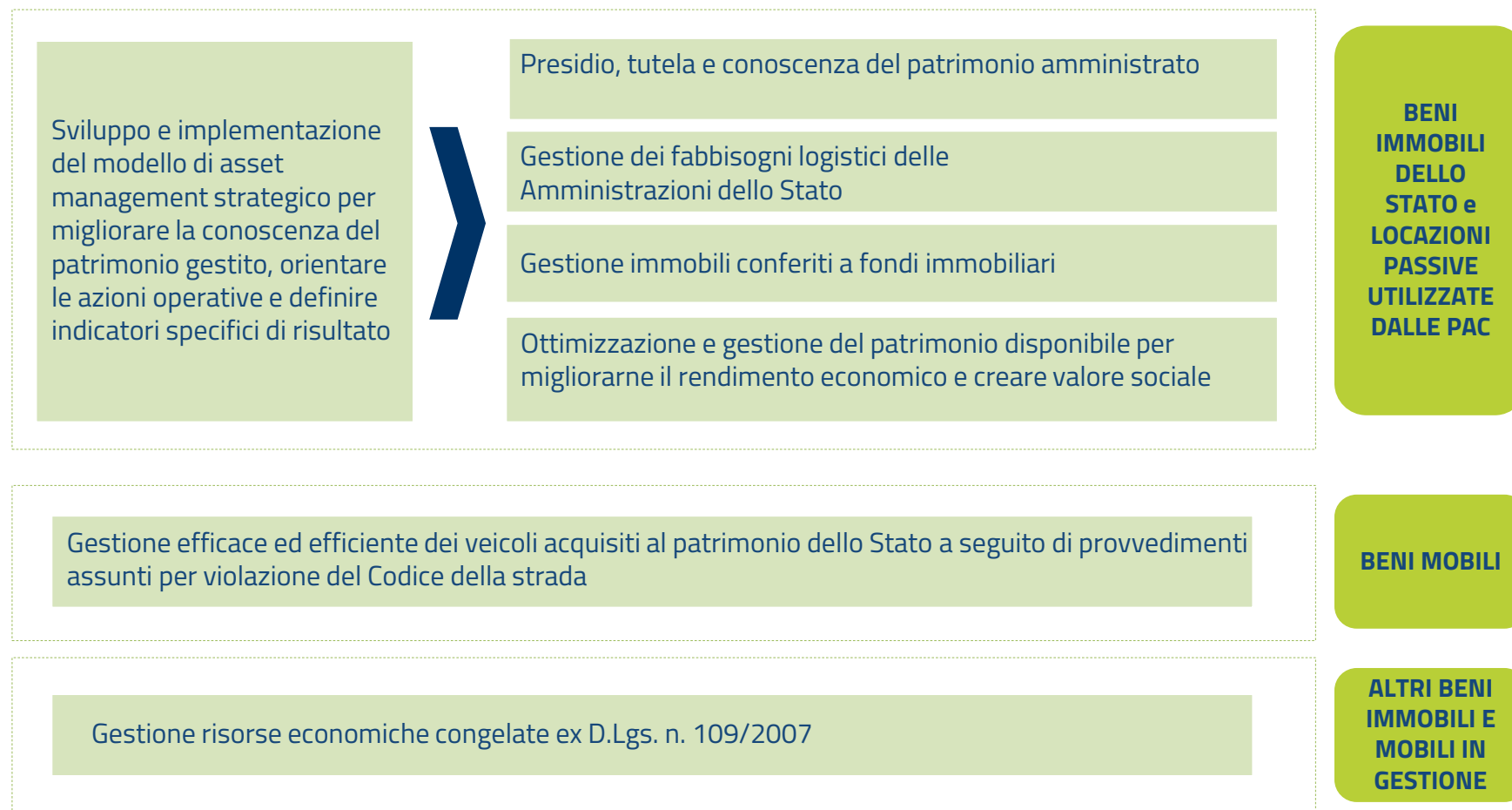
Azioni volte al governo, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e al riuso di immobili poco o male utilizzati destinati ad abbattere fitti passivi e aprire nuovi spazi/servizi ai cittadini

Azioni volte alla trasformazione digitale per l'organizzazione del lavoro, i processi operativi, l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e la generazione di nuovi servizi

Gestione degli *asset*, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

L'ambito rappresenta le azioni svolte dall'Agenzia relativamente alle attività istituzionali previste dalla **Convenzione di Servizi** con il MEF, ovvero dal Contratto per gestione immobili conferiti a fondi immobiliari. Tali azioni non riguardano solo i beni immobili dello Stato e quelli in locazione passiva, ma anche **altri beni in gestione** come i beni congelati a seguito del conflitto russo-ucraino, i veicoli sequestrati e confiscati in via amministrativa.

Per un cambio di visione proattiva nelle politiche di gestione degli immobili che fungano da stimolo per lo sviluppo economico, sociale e di riqualificazione dei territori l'Agenzia si è dotata di un **modello di asset management**.



Gestione degli *asset*, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Asset management strategico

Al fine di una migliore conoscenza del patrimonio, per orientare le azioni operative e definire indicatori specifici di risultato, l'Agenzia ha avviato nel 2024 l'implementazione della prima parte del nuovo **modello di asset management strategico** dedicata ai beni **non strumentali alle esigenze della PAC**. Il patrimonio dello Stato è stato segmentato per cespiti sulla base di sei macro cluster tematici, di cui tre di nuova introduzione.

	Ripartizione % numero di cespiti	Ripartizione % valore cespiti
IMMOBILI MESSI A REDDITO Immobili non strumentali da affidare con canoni ordinari di libero mercato a soggetti terzi - pubblici e privati – nell'ottica della maggiore redditività.	14%	18%
IMMOBILI IN DISMISSIONE Immobili interessati da procedure di alienazione	55%	13%
IMMOBILI DA TRASFERIRE EX LEGE Beni oggetto di procedure di trasferimento ex lege per Federalismo demaniale, Federalismo culturale e per applicazione di altre norme.	15%	16%
IMMOBILI + VALORE Beni da affidare a soggetti terzi qualificati e specificatamente individuati per l'attuazione di piani di riuso e recupero al fine di creare valore economico e socio-culturale con attrazione di investimenti.	8%	48%
IMMOBILI COMPLESSI (MIXED USE) Immobili caratterizzati per loro natura da una tale complessità tecnico urbanistica che necessitano di una progettualità puntuale ed iter di valorizzazione in una visione integrata di aspetti immobiliari, tecnici, economico finanziari ed amministrativi.	2%	4%
IMMOBILI NON PERFORMING Immobili non strumentali che per caratteristiche tecnico-fisiche, modalità di acquisizione, titolarità giuridica, condizioni di abbandono, comportano una ridotta discrezionalità dell'Agenzia.	6%	1%

NEW

NEW

NEW

Gestione degli *asset*, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Asset management strategico

L'Agenzia sta sviluppando un modello di asset management strategico adottando **una metodologia data driven di analisi dinamica** che, attraverso scenari definiti, risponda tempestivamente grazie anche a tecnologie e strumenti di IA, alle sollecitazioni del policy maker e degli stakeholder. Il modello avrà un particolare focus sui **beni strumentali in uso governativo alle PAC**

Di seguito il percorso previsto per il deployment del modello:



GLI OBIETTIVI DEL MODELLO



Modernizzare la logistica della PA

Ottimizzare la gestione logistica degli spazi dedicati alla PA, considerando il fabbisogno di spazi e rispondendo alle nuove esigenze operative



Ottimizzare le locazioni passive

Ottimizzare il mix di locazioni passive, considerando le opportunità di trasferimento verso immobili di proprietà in considerazione dei trade-off di valorizzazione del patrimonio



Ottimizzare l'impatto ambientale

Ridurre l'impatto ambientale degli immobili attraverso interventi volti ad ottimizzare i consumi energetici e a minimizzare inefficienze ed emissioni



Ottimizzare la sicurezza e la mitigazione dei rischi

Aumentare la sicurezza degli immobili vulnerabili a eventi ambientali estremi, come terremoti o inondazioni, mediante interventi di ristrutturazione o miglioramento strutturale



Valorizzazione e impatto sul territorio

Valutare scenari di valorizzazione economica e sociale degli asset governativi attraverso interventi di rifunzionalizzazione ed evoluzione della destinazione d'uso

Il Partenariato per la «Rigenerazione sociale e culturale»

Una **selezione mirata di immobili del patrimonio non strumentale** viene destinata a progetti che si distinguono, oltre che per la sostenibilità finanziaria, per la loro potenza trasformativa e per la capacità di generare **impatto sociale aggiuntivo** e duraturo nel tempo. Questi spazi possono essere affidati a iniziative di **inclusione sociale, progetti di integrazione comunitaria, programmi di educazione civica, attività di formazione culturale e professionale**, e altre iniziative che rispondono ai bisogni reali dei territori.



- Massimizzazione del valore dell'impatto sociale
- Selezione di immobili che possono generare impatto anche nel breve periodo
- Scalabilità su tutto il territorio nazionale



- Codice del Terzo Settore
- Concessioni agevolate
- Temporary use
- PPS



- Enti del Terzo Settore
- Istituzioni educative
- Imprese sociali
- Rappresentanti comunità locali

Individuazione immobili che presentano caratteristiche funzionali a diventare **hub di attività socio-economiche**

Selezione del/degli interlocutore/i sulla base della **natura delle attività, dell'entità e immediatezza dell'impatto sociale**

Scelta dello **strumento** (ad es., comodato d'uso gratuito, concessioni agevolate)

Analisi dei risultati raggiunti e valutazione di eventuale replicabilità



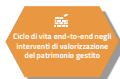
PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO PER LA CREAZIONE DI VALORE Partenariato Pubblico-Sociale con Terzo Settore

- Modelli ibridi profit/no-profit
- Strumenti agevolativi per enti sociali
- Misurazione SROI



PIANI CITTÀ

- Immobili per rigenerazione sociale possono essere inclusi nei Piani Città
- Coordinamento con strategie territoriali esistenti
- Coinvolgimento enti locali nella selezione progetti
- Mappatura bisogni sociali territoriali



CICLO DI VITA END-TO-END NEGLI INTERVENTI DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO GESTITO

- Immobili per rigenerazione sociale possono essere inclusi nei Piani Città
- Coordinamento con strategie territoriali esistenti
- Coinvolgimento enti locali nella selezione progetti
- Mappatura bisogni sociali territoriali



NUOVI SERVIZI DIGITALI PER LA GESTIONE DELL'IMMOBILE PUBBLICO

- Data analytics per identificazione bisogni sociali
- Piattaforme digitali per matching domanda/offerta sociale
- Dashboard per monitoraggio impatto sociale
- AI per ottimizzazione allocazione spazi sociali

Il Partenariato per la «Rigenerazione sociale e culturale» -KPI

KPI di INPUT* <i>Risorse mobilitate e patrimonio attivato</i> • N° immobili destinati a progetti sociali CORE • m² totali rigenerati per impatto sociale • N° enti del Terzo Settore coinvolti • N° accordi di partenariato sottoscritti • Valore patrimonio messo a disposizione	KPI di OUTPUT* <i>Attività e servizi erogati</i> • N° programmi di inclusione sociale attivati • N° corsi di formazione erogati CORE • N° eventi/attività comunitarie ospitate • Tasso di occupazione degli spazi (%) • N° ore/giorno di utilizzo medio
KPI di OUTCOME* <i>Beneficiari raggiunti e risultati diretti</i> • N° persone beneficiarie dirette CORE • N° giovani formati/educati • N° competenze professionali acquisite • N° famiglie coinvolte nei progetti • N° corsi di formazione erogati	KPI di IMPACT* <i>Valore sociale e sostenibilità economica</i> • N° reti sociali create/rafforzate • N° nuove attività economiche nell'area • N° territori che replicano il modello • % Progetti che proseguono dopo la fase pilota • SROI

Integrazione ESG		
E • Riutilizzo vs nuovo consumo suolo • Progetti educazione ambientale	S (potenziata) • Tutti i KPI sociali sopra • Integrazione con qualità urbana	G • Trasparenza selezione partner • Coinvolgimento stakeholder

* l'adozione dei KPI è un percorso che vede la definizione degli stessi in collaborazione con la rete delle Università e dei Centri di Ricerca

Gestione degli *asset*, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Un'efficiente pianificazione e attuazione di tutte le attività di gestione dei beni statali contribuisce all'obiettivo di ottimizzare il rendimento economico e alla capacità di generare valore sociale e ambientale.

L'attività di gestione dei fabbisogni logistici della PA si esplica nei processi di:

- elaborazione dei piani di razionalizzazione
- consegna e dismissione di immobili alle PAC
- rilascio nulla osta alla stipula per locazioni passive
- istruttorie di acquisti immobiliari in favore dello Stato da parte dell'Agenzia
- istruttorie acquisti da parte di INAIL degli immobili di proprietà privata già adibiti o da adibire a sede delle PA



Presidio, tutela e conoscenza del patrimonio amministrato

Regolarizzazione degli utilizzi, incremento della redditività e ottimizzazione della composizione del portafoglio amministrato, attraverso:

- azione di vigilanza sui beni,
- controllo della riscossione e regolarità delle utenze;
- attivazione delle procedure di riscossione dei crediti;
- operazioni di alienazione/trasferimento dei beni non strumentali ovvero non suscettibili di operazioni di valorizzazione;
- assunzione in consistenza degli immobili che a vario titolo pervengono allo Stato;
- acquisizione di elementi di conoscenza sul patrimonio gestito

Gestione dei fabbisogni logistici delle Amministrazioni dello Stato

Elaborazione del piano di **rilascio degli immobili FIP/FP1**



Sviluppo dei Poli Amministrativi con l'elaborazione di nuove operazioni di razionalizzazione finalizzate alla *riduzione della spesa pubblica* delle Amministrazioni statali, al risparmio energetico e all'abbattimento delle spese di gestione

Gestione in qualità di conduttore unico, ai sensi della Convenzione sottoscritta per il quinquennio 2024-2028, di circa 250 immobili a suo tempo conferiti ai fondi immobiliari FIP e FP1, utilizzati da pubbliche amministrazioni.

Tra i fattori abilitanti rientra il miglioramento della qualità delle informazioni che l'Agenzia è impegnata a realizzare mediante una serie di azioni programmate nell'ambito del **Progetto Qualità del Dato**.

Gestione degli *asset*, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Le attività di ottimizzazione e gestione del patrimonio disponibile e del demanio storico-artistico sono finalizzate a migliorare il rendimento economico del patrimonio e creare valore sociale.

L'Agenzia è tenuta alla custodia, amministrazione e gestione delle risorse oggetto di congelamento a carico di soggetti inseriti nelle liste del Consiglio dell'U.E., che nell'ambito del conflitto russo-ucraino forniscono sostegno al governo della federazione russa.

Le attività di gestione efficace ed efficiente dei veicoli acquisiti al patrimonio dello Stato sono condotte con l'obiettivo di riduzione delle spese di custodia da attuarsi con la progressiva estensione del numero di ambiti provinciali coperti.

Ottimizzazione e gestione del patrimonio disponibile e del demanio storico artistico



Messa a reddito e valorizzazione dei beni di patrimonio disponibile e di demanio storico artistico.

Dismissione degli immobili non strategici, tramite procedure di vendita con lo scopo di contribuire al conseguimento degli *obiettivi di bilancio* e ottimizzare il portafoglio riducendo i costi di gestione.

Trasferimento a titolo gratuito agli EETT ai sensi di norme speciali, mediante il quale si realizzano tra l'altro finalità di *rigenerazione urbana e sviluppo territoriale*.

Gestione risorse economiche congelate ex D.Lgs. n. 109/2007



Assicurare la custodia, l'amministrazione e la gestione delle risorse economiche oggetto di congelamento, effettuando gli interventi che si rendono necessari per evitare danni alle stesse nel limite delle risorse disponibili allo scopo.

Gestione dei veicoli acquisiti al patrimonio dello Stato a seguito di provvedimenti assunti per violazione del Codice della strada



Assicurare la progressiva eliminazione dei veicoli più inquinanti in coerenza con gli obiettivi di sostenibilità ambientale

Estendere il numero di ambiti provinciali coperti dalla procedura "custode acquirente"

Erogare nuovi servizi digitali con conseguente incremento degli introiti nell'ambito della convenzione sottoscritta con il Ministero dell'Interno, per la gestione congiunta del servizio "custode acquirente"

Gestione degli *asset*, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

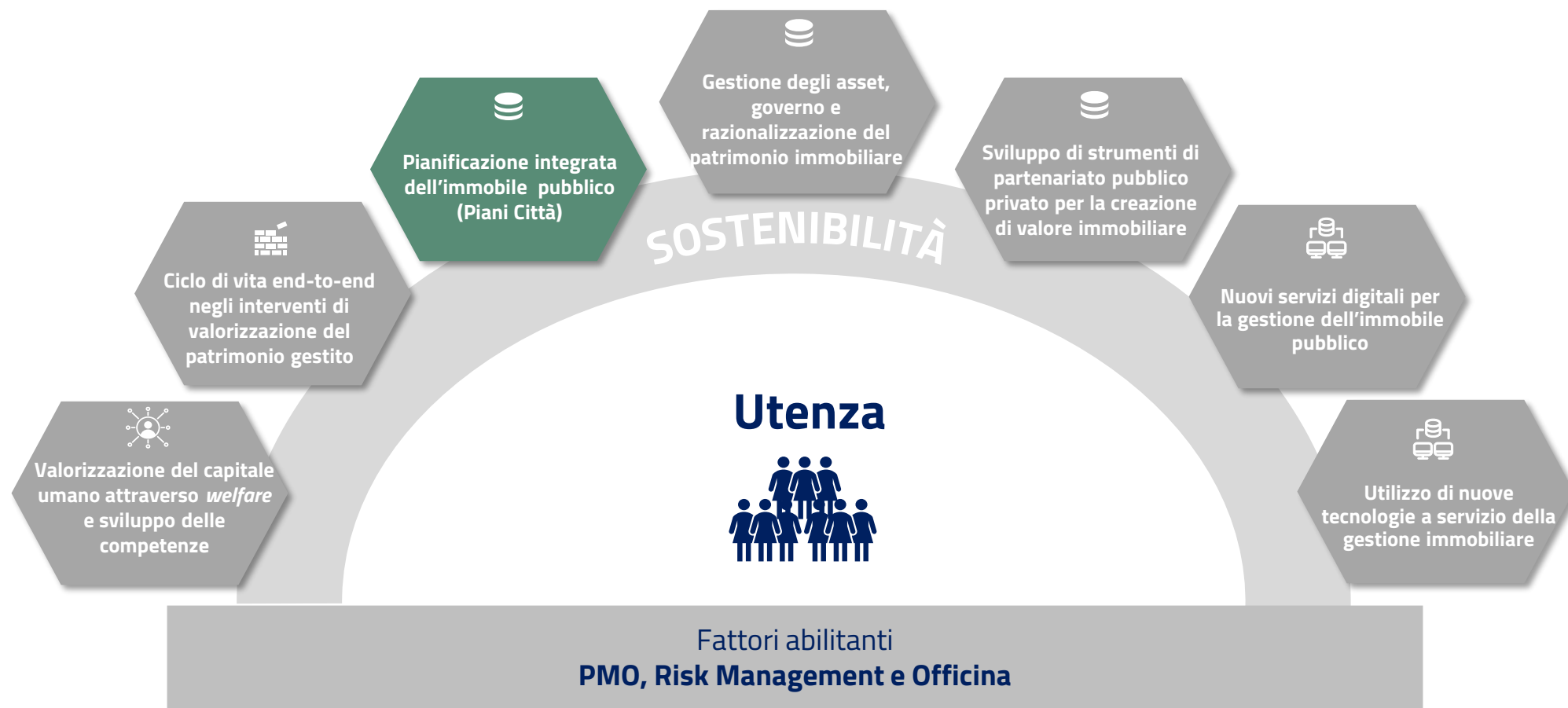
	Obiettivi/Linee guida strategiche	Descrizione	Risultati attesi nell'arcopiano	Strategie/Obiettivi ESG impattati	Vincoli
Presidio, tutela e conoscenza del patrimonio amministrato	Assunzione in consistenza	Assicurare l'assunzione in consistenza dei nuovi beni pervenuti allo Stato	N. Assunzioni in consistenza: 2400	S - Rigenerazione, prossimità, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica	Presenza di trattazioni anche risalenti nel tempo
	Presidio e tutela	Assicurare il presidio sul corretto utilizzo dei beni dello Stato	Verbali patrimonio/DSA e Altro demanio tot.: 6800 Verbali di vigilanza marittimo: 2000 Tasso di regolarizzazione: 25%	G - Trasparenza e affidabilità: corrette prassi gestionali	Presenza di trattazioni anche risalenti nel tempo
	Realizzazione obiettivi di bilancio	Realizzare gli obiettivi di bilancio attraverso la gestione efficiente ed efficace della riscossione dei canoni/indennizzi	Entrate di diretta gestione: 160 mln Tasso di riscossione: 84% Tempestività di sollecito: 80%		Congiuntura economica
Gestione dei fabbisogni logistici delle Amministrazioni dello Stato	Gestione dei fabbisogni logistici delle Amministrazioni dello Stato	Elaborare i piani di razionalizzazione delle sedi delle PA finalizzati alla riduzione della spesa e all'ottimizzazione degli spazi	Risparmi di spesa per locazioni passive 127,6 mln€ (di cui FIP 75,6 mln€ per rilascio/acquisto immobili FIP)	S - Rigenerazione, prossimità, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica	Rimodulazione attribuzione Fondi per investimenti da parte del MEF
	Gestione degli immobili conferiti ai fondi immobiliari FIP e FP1	Adempiere al contratto per l'erogazione di servizi immobiliari e la gestione immobili conferiti ai fondi FIP/FP1	Corrispettivi fissi 16,8 mln€ Corrispettivi variabili 2 mln€		Modifica esigenze delle PA utilizzatrici

Gestione degli *asset*, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

	Obiettivi/Linee guida strategiche	Descrizione	Risultati attesi nell’arcopiano	Strategie/Obiettivi ESG impattati	Vincoli
Ottimizzazione e gestione del patrimonio disponibile per migliorarne il rendimento economico e creare valore sociale	Messa a reddito e di vendita	Realizzare gli obiettivi di bilancio attraverso le attività di messa a reddito e di vendita	Incassi da vendite: 50 mln	S - Rigenerazione, prossimità, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica	Congiuntura economica Portafoglio eterogeneo
	Ottimizzazione del portafoglio immobiliare	Definire le procedure di trasferimento a titolo gratuito dei beni agli EETT, monitorandone la conformità della destinazione al dettato normativo	N. monitoraggi federalismo: 230	G - Trasparenza e affidabilità: corrette prassi gestionali	Vincoli di tipo normativo
	Valorizzazione socio-territoriale	Realizzare iniziative ad impatto sociale (es. concessioni/locazioni a canone agevolato e gratuito, iniziative rivolte al terzo settore)	N. Iniziative ad impatto sociale: 39	S- Condivisione e Partecipazione Sociale S- Inclusione e accessibilità a spazi e servizi della città	Vincoli di tipo normativo
Gestione risorse economiche congelate ex D.Lgs. n. 109/2007	Custodia, amministrazione e gestione delle risorse economiche oggetto di congelamento	Assicurare gli interventi necessari per evitare danni alle stesse nel limite delle risorse disponibili allo scopo	n. procedure di congelamento 42 * valore totale beni gestiti 2 mld €*	G - Trasparenza e affidabilità: corrette prassi gestionali	Tipologie delle risorse gestite
Gestione dei veicoli acquisiti al patrimonio dello Stato a seguito di provvedimenti assunti per violazione del Codice della strada	Massimizzazione corrispettivi della Convenzione	Incrementare i corrispettivi da parte del Ministero dell’Interno in relazione all’implementazione dei servizi forniti	Corrispettivi: 3 mln euro	S - Rigenerazione, prossimità, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica	Utilizzo degli strumenti digitali

* Valori al 31/12/2024

Pianificazione integrata dell'immobile pubblico



Azioni volte al miglioramento del benessere del personale, alla promozione della parità di genere e allo sviluppo delle competenze professionali

Azioni volte alla gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari, a partire dalla progettazione, ai lavori fino alla gestione ordinaria

Azioni volte al governo, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e al riuso di immobili poco o male utilizzati destinati ad abbattere fitti passivi e aprire nuovi spazi/servizi ai cittadini

Azioni volte alla trasformazione digitale per l'organizzazione del lavoro, i processi operativi, l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e la generazione di nuovi servizi

Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

Il **Piano Città degli immobili pubblici** dell'Agenzia del Demanio costituisce uno strumento di analisi dei fabbisogni e degli obiettivi del territorio per pianificare la destinazione ottimale degli immobili pubblici e i relativi interventi di riqualificazione, in modo compatibile con gli strumenti di pianificazione del territorio, in un'ottica di rigenerazione urbana

È uno strumento fortemente innovativo come motore di processi di rigenerazione urbana, che possono confrontarsi con la dimensione internazionale degli analoghi processi di **deep urban renovation** in atto in tutta Europa e nel mondo. Una **vision**, questa, capace di integrare la complessa rete di interventi di riqualificazione e valorizzazione degli immobili pubblici delle città italiane, con gli **assi strategici d'intervento nella città contemporanea**:

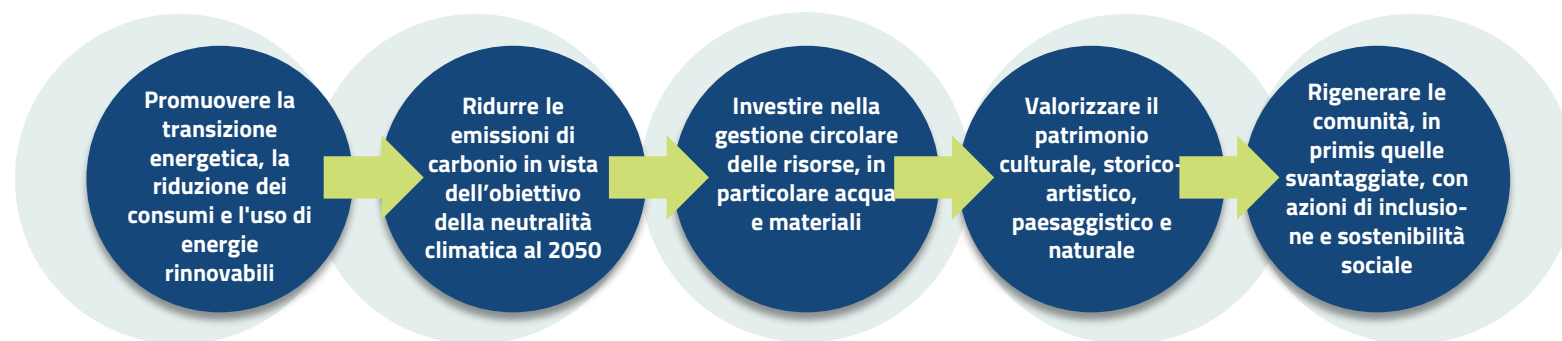
 ASCOLTARE E DIALOGARE CON IL TERRITORIO, LA CITTÀ E I CITTADINI, COMPRENDENDO LE PROBLEMATICHE, LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

 SVOLGERE UN RUOLO ATTIVO NELLA RIGENERAZIONE URBANA, FAVORENDO IL COORDINAMENTO FRA I DIVERSI LIVELLI DI GOVERNO

 REALIZZARE AZIONI PROGETTUALI CHE SODDISFINO LE ESIGENZE LOCALI, CREINO MIX FUNZIONALI, SERVIZI, E AUMENTINO LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE, AMBIENTALE ED ECONOMICA

 IDENTIFICARE SOLUZIONI URBANE PER LA RAZIONALIZZAZIONE DELLE RISORSE E RISPONDERE ALLE ESIGENZE LOGISTICHE E STRATEGICHE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Promuovere lo strumento dei Piani Città degli immobili pubblici è anche un'opportunità per offrire risposte alle **5 questioni che la contemporaneità pone alle nostre città**



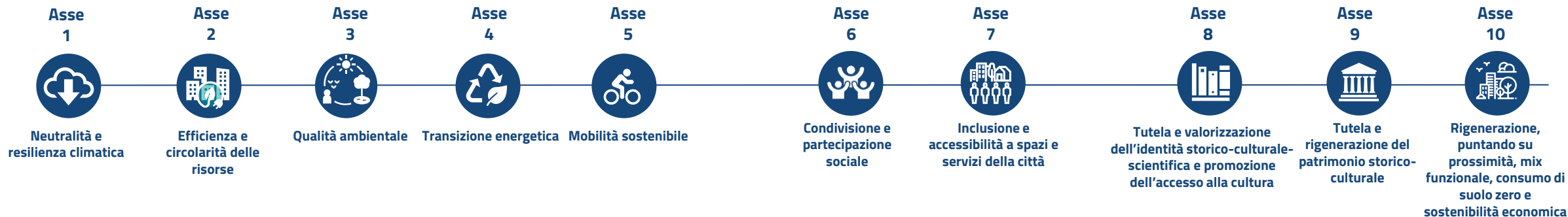
Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

ASSI STRATEGICI

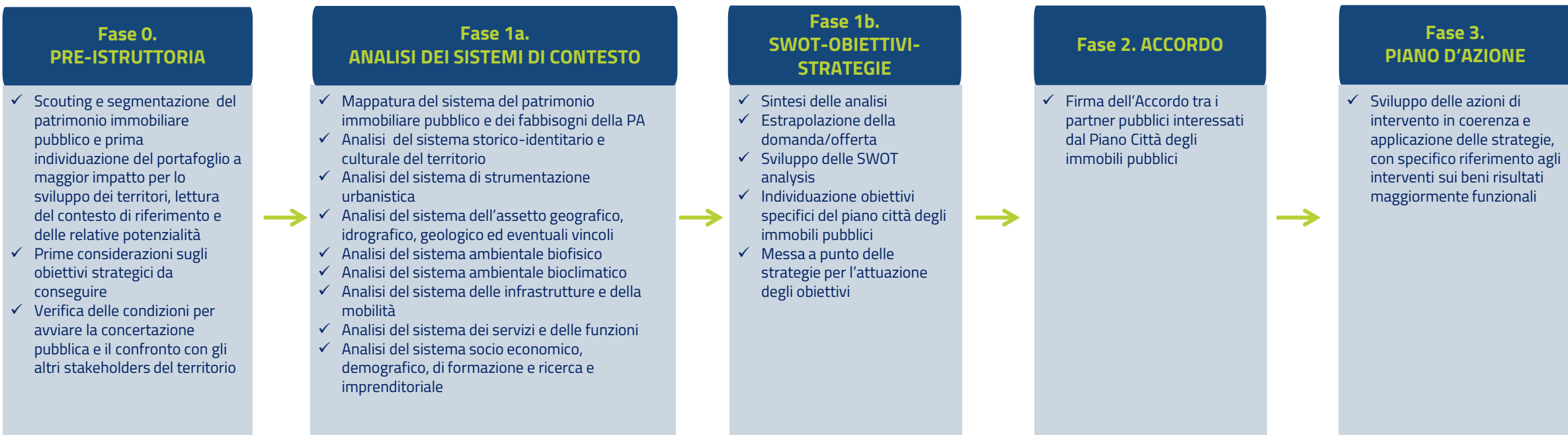
Assi strategici per il perseguimento della sostenibilità ambientale:

Assi strategici per il perseguimento della sostenibilità sociale e culturale:

Assi strategici per il perseguimento dell'integrazione tra sostenibilità ambientale, sociale e culturale



FASI



Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

QUADRO DEI BENEFICI ATTESI PER OGNI ASSE STRATEGICO DEL PIANO CITTÀ



ASSE 1: NEUTRALITÀ E RESILIENZA CLIMATICA

Riduzione delle emissioni, miglioramento della resilienza climatica e adattamento ai cambiamenti attraverso energie rinnovabili, efficienza energetica, soluzioni bioclimatiche e di greening, mitigando fenomeni estremi come siccità, alluvioni e isole di calore



ASSE 2: EFFICIENZA E CIRCOLARITÀ DELLE RISORSE

Ottimizzazione dell'uso delle risorse con economia circolare e gestione ecologica, riducendo rifiuti, favorendo il riuso di materiali e acqua, e incentivando componenti ecocompatibili a basso impatto ambientale per ridurre impronte di carbonio ed energia



ASSE 3: QUALITÀ AMBIENTALE

Rigenerazione degli ecosistemi e aumento della biodiversità con infrastrutture verdi e blu e miglioramento del comfort ambientale con interventi su qualità dell'aria, acqua e suolo, riduzione dell'inquinamento acustico, luminoso ed elettromagnetico



ASSE 4: TRANSIZIONE ENERGETICA

Riduzione della domanda energetica con efficienza, bioclimatica e rinnovabili, migliorando la produzione e gestione dell'energia tramite reti smart, innovazioni di stoccaggio e distribuzione sostenibile, riducendo la dipendenza dalle fonti fossili



ASSE 5: MOBILITÀ SOSTENIBILE

Diminuzione del traffico e dell'inquinamento urbano con il potenziamento del trasporto pubblico, della sharing mobility e delle tecnologie ICT. Ampliamento delle reti ciclabili e pedonali, sviluppo di infrastrutture per veicoli elettrici e promozione di sistemi di mobilità integrata per una città più accessibile ed efficiente



ASSE 6: CONDIVISIONE E PARTECIPAZIONE SOCIALE

Rafforzamento della coesione sociale e della partecipazione attiva attraverso processi decisionali inclusivi, attività culturali, aggregazione, reti sociali e sensibilizzazione per una gestione condivisa delle risorse



ASSE 7: INCLUSIONE E ACCESSIBILITÀ A SPAZI E SERVIZI DELLA CITTÀ

Creazione di ambienti inclusivi e accessibili per tutte le categorie di utenti, garantendo servizi di prossimità e applicando i principi dell'universal design. Miglioramento della sicurezza e del benessere psico-fisico e sociale per una fruizione equa e di qualità degli spazi urbani



ASSE 8: TUTELA E VALORIZZAZIONE DELL'IDENTITÀ STORICO-CULTURALE-SCIENTIFICA E PROMOZIONE DELL'ACCESSO ALLA CULTURA

Rafforzamento dell'identità culturale e scientifica attraverso iniziative partecipative, tutela del patrimonio materiale e immateriale e ampliamento dell'accesso alla cultura con soluzioni immersive e reti di cooperazione culturale a livello nazionale e internazionale



ASSE 9: TUTELA E RIGENERAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO-CULTURALE

Recupero e valorizzazione del patrimonio storico. Integrazione delle strategie ambientali con la tutela storica e promozione di una manutenzione preventiva per garantire una gestione sostenibile e durevole del patrimonio.



ASSE 10: RIGENERAZIONE, PUNTANDO SU PROSSIMITÀ, MIX FUNZIONALE, CONSUMO DI SUOLO ZERO E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

Creazione di città più vivibili attraverso la densificazione sostenibile, il riuso degli immobili pubblici e il mix funzionale degli spazi. Riduzione del consumo di suolo e valorizzazione di partenariati pubblico-privati per garantire attrattività economica.

Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

Obiettivi trasversali ai dieci assi strategici

**RIGENERAZIONE URBANA DELLE CITTÀ,
RISPOSTA AI FABBISOGNI DELLA
COMUNITÀ, SOSTENIBILITÀ
AMBIENTALE, SOCIALE, CULTURALE ED
ECONOMICA**

Risultato attesi nell'arcopiano*

(*I valori indicati sono riferiti all'incremento rispetto allo stato di fatto)

- **Verde urbano:** 45% di superficie a verde urbano incrementato
- **Consumo di suolo :** <=0% di nuovo suolo consumato
- **Energia :** 65 % di progetti che prevedono produzione di energia da FER
- **Recupero del patrimonio immobiliare esistente:**
 - ✓ 40% di superficie recuperata
 - ✓ 90% di progetti che prevedono recupero/rifunzionalizzazione del patrimonio immobiliare pubblico esistente
- **Rigenerazione urbana :**
 - ✓ 40% di superficie destinata a interventi di rigenerazione urbana,
 - ✓ 80% di progetti che prevedono incremento offerta di servizi culturali e di spazi destinati alla comunità
- **Servizi per il turismo :** 25% di superficie destinata a servizi turistico-ricettivi
- **Student/social housing e spazi per la ricerca universitaria:**
 - ✓ 25% di superficie destinata a student/social housing
 - ✓ 10% di copertura posti letto rispetto al fabbisogno MUR
 - ✓ 30% di superficie destinata a spazi per la ricerca e formazione universitaria

Strategia/Obiettivi ESG impattati

- **E - Neutralità e resilienza climatica**
- **E - Efficienza e circolarità delle risorse**
- **E - Qualità ambientale**
- **S - Condivisione e partecipazione sociale**
- **S - Inclusione e accessibilità a spazi e servizi della città**
- **S - Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale-scientifica e promozione dell'accesso alla cultura**
- **S - Rigenerazione, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica**

Vincoli

Molteplicità degli interlocutori di riferimento

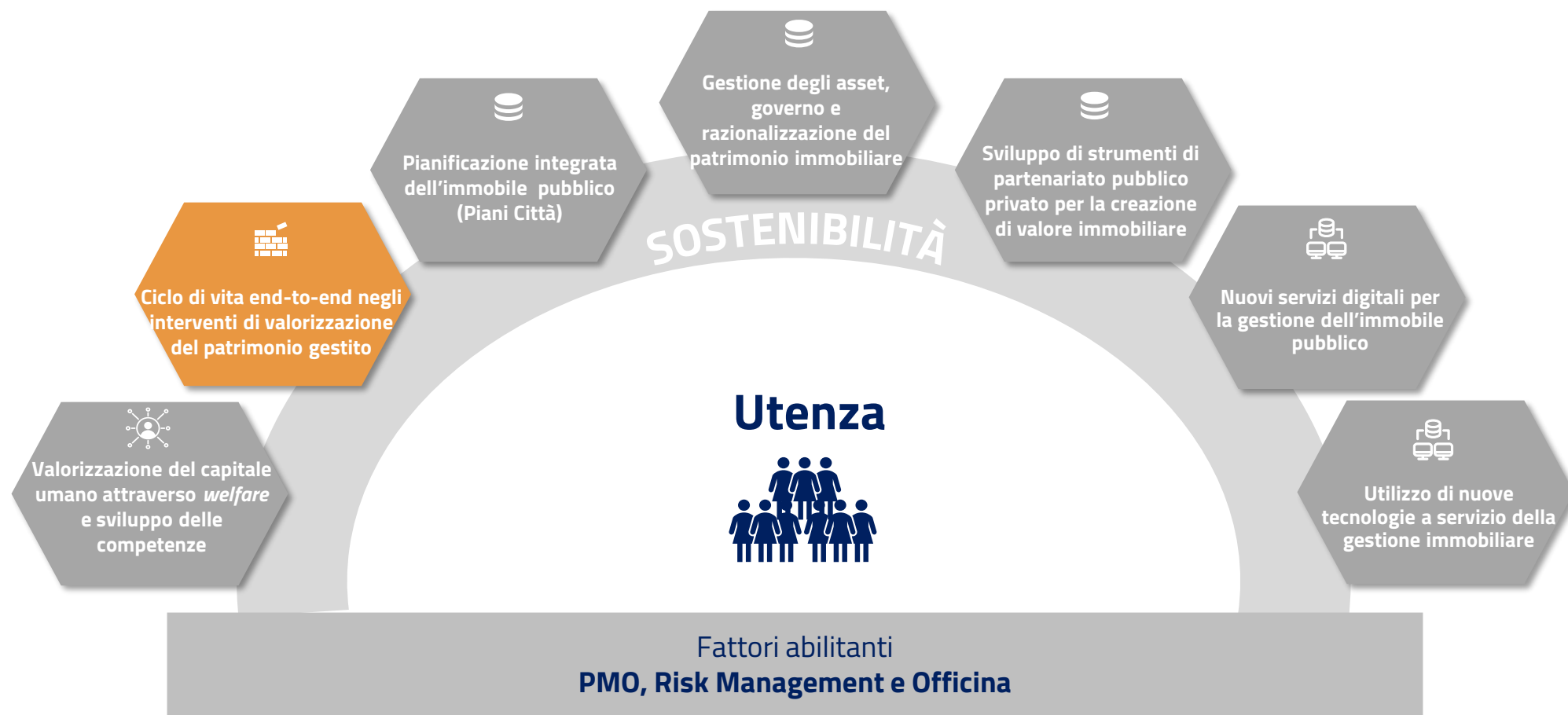
Numerosità ed eterogeneità del patrimonio in gestione

Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

Obiettivi trasversali ai dieci assi strategici	Risultato attesi nell'arcopiano* <i>(*I valori indicati sono riferiti all'incremento rispetto allo stato di fatto)</i>	Strategia/Obiettivi ESG impattati	Vincoli
RAZIONALIZZAZIONE NEGLI USI E FUNZIONI DELLE PAC E OTTIMIZZAZIONE DEI SERVIZI	• Sostenibilità economica: 30% riduzione di fitti passivi ** • Razionalizzazione negli usi: 40% di superficie recuperata (manufatti dismessi tutelati e non) **	• S - Tutela e rigenerazione del patrimonio storico-culturale • S - Rigenerazione, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica	Coordinamento con altri programmi in essere
SNELLIMENTO ED EFFICACIA DEI PROCESSI E ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI PRIVATI	• Partecipazione comunitaria > 400 Tavoli tecnici (composizione multistakeholder) attivati	• S - Condivisione e partecipazione sociale • S - Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale-scientifica e promozione dell'accesso alla cultura • S - Tutela e rigenerazione del patrimonio storico-culturale • S - Rigenerazione, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica	Tempistiche iter amministrativi
QUALITÀ DELLA PROGETTAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	• Energia: 80% di progetti che prevedono esplicitamente l'impiego di Strategie e Azioni volte a migliorare l'efficienza energetica e/o a ridurre il consumo di energia primaria rispetto al minimo previsto da legge • Student/social housing e spazi per la ricerca universitaria: 60% di progetti che prevedono un incremento di student/social housing • Rigenerazione urbana: ✓ 80% di progetti che prevedono un incremento dell'offerta di servizi culturali ✓ 70% di progetti che prevedono un incremento di spazi destinati alla comunità • Recupero del patrimonio immobiliare esistente: 90% di progetti che prevedono il recupero e/o rifunzionalizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, rispetto al n. complessivo di progetti presenti nel Piano Città	• E - Transizione energetica • E - Mobilità sostenibile • S - Condivisione e partecipazione sociale • S - Tutela e rigenerazione del patrimonio storico-culturale	Cultura dell'approccio interfunzionale

** valori stimati con riferimento alle sole iniziative di razionalizzazione inserite all'interno dei piani città

Ciclo di vita end-to-end negli interventi di valorizzazione



Azioni volte al miglioramento del benessere del personale, alla promozione della parità di genere e allo sviluppo delle competenze professionali

Azioni volte alla gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari, a partire dalla progettazione, ai lavori fino alla gestione ordinaria

Azioni volte al governo, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e al riuso di immobili poco o male utilizzati destinati ad abbattere fitti passivi e aprire nuovi spazi/servizi ai cittadini

Azioni volte alla trasformazione digitale per l'organizzazione del lavoro, i processi operativi, l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e la generazione di nuovi servizi

Ciclo di vita end-to-end negli interventi di valorizzazione



Includere e sistematizzare tutte le azioni volte ad una gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli immobili, a partire dalla programmazione, procedendo con la progettazione e l'esecuzione dei lavori, fino alla gestione ordinaria.

Il riuso e la riqualificazione di spazi liberati o dismessi, il recupero di immobili pubblici inutilizzati o sottoutilizzati contribuiscono al contenimento dell'impronta urbana sul pianeta, riutilizzando il "già edificato".

PRE-ASSESSMENT



L'attenzione al ciclo di vita si ritrova sia nella dimensione di processo che in quella propriamente progettuale e realizzativa, indirizzando le scelte – sin dalla fase di programmazione – verso strategie di rigenerazione urbana e riuso del patrimonio edilizio pubblico, l'uso di strategie preventive dell'inquinamento, sistemi di gestione ambientale per migliorare le prestazioni degli edifici.

METODOLOGIA



L'Agenzia adotta, in compliance alle politiche di transizione energetica europea, una metodologia di valutazione degli investimenti e degli interventi a 360° sul patrimonio immobiliare che ricomprende anche l'analisi di **55** (potenziali) **Key Performance Indicators (KPI)** che concorrono a misurare i principali impatti generati in chiave **ESG**, anche in allineamento al principio del "do not significant harm" (**DNSH**). I KPI di pertinenza sono determinati coerentemente con la specifica iniziativa. Le performance ESG sono monitorate inoltre in tutte le fasi considerando l'intero ciclo di vita, privilegiando sempre soluzioni tecniche e scelte progettuali che favoriscono la riduzione dei consumi energetici, idrici e di risorse naturali (sostenendo l'impiego di materiali riciclati, il riuso di prodotti o componenti del manufatto edilizio e la produzione di rifiuti) e **gestione digitale del patrimonio** tramite modelli **BIM** e **Digital Twin**; la gestione digitale del patrimonio è difatti strumento funzionale e indispensabile ai **modelli di manutenzione predittiva e programmata**, e per i piani di manutenzione dell'opera in una prospettiva end-to end o «cradle to cradle».



L'approccio al ciclo di vita (end to end) permea tutte le **FASI** del processo di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico: **programmazione – progettazione – esecuzione - gestione (F01 PLANNING - F02 DESIGN - F03 CONSTRUCTION - F04 OPERATIONS & MAINTENANCE)** ed è funzionale a indirizzare le scelte di investimento verso **strategie di rigenerazione urbana e riuso del patrimonio edilizio pubblico**, che garantiscono un uso efficiente e circolare delle **materie prime** e ne **riducono** anche i relativi **costi economici, ambientali e sociali**.



Ciclo di vita end-to-end negli interventi di valorizzazione

F01 PLANNING

- A. Piani Città
- B. Individuazione **ASSI STRATEGICI** coerenti con l'iniziativa
- C. Attuazione metodologia analisi dell'investimento con **KPI-ESG**
- D. Elaborazione di piani di prevenzione del rischio **sismico** e di **riqualificazione energetica**
- E. Applicazione piano per gli **interventi manutentivi**
- F. Attuazione metodologia **LCA** (*Life Cycle Assessment*)

OBIETTI VI DI FASE:

- A. Attuazione delle strategie di **pianificazione a 360°** con **PA** coinvolte
- B. Individuazione **strategie** di approccio univoche
- C. **Valutazione obiettivi in ambito ESG** perseguibili
- D. Prevenzione **rischio sismico** ed **efficientamento energetico**
- E. **Interventi di manutenzione programmata**
- F. Analisi ciclo di vita *from cradle to grave*

- A. Consegna dei beni alle **P.A.** corredata da attività informativa e formativa per la corretta gestione dell'opera
- B. **Gestione digitale** del patrimonio
- C. Processo **O&M** strutturato e con specifiche responsabilità individuate e formate preventivamente
- D. Tracciabilità digitale dei consumi energetici e verifica indicatori di performance **KPI-ESG**

OBIETTI VI DI FASE:

- A. Coinvolgimento consapevole delle **PA** utilizzatrici
- B. Ottimizzazione della gestione dell'opera
- C. Processo di manutenzione adeguato
- D. Verifica periodica della **performance** in fase operativa e monitoraggio

F04 OPERATIONS & MAINTENANCE

F02 DESIGN

- A. Comitato qualità della progettazione, **Program management**, adozione **rating system** sostenibilità
- B. Uniformare delle attività per **procedure di gara** di affidamento lavori, forniture e servizi
- C. Definizione di requisiti dei Capitolati **BIM** per garantire la qualità di progetto in ottica di ciclo di vita
- D. Inserimento obiettivi **ESG nel DIP** e monitoraggio performance a fine progettazione
- E. Sviluppo piani di manutenzione dell'opera concreti e digitalizzati in relazione al ciclo di vita
- F. **CAM** nei criteri premianti e relazioni specialistiche **CAM esaustive**

OBIETTI VI DI FASE:

- A. Progettazioni a garanzia di **qualità architettonica e sostenibilità**
- B. **Coordinamento** documentazione tecnica prodotta dalle **S.A.**
- C. **Digitalizzazione** del dato e tracciabilità
- D. Monitoraggio obiettivi **ESG**
- E. Ottimizzazione del progetto in ottica di **manutenibilità**
- F. **Green procurement**

- A. **Bandi** gara lavori e appalti integrati sartoriali e in linea con gli indirizzi interni
- B. **Project monitoring** strutturato
- C. Definizione di requisiti dei **capitolati BIM** per la fase esecutiva dell'opera
- D. Verifica da parte degli O.E. delle performance raggiunte in chiave **ESG** e rendicontazione digitale a fine lavori
- E. **Certificazione** dell'intervento secondo un **rating system** Nazionale o internazionale

OBIETTI VI DI FASE:

- A. Coinvolgimento operatori economici qualificati
- B. **Monitoraggio tecnico-gestionale**
- C. Gestione del cantiere su **piattaforma digitale**
- D. Monitoraggio rendicontazione performance **ESG** raggiunte
- E. Applicazione **rating system** di sostenibilità

F03 CONSTRUCTION



Ciclo di vita end-to-end negli interventi di valorizzazione

ASSI STRATEGICI:

STRATEGIA DI AZIONE TRASVERSALE PER TUTTI GLI INTERVENTI DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

NEUTRALITÀ E RESILIENZA CLIMATICA

EFFICIENZA E CIRCOLARITÀ DELLE RISORSE

QUALITÀ AMBIENTALE

TRANSIZIONE ENERGETICA

MOBILITÀ SOSTENIBILE

CONDIVISIONE E PARTECIPAZIONE SOCIALE

INCLUSIONE E ACCESSIBILITÀ
A SPAZI E SERVIZI DELLA CITTÀ

TUTELA E VALORIZZAZIONE DELL'IDENTITÀ
STORICO-CULTURALE-SCIENTIFICA E PROMOZIONE
DELL'ACCESSO ALLA CULTURA

TUTELA E RIGENERAZIONE DEL
PATRIMONIO STORICO-CULTURALE

RIGENERAZIONE, PUNTANDO SU PROSSIMITÀ, MIX
FUNZIONALE,
CONSUMO DI SUOLO ZERO E SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA

FOCUS DEI PRINCIPALI BENEFICI ATTESI IN OTTICA *LIFE CYCLE*



Ottimizzazione dell'uso delle materie prime per ridurre l'impronta di carbonio, riducendo e prevenendo la produzione di rifiuti, favorendo il **riciclo e riuso di materiali** e scarti di lavorazioni edili e industriali, incentivando la **gestione circolare delle risorse naturali** e l'utilizzo di prodotti o componenti a basso impatto ambientale, promuovendo inoltre il **recupero e stoccaggio di acque grigie e piovane**.



Riduzione della domanda energetica a favore di una **riduzione nell'intero ciclo di vita dell'utilizzo di energia non rinnovabile** e proveniente da fonti fossili, attuando azioni combinate a favore delle FER



Condivisione sociale delle iniziative in fase di programmazione e a favore di azioni volte al **dialogo e al coinvolgimento del cittadino delle scelte decisionali**, tangibili a fine intervento in **fase d'uso del bene**



Recupero, valorizzazione e reintegrazione del **patrimonio storico in disuso** e/o degradato, promuovendo un adeguamento delle strategie di gestione delle risorse alla specificità del patrimonio storico-culturale, che siano altresì ecologicamente efficaci ed efficienti.



Ottimizzazione dell'uso e riuso del patrimonio edilizio pubblico grazie ad un profondo **ripensamento della gestione degli spazi**, aumentando il livello di **flessibilità e adattività** per una **ottimizzazione delle configurazioni**, degli usi e delle funzioni, in relazione ai caratteri ambientali e sociali del suo contesto.

STRUMENTI OPERATIVI ATTIVI

SOSTENIBILITÀ

KPI-ESG → INTERVENTI EDILIZI
valutazione puntuale performance,
strumento che consente il controllo
puntuale dei dati in ambito ESG e
l'aggregazione complessiva degli impatti
generati.

GREEN PROCUREMENT
CRITERI AMBIENTALI MINIMI

RATING SYSTEM

INDIRIZZO E COORDINAMENTO
PER LA QUALITÀ PROGETTUALE

PROGRAM MANAGEMENT

**COORDINAMENTO DOCUMENTI DI GARA
SIA E LAVORI CON LINEE GUIDA DI
INDIRIZZO**

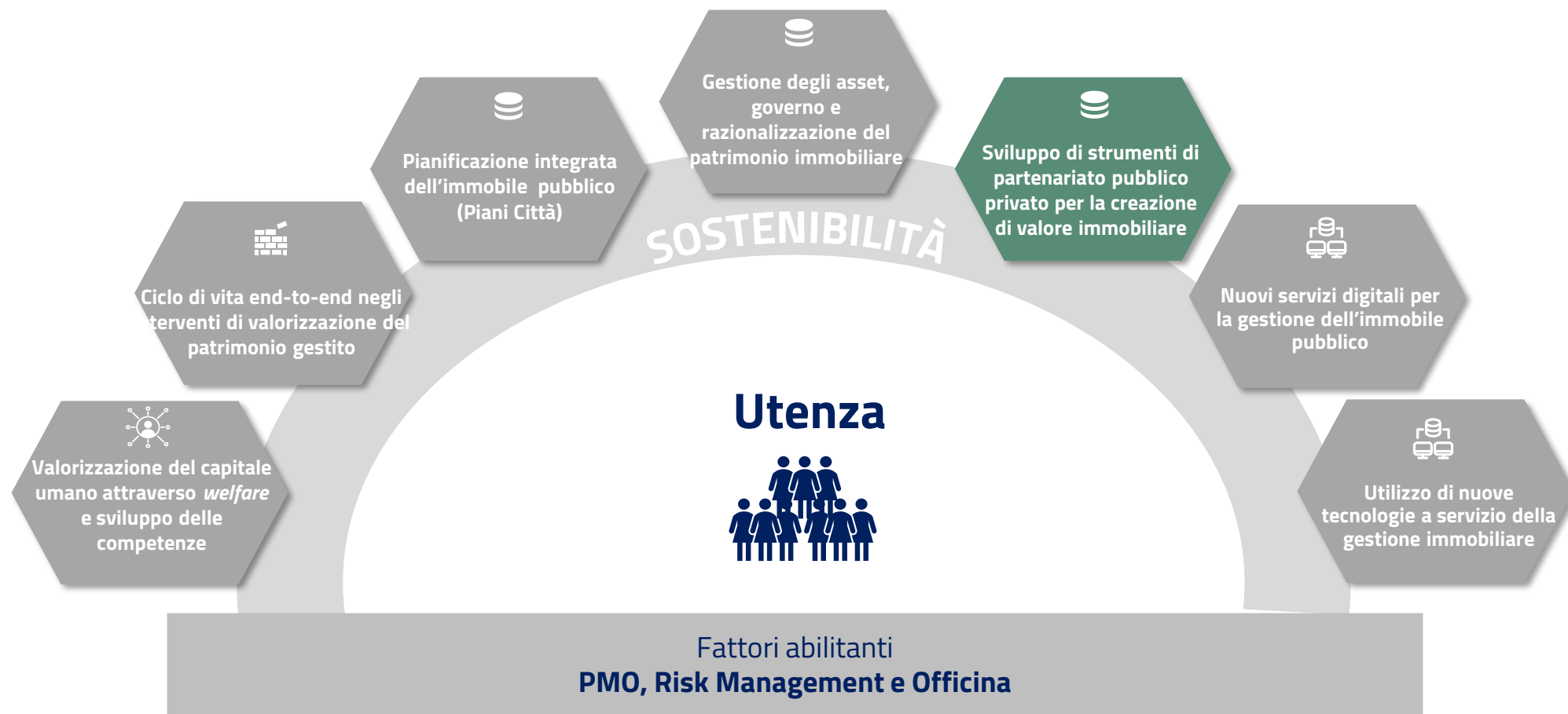
**PROGRAMMAZIONE PRELIMINARE
STRATEGICA PER LA VALORIZZAZIONE
DI BENI DI DEMANIO STORICO-
ARTISTICO**

**DIP SARTORIALMENTE SVILUPPATI
GARANTENDO FLESSIBILITÀ,
ACCESSIBILITÀ e SPAZI CONDIVISI**

Ciclo di vita end-to-end negli interventi di valorizzazione

Obiettivi/Linee guida strategiche	Descrizione Obiettivi/Linee guida strategiche	Risultati attesi nell'arcopiano	Strategia/Obiettivi ESG impattati	Vincoli
ATTUAZIONE STRATEGIA PIANI CITTÀ IN ALLINEAMENTO AGLI ASSI STRATEGICI	Come rappresentato nello specifico ambito di azione <i>Piani città</i> , per ogni singola iniziativa inclusa in un <i>Piano Città</i> sono individuati i principali obiettivi perseguibili allineati agli <i>Assi strategici</i>	Si veda ambito di azione <i>Piani Città</i>	Si veda ambito di azione <i>Piani Città</i>	Articolazione amministrazioni centrali Variazione Piani Regolatori
VALUTAZIONE IN OTTICA LIFE CYCLE PER TUTTI I NUOVI INVESTIMENTI RICOMPRESI NEI PIANI INVESTIMENTO	La valutazione annuale dei nuovi investimenti discende anche dalla pianificazione di Piano Città ed viene analizzata in ottica economico/finanziaria, tecnica e in chiave ESG. <i>AS IS 2025: +49 nuovi finanziamenti nel piano degli 2025/2027 di cui n. 19 nuove iniziative (n. 10 pertinenza analisi ESG)</i>	Programmazione allineata a Piani Città, prioritizzazione analizzata anche in chiave ESG, con finanziamenti assentiti dal MEF.	G – Qualità della progettazione G- Trasparenza e affidabilità :corrette prassi gestionali; G – Accuratezza e monitoraggio dei dati; G – Digitalizzazione dei processi ed innovazione	Vincoli di budget
INDIRIZZO ALLE PROGETTAZIONI DI QUALITÀ MONITORAGGIO INTERVENTI ATTIVI IN TUTTO IL CICLO VITA	Coordinamento progettazioni e cantieri attivi con monitoraggio strutturato e digitale in ogni fase. <i>AS IS 2025: n. 516 (perimetro dei progetti/cantieri attivi al 2025) su patrimonio statale n. 142 (perimetro dei progetti attivi al 2025) su patrimonio degli EETT/EELL</i>	3,37 mld € interventi conclusi al 2028 (investimento complessivo) su patrimonio statale 160 mln € progettazioni concluse al 2028 (investimento complessivo) su patrimonio EETT/EELL		Quadro normativo di riferimento

Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato



Azioni volte al miglioramento del benessere del personale, alla promozione della parità di genere e allo sviluppo delle competenze professionali

Azioni volte alla gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari, a partire dalla progettazione, ai lavori fino alla gestione ordinaria

Azioni volte al governo, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e al riuso di immobili poco o male utilizzati destinati ad abbattere fitti passivi e aprire nuovi spazi/servizi ai cittadini

Azioni volte alla trasformazione digitale per l'organizzazione del lavoro, i processi operativi, l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e la generazione di nuovi servizi

Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato

Nell'ultimo triennio l'Agenzia del Demanio ha gestito il patrimonio immobiliare dello Stato per creare valore economico, sociale e ambientale e abbattere la spesa per fitti passivi e costi di gestione. Parte di questo patrimonio per le **sue potenzialità di sviluppo**, può essere impiegato per **attrarre l'interesse di investitori privati**.

Nel contesto attuale la **collaborazione pubblico privato** è essenziale per attrarre investimenti e capacità realizzative e gestionali dal mercato così **generando un complessivo valore aggiunto connesso alla partecipazione dei privati ai processi di rigenerazione**.

L'Agenzia, in **dialogo con associazioni di settore ed esperti**, sta lavorando a modelli di partenariato per ridurre i rischi amministrativi, **in equilibrio per assetto giuridico, sostenibilità economico finanziaria e impatto sociale**.

Lo strumento del partenariato pubblico privato può **contribuire a migliorare la qualità dei servizi**, a **introdurre innovazione** facendo leva sulle nuove tecnologie e più in generale a consentire alla PA di far fronte alle complesse sfide che oggi è chiamata a gestire aumentando efficienza e vicinanza ai cittadini.

Il **senso del riuso** è nel ricollegare gli immobili ai cittadini come **parte della loro vita sociale**



Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato

I metaprogetti su cui l'Agenzia intende sviluppare l'utilizzo del PPP

AMBITI TEMATICI



CULTURA, TURISMO E AMBIENTE

Iniziative funzionali alla creazione di hub culturali polifunzionali e/o a qualificare l'offerta turistica



3XS NUOVE FORME DELL'ABITARE

Iniziative funzionali alla mitigazione del disagio abitativo in particolare per lo sviluppo di iniziative di student/social/senior housing



ENERGIA E SVILUPPO SOSTENIBILE

Iniziative funzionali alla produzione di energia da FER



LOGISTICA

Iniziative funzionali alla creazione di spazi destinati ad attività logistiche e centri di distribuzione

PERCORSO

Definire modelli gestionali di partenariato pubblico-privato (profit, no profit, ibridi), anche consolidando una rete esterna di stakeholder istituzionali potenzialmente interessati

Sperimentare i modelli su immobili complessi che richiedono una progettualità puntuale in una visione integrata di aspetti immobiliari, tecnici, economico finanziari e amministrativi

Costruire Pilot seguenti ambiti: cultura e turismo, energia e sviluppo sostenibile e nuove forme dell'abitare

Misurare il valore economico, sociale e ambientale generato, utilizzando gli indicatori ESG/impact, attraverso lo SROI - Social Return on Investment

Attrarre investitori (pubblico + privati), anche attraverso nuovi strumenti di dialogo

Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato

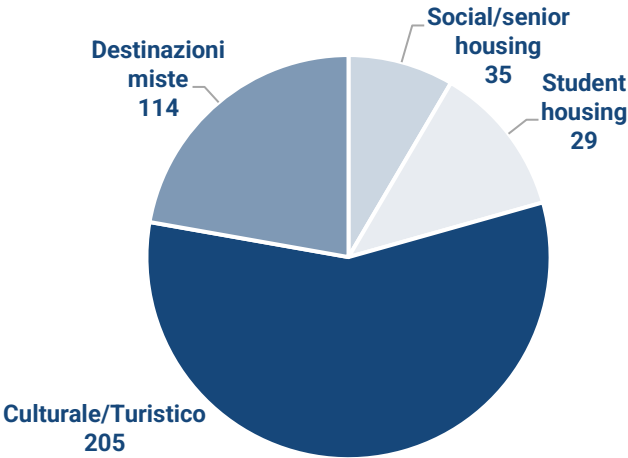
Al fine di attrarre investitori pubblici e privati, è stato istituito un nuovo strumento di dialogo: il Portale istituzionale «**Crea valore Investi con Noi**». Questo portale ha l'obiettivo di promuovere collaborazioni con soggetti privati, orientate alla rigenerazione urbana e territoriale.

Il portale è progettato per garantire una navigazione intuitiva e fornisce un insieme di informazioni essenziali per la valutazione delle potenzialità degli immobili e delle aree disponibili.

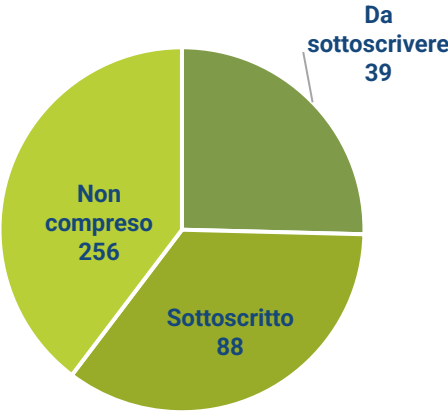
LOCALIZZAZIONE	DIMENSIONE	TIPOLOGIA
Navigazione cartografica e inquadramento territoriale	Dati dimensionali e tecnico-giuridici	Descrizione dell'immobile e immagini

Nel portale sono presenti **383 immobili** di varie tipologie, dimensioni e stato manutentivo classificati in funzione della destinazione dei beni come riportato nei grafici a destra.

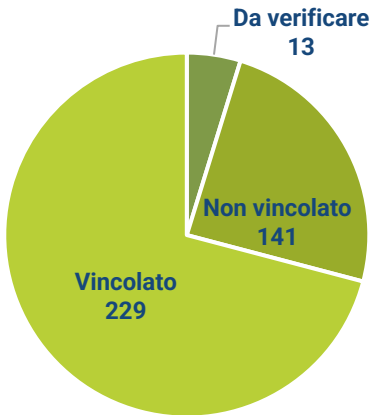
BENI PER AMBITI TEMATICI



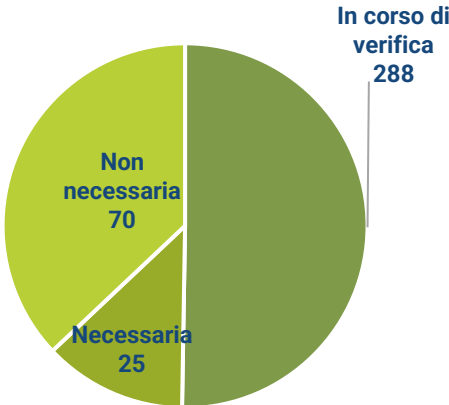
BENI COMPRESI NEI PIANI CITTÀ



BENI CON VINCOLO DEMANIO STORICO ARTISTICO



BENI CHE NECESSITANO DI VARIANTE URBANISTICA



Partenariato pubblico privato per la creazione di valore immobiliare

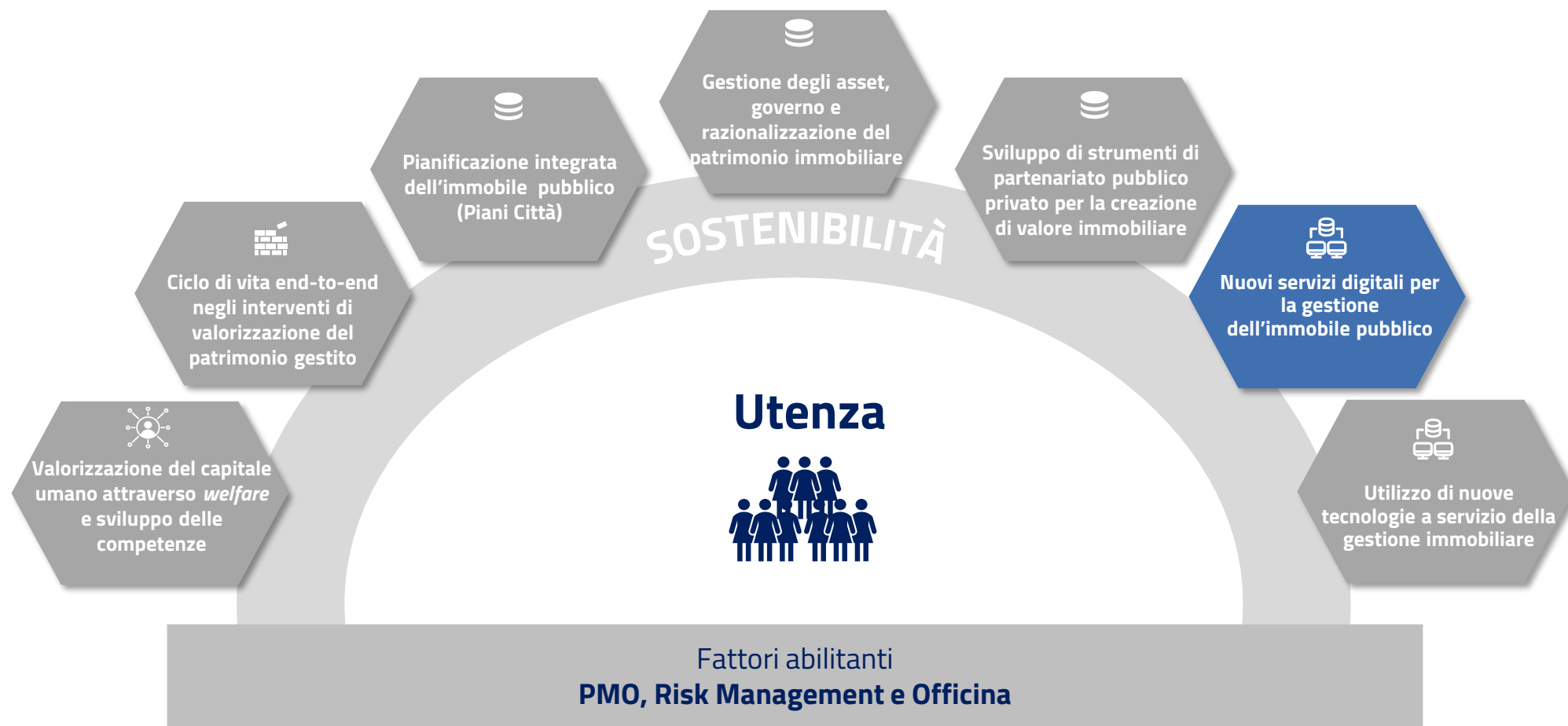
Obiettivi/Linee guida strategiche	Descrizione	Risultati attesi nell’arcopiano					Strategia/Obiettivi ESG impattati	Vincoli
Valorizzare portafogli non strumentali attraverso la collaborazione di privati	Introdurre nuove linee di servizio per la valorizzazione di portafogli non strumentali attraverso la collaborazione di privati passando da una fase sperimentale alla diffusione su larga scala		2025	2026	2027	2028	- S - Rigenerazione, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica - G- Stakeholder engagement - G- Trasparenza e affidabilità: corrette prassi gestionali	Vincoli di tipo economico-finanziario
		n° beni pre analisi	40	40	30	10		
		n° due diligence	30	30	20	5		
		n° studi di fattibilità	10	15	20	20		
		n° procedure sul mercato	4	5	8	10		
Attrazione di investimenti da parte dei privati	Attrarre investimenti privati rigenerando aree ed immobili sottraendoli al degrado e sviluppando nuove funzioni e destinazioni*	Mln/€	2025	2026	2027	2028	- S - Condivisione e Partecipazione Sociale - Inclusione e accessibilità a spazi e servizi della città - S - Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale-scientifica e promozione dell'accesso alla cultura - S - Tutela e rigenerazione del patrimonio storico-culturale - S- Rigenerazione, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica - G- Stakeholder engagement	
		contribuzione pubblica	9	30	115	140		
		contribuzione privata	21	70	265	360		
		totale investimenti**	30	100	380	500		
Creazione di sviluppo economico e valore sociale misurabile	Accrescere anche attraverso la capacità dei privati la dotazione di servizi per i cittadini (housing, centri culturali) creando sviluppo economico e valore sociale misurabile		2025	2026	2027	2028		
		SROI***	2,9	3,0	3,0	3,0		
		Concessioni ad impatto sociale e culturale	25	30	30	30		

*al risultato atteso contribuiscono le partnership con privati attraverso i diversi strumenti amministrativi che attraggono investimenti, sostenuti in alcuni casi da una quota di contribuzione pubblica

** ipotesi in funzione delle assegnazioni di fondi previste sul Piano degli Investimenti e dei servizi di advisor da attivare

*** indicatore in fase di test, il valore indicato è il risultato atteso in termini di impatto sociale delle iniziative monitorate secondo la metodologia dello SROI"

Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico



Azioni volte al miglioramento del benessere del personale, alla promozione della parità di genere e allo sviluppo delle competenze professionali

Azioni volte alla gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari, a partire dalla progettazione, ai lavori fino alla gestione ordinaria

Azioni volte al governo, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e al riuso di immobili poco o male utilizzati destinati ad abbattere fitti passivi e aprire nuovi spazi/servizi ai cittadini

Azioni volte alla trasformazione digitale per l'organizzazione del lavoro, i processi operativi, l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e la generazione di nuovi servizi

Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico



Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Utenti	Fruitori				Partner		Interni					
	 Altre PA	 Enti territoriali	 Imprese	 Cittadini	 Business partner	 Investitori privati	 Partner istituzionali	 Dipendenti Demanio				
Servizi	Categorie di Servizio				Servizi a supporto dei processi aziendali				Modelli			
									Gestione diretta asset pubblico	Gest. delegata asset pubblico	Interoperabilità	Sviluppo e Partenariato
	GESTIONE AMMINISTRATIVA DEL PATRIMONIO per l'ottimizzazione delle risorse pubbliche, la riscossione dei canoni, la digitalizzazione documentale e analisi logistica e conformità normativa. Supporto alla pianificazione per gli interventi di razionalizzazione degli spazi, al fine di garantire una manutenzione efficiente e una riduzione dei costi.				▪ Pianificazione e governance ▪ Compliance normativa ▪ Gestione manutenzione ordinaria e programmazione ▪ Gestione tecnico, fisico e documentale ▪ Gestione amministrativa contabile ▪ Gestione locazioni, concessioni e riscossioni							
	GESTIONE OPERATIVA DEL PATRIMONIO per una gestione avanzata e in tempo reale del patrimonio, migliorando prestazioni ed efficienza operativa. Favorire il passaggio da una gestione «on condition» a modelli predittivi e adattativi per ottimizzare consumi, ridurre sprechi, aumentare sostenibilità e resilienza degli asset.				▪ Servizi digitali immobiliari (BIM) ▪ Servizi di comunicazione immersiva ▪ Servizi informativi territoriali ▪ Gestione smart di beni mobili ▪ Sustainable Building (BMS)  ▪ Digital Twin Gestionale 							
	GESTIONE STRATEGICA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO per guidare i processi di trasformazione del patrimonio pubblico, incrementandone il valore per territori e comunità. Favorire lo sviluppo economico, migliorare resilienza e performance, garantire sicurezza e sostenibilità, creando opportunità di investimento e nuovi modelli di utilizzo sostenibile.				▪ Valorizzazione e promozione del patrimonio ▪ Ottimizzazione performance energetiche ▪ Supporto per pianificazione e riqualificazione ▪ Servizi di logistica per la PA ▪ Manutenzione predittiva e adattativa ▪ Riqualificazione e valorizzazione immobiliare							
	PUBLIC PROPERTY TO CITY per favorire la connessione tra il patrimonio pubblico e il territorio in cui risiede, agendo come catalizzatore di ecosistemi collaborativi per favorire lo scambio di valore. Attraverso soluzioni digitali e modelli di partenariato, si promuovono lo sviluppo turistico, il rilancio economico locale, la sicurezza urbana e la sostenibilità..				▪ Supporto alla smart mobility e city usage  ▪ Rigenerazione urbana e valorizzazione culturale  ▪ Valorizzazione dei waterfront  ▪ Sviluppo delle economie di prossimità  ▪ Ottimizzazione degli eventi e poli attrattivi  ▪ Sicurezza, ambiente e territorio 							
Dati	Anagrafici e Gestionali				Operativi e Dinamici		Arricchimento da fonti esterne		Legenda			
	 ▪ Programmi e progetti ▪ Contenzioso ▪ Stime immobiliari ▪ Fabbisogni amministrativi ▪ Dati geolocali	▪ Vigilanze immobili ▪ Dati tecnici / amministrativi / fisici / contabili ▪ Locazioni e concessioni ▪ Dati documentali ▪ Riscossioni	▪ Interventi edilizi e manutentivi ▪ Razionalizzazione immobili ▪ Asset allocation ▪ Beni mobili	 ▪ Stima immobiliare ▪ Audit sismici energetici ▪ Modelli 3D/4D ▪ Flusso IoT	 ▪ Dati urbani: mobilità, sicurezza, transiti, asset e infrastrutture urbane  ▪ Dati demografici e entropici 	▪ Layer cartografici ▪ Dati catastali  ▪ Flussi turistici  ▪ Dati econometrici 	 Nuovo  AS-IS  TO-BE  Non applicabile					

Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Modelli di erogazione servizi

Modello di servizio	Descrizione	Risultati attesi	Strategia/Obiettivi ESG impattati	Vincoli
Gestione diretta di asset pubblici	Supporto all'amministrazione, manutenzione e valorizzazione di immobili pubblici con strumenti digitali avanzati. Ottimizzazione dei costi operativi e strategie di riqualificazione.	- Ottimizzazione dei processi di gestione immobiliare - Digitalizzazione e razionalizzazione dell'archivio documentale - Sviluppo di strumenti per monitoraggio e ispezioni - Realizzazione di casi d'uso in ambiti ambientali e socio-economici	- Efficienza energetica edifici - Valenza culturale e qualità architettonica - Accessibilità e sicurezza - Trasparenza e accountability - Building automations and control systems - Riutilizzo manufatti dismessi	- Coordinamento tra strutture centrali e territoriali - Risorse finanziarie per la trasformazione digitale - Competenze su tecnologie emergenti - Standardizzazione tra territori e sistemi eterogenei - Integrazione con sistemi legacy - Coinvolgimento di partner strategici - Rischi cyber e vulnerabilità dei dati - Vincoli normativi
Gestione delegata di asset pubblici	Supporto all'adozione di best practice e di strumenti (es. Smart Building) per la gestione avanzata e la valorizzazione di immobili pubblici.	- Acquisizione automatica dei dati energetici - Sviluppo di modelli predittivi - Implementazioni di Smart Building - Esperienze immersive e comunicative per rafforzare il legame con il cittadino	- Efficienza energetica edifici - Sicurezza e benessere occupanti - Miglioramento fruizione spazi - Trasparenza e accountability - Mitigazione dei rischi operativi - Building automations and control systems	
Interoperabilità	Sviluppo di un ecosistema digitale connesso e interoperabile, basato sull'integrazione di dati interni e fonti esterne. Supporto a decisioni guidate dai dati. Adozione di modelli di «API-economy».	- Integrazione dei servizi erogati nell'ambito del nuovo Sportello Unico immobiliare - Digitalizzazione e monitoraggio dei processi aziendali - Interoperabilità per l'acquisizione e condivisione dei dati - Integrazione con sistemi documentali e strumenti di comunicazione innovativa	- Sicurezza e protezione dei dati - Accessibilità e inclusione digitale - Miglioramento qualità servizi pubblici - Trasparenza e accountability - Interoperabilità tra enti	
Sviluppo e partenariato	Generazione di valore economico e territoriale attraverso partenariati e modelli di sviluppo partecipativi e integrati pubblico-pubblico e pubblico-privato.	- Identificazione di asset strategici e modelli di partenariato - Attivazione di collaborazioni pubblico-privato - Scalabilità e diffusione dei modelli - Monitoraggio degli impatti economici e sociali	- Sviluppo economico sostenibile - Rigenerazione e valorizzazione territoriale - Inclusione e coesione sociale - Innovazione nei modelli di partenariato - Impatto positivo sulle comunità locali	

Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Evaluation Model cluster servizi: **Gestione amministrativa del patrimonio**

		Valore						Fattibilità	
		Efficienza	Efficacia	Sicurezza e compliance	Impatto ESG	Interoperabilità	Trasformazione Digitale	Tempi	Costi
1	Pianificazione e governance								
2	Compliance normativa								
3	Gestione manutenzione ordinaria e program.								
4	Gestione tecnico, fisico e documentale								
5	Gestione amministrativa contabile								
6	Gestione locazioni, concessioni e riscossioni								

Beneficio elevato: Servizi che garantiscono sia un elevato impatto di valore sia un'alta fattibilità. Rappresentano gli investimenti prioritari, poiché offrono il miglior equilibrio tra benefici attesi e rischi/criticità.

Basso

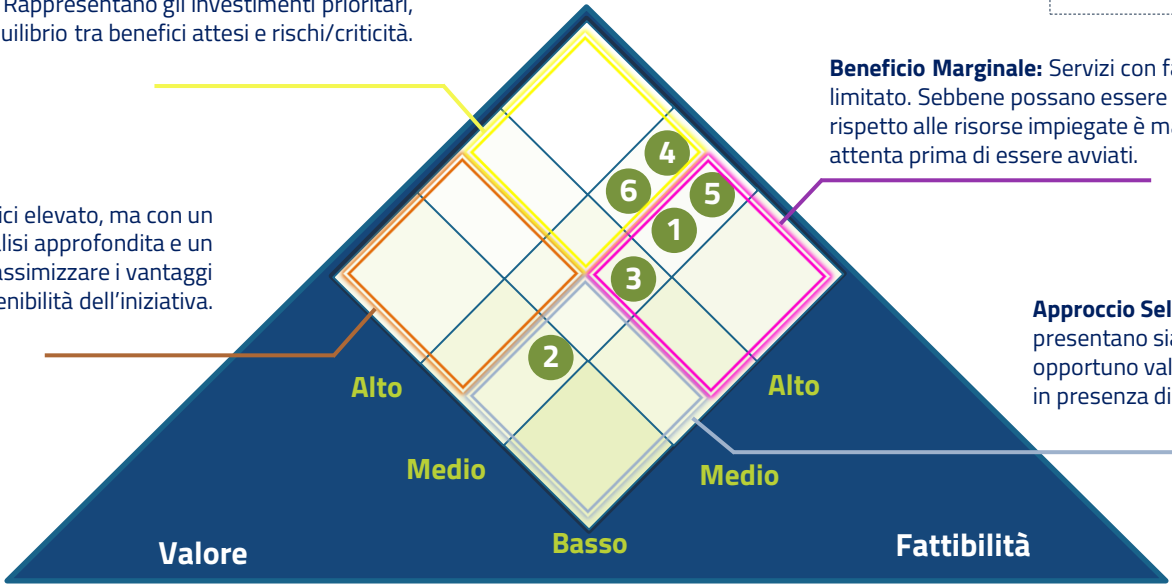
Medio

Alto

Rischio Calcolato: Servizi che offrono un potenziale di benefici elevato, ma con un livello di fattibilità (o rischio) più critico. Richiedono un'analisi approfondita e un approccio di mitigazione dei rischi accurato, in modo da massimizzare i vantaggi senza compromettere la sostenibilità dell'iniziativa.

Beneficio Marginale: Servizi con fattibilità elevata ma un valore relativamente limitato. Sebbene possano essere realizzati con facilità, l'incremento di benefici rispetto alle risorse impiegate è marginale, e pertanto richiedono una valutazione attenta prima di essere avviati.

Approccio Selettivo: Servizi con priorità ridotta, poiché presentano sia un valore potenziale sia una fattibilità limitati. È opportuno valutarne l'avvio solo a fronte di risorse eccedenti o in presenza di specifiche esigenze strategiche.



Nuovi servizi digitali per la gestione dell’immobile pubblico

Evaluation Model cluster servizi : **Gestione operativa del patrimonio**

		Valore						Fattibilità	
		Efficienza	Efficacia	Sicurezza e compliance	Impatto ESG	Interoperabilità	Trasformazion e Digitale	Fattibilità tecnica	Fattibilità non tecnica
1	Servizi digitali immobiliari (BIM)								
2	Servizi di comunicazione immersiva								
3	Servizi informativi territoriali								
4	Gestione smart beni mobili								
5	Sustainable Building (BMS)								
6	Digital Twin Gestionale								

Beneficio elevato: Servizi che garantiscono sia un elevato impatto di valore sia un’alta fattibilità. Rappresentano gli investimenti prioritari, poiché offrono il miglior equilibrio tra benefici attesi e rischi/criticità.

Basso

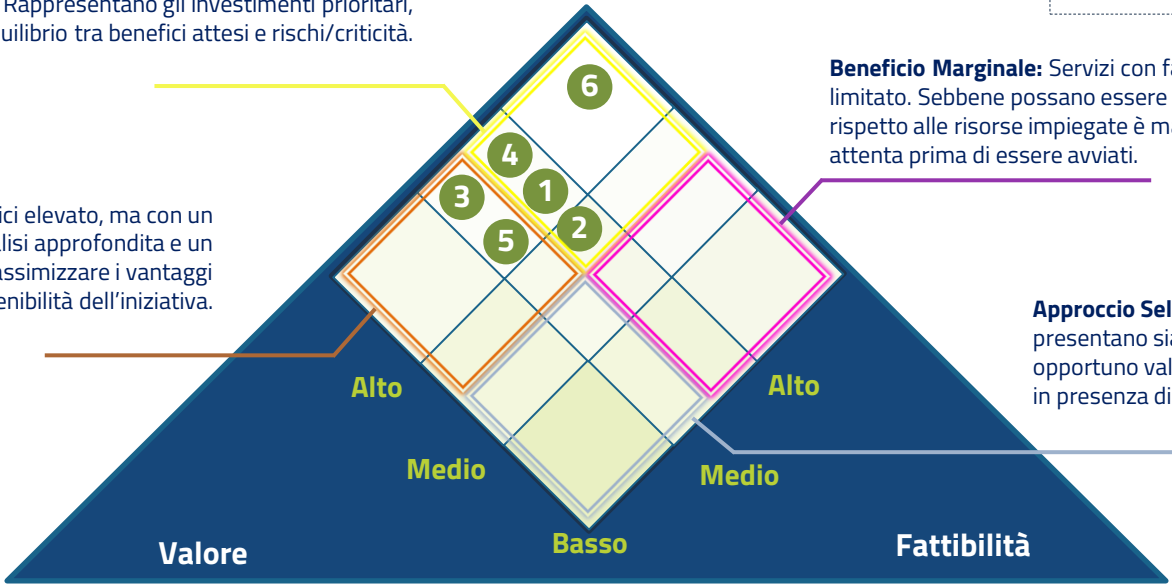
Medio

Alto

Beneficio Marginale: Servizi con fattibilità elevata ma un valore relativamente limitato. Sebbene possano essere realizzati con facilità, l’incremento di benefici rispetto alle risorse impiegate è marginale, e pertanto richiedono una valutazione attenta prima di essere avviati.

Rischio Calcolato: Servizi che offrono un potenziale di benefici elevato, ma con un livello di fattibilità (o rischio) più critico. Richiedono un’analisi approfondita e un approccio di mitigazione dei rischi accurato, in modo da massimizzare i vantaggi senza compromettere la sostenibilità dell’iniziativa.

Approccio Selettivo: Servizi con priorità ridotta, poiché presentano sia un valore potenziale sia una fattibilità limitati. È opportuno valutarne l’avvio solo a fronte di risorse eccedenti o in presenza di specifiche esigenze strategiche.



Nuovi servizi digitali per la gestione dell’immobile pubblico

Evaluation Model cluster servizi : **Gestione strategica e valorizzazione**

		Valore						Fattibilità	
		Efficienza	Efficacia	Sicurezza e compliance	Impatto ESG	Sviluppo economico	Attrattività territoriale	Tempi	Costi
1	Valorizzazione e promozione del patrimonio								
2	Ottimizzazione performance energetiche								
3	Supporto per pianificazione e riqualificazione								
4	Servizi di logistica per la PA								
5	Manutenzione in ottica di predittività								
6	Sicurezza, ambiente e territorio								

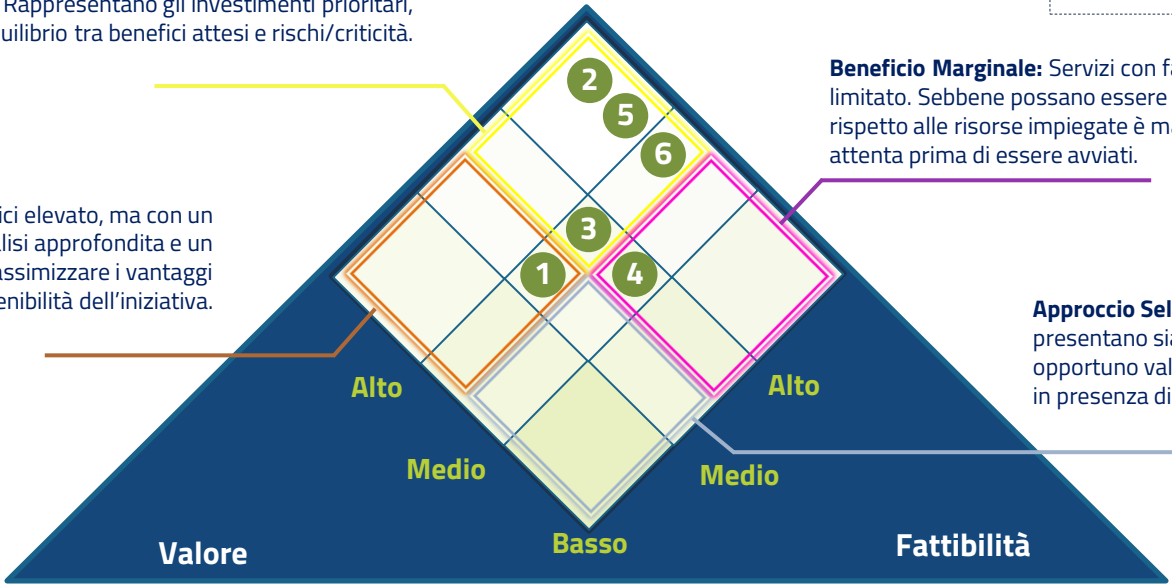
Beneficio elevato: Servizi che garantiscono sia un elevato impatto di valore sia un’alta fattibilità. Rappresentano gli investimenti prioritari, poiché offrono il miglior equilibrio tra benefici attesi e rischi/criticità.

Basso

Medio

Alto

Rischio Calcolato: Servizi che offrono un potenziale di benefici elevato, ma con un livello di fattibilità (o rischio) più critico. Richiedono un’analisi approfondita e un approccio di mitigazione dei rischi accurato, in modo da massimizzare i vantaggi senza compromettere la sostenibilità dell’iniziativa.



Beneficio Marginale: Servizi con fattibilità elevata ma un valore relativamente limitato. Sebbene possano essere realizzati con facilità, l’incremento di benefici rispetto alle risorse impiegate è marginale, e pertanto richiedono una valutazione attenta prima di essere avviati.

Approccio Selettivo: Servizi con priorità ridotta, poiché presentano sia un valore potenziale sia una fattibilità limitati. È opportuno valutarne l’avvio solo a fronte di risorse eccedenti o in presenza di specifiche esigenze strategiche.

Nuovi servizi digitali per la gestione dell’immobile pubblico

Evaluation Model cluster servizi : **Area Pubblica Smart**

		Valore						Fattibilità	
		Efficienza	Efficacia	Sicurezza e compliance	Impatto ESG	Sviluppo economico	Attrattività territoriale	Tempi	Costi
1	Supporto alla Smart mobility e City usage								
2	Rigenerazione urbana e valorizzazione culturale								
3	Valorizzazione dei waterfront								
4	Sviluppo delle economie di prossimità								
5	Ottimizzazione degli eventi e poli attrattivi								
6	Sicurezza, ambiente e territorio								

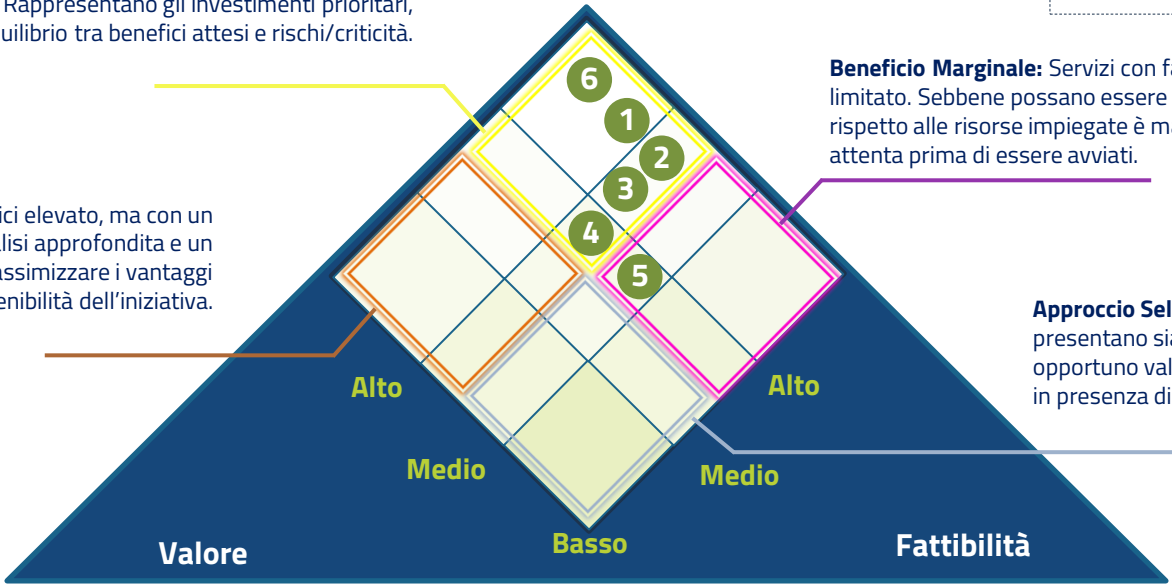
Beneficio elevato: Servizi che garantiscono sia un elevato impatto di valore sia un’alta fattibilità. Rappresentano gli investimenti prioritari, poiché offrono il miglior equilibrio tra benefici attesi e rischi/criticità.

Basso Medio Alto

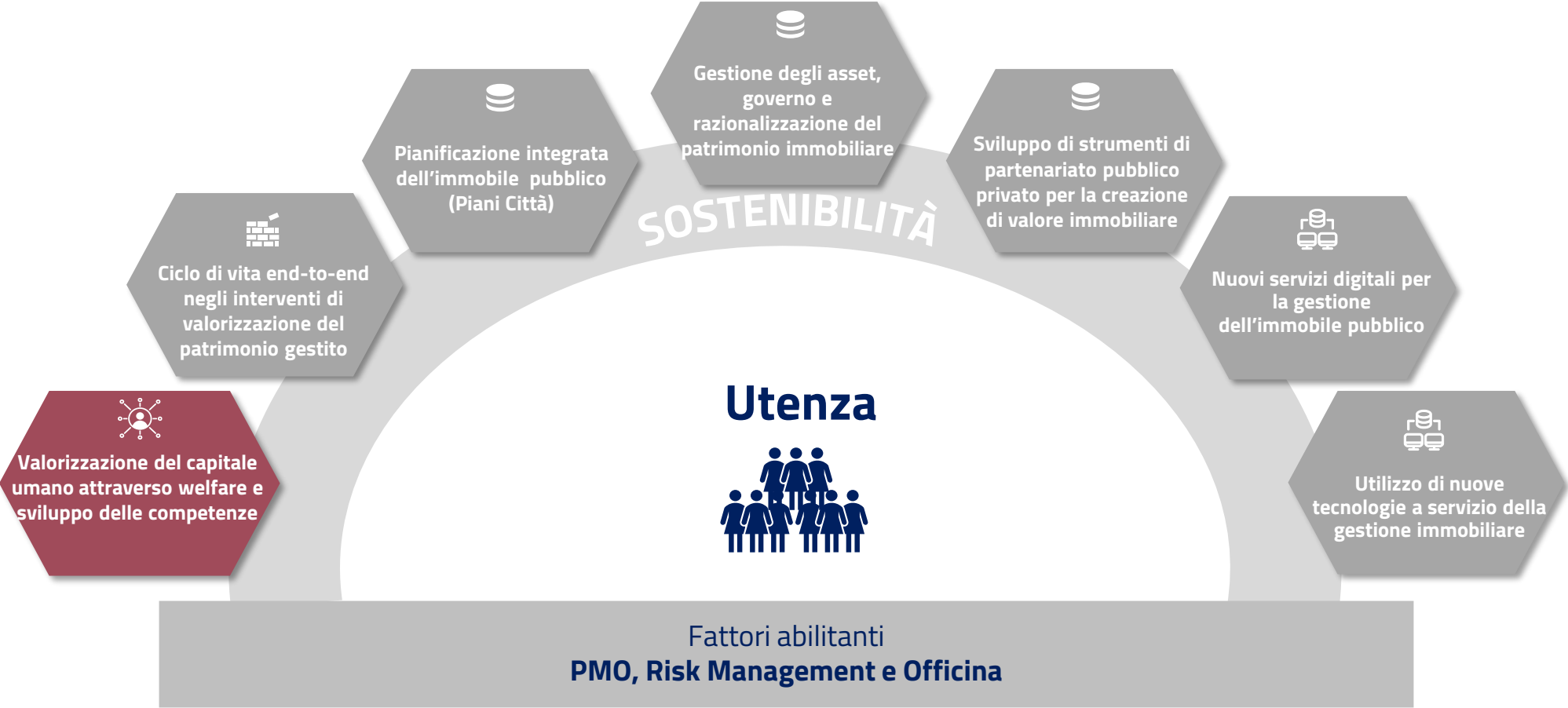
Rischio Calcolato: Servizi che offrono un potenziale di benefici elevato, ma con un livello di fattibilità (o rischio) più critico. Richiedono un’analisi approfondita e un approccio di mitigazione dei rischi accurato, in modo da massimizzare i vantaggi senza compromettere la sostenibilità dell’iniziativa.

Beneficio Marginale: Servizi con fattibilità elevata ma un valore relativamente limitato. Sebbene possano essere realizzati con facilità, l’incremento di benefici rispetto alle risorse impiegate è marginale, e pertanto richiedono una valutazione attenta prima di essere avviati.

Approccio Selettivo: Servizi con priorità ridotta, poiché presentano sia un valore potenziale sia una fattibilità limitati. È opportuno valutarne l’avvio solo a fronte di risorse eccedenti o in presenza di specifiche esigenze strategiche.



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

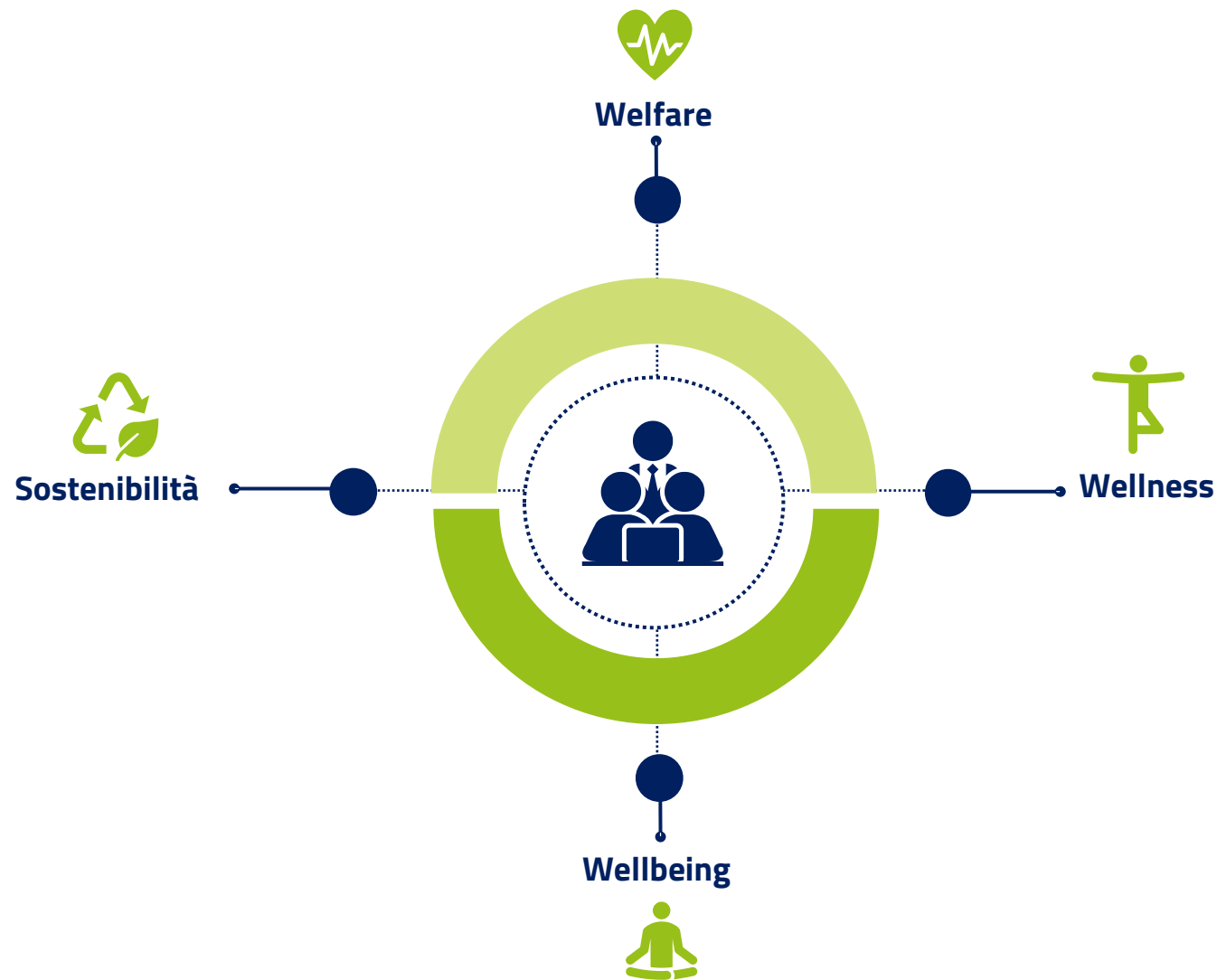


- Azioni volte al miglioramento del benessere del personale, alla promozione della parità di genere e allo sviluppo delle competenze professionali
- Azioni volte alla gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari, a partire dalla progettazione, ai lavori fino alla gestione ordinaria
- Azioni volte al governo, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e al riuso di immobili poco o male utilizzati destinati ad abbattere fitti passivi e aprire nuovi spazi/servizi ai cittadini
- Azioni volte alla trasformazione digitale per l'organizzazione del lavoro, i processi operativi, l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e la generazione di nuovi servizi

Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

L'Agenzia del demanio perseguirà nel prossimo quadriennio i più evoluti approcci al benessere aziendale, che, portando a sintesi i concetti di wellness, wellbeing e welfare, propongono un articolato sistema di iniziative, strumenti e servizi funzionali alla **promozione e al mantenimento del benessere fisico, psicologico e sociale delle proprie persone.**

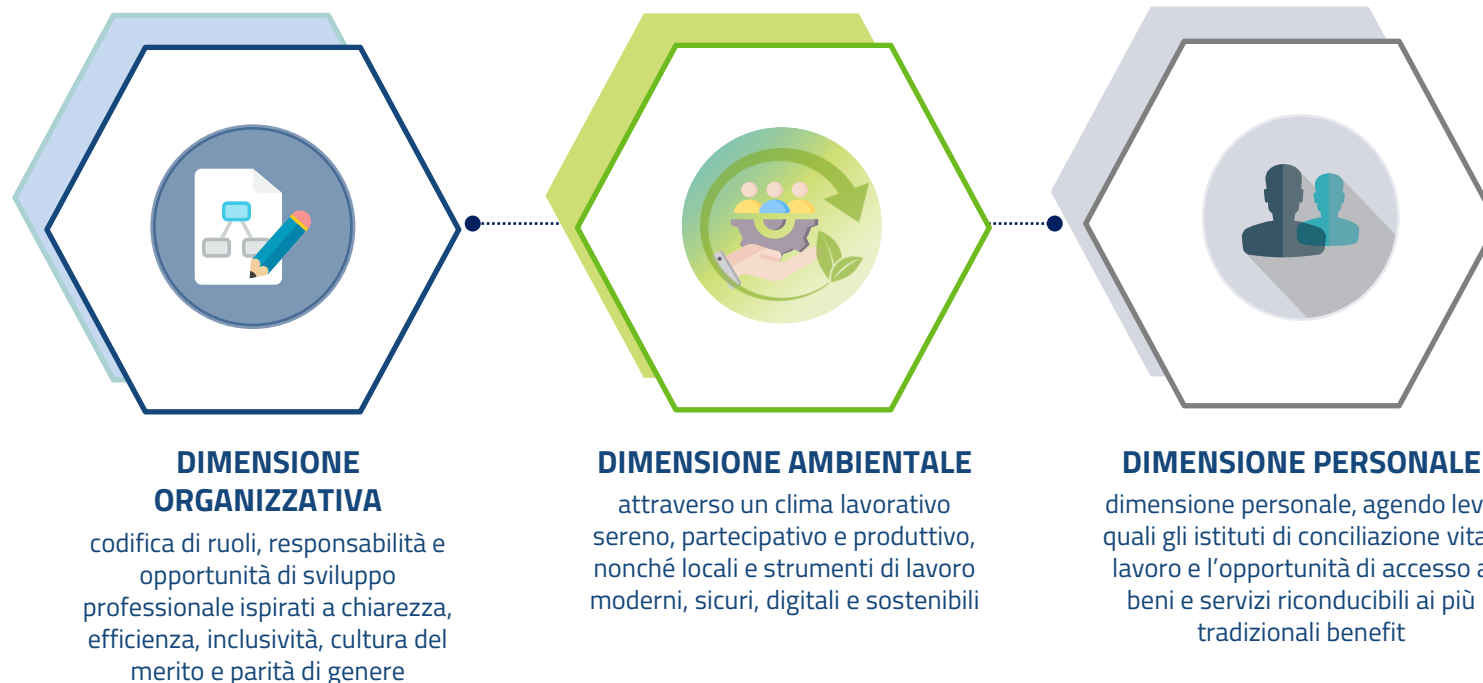
Il riconoscimento della **centralità dei dipendenti e dei loro bisogni**, è condizione per costruire un futuro lavorativo più equilibrato, produttivo e sostenibile, nonché quale atto di responsabilità sociale d'impresa, a beneficio del benessere collettivo.



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

FATTORI ABILITANTI IL CHANGE MANAGEMENT

La nuova vision della Agenzia del demanio è sostenuta da un ambizioso programma di **change management** per lo sviluppo di una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità, alla centralità dell'utenza e del territorio, alla digitalizzazione e al governo della trasversalità, anche attraverso il rafforzamento delle relazioni fra Centro e Territorio, nella prospettiva della creazione di valore attraverso l'immobile pubblico



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

A complemento delle consolidate attività HR di supporto organizzativo e gestionale al conseguimento degli obiettivi strategici, assumono particolare valenza le seguenti direttrici di intervento (macro-azioni), sviluppate secondo approccio progettuale, mediante la definizione di chiari obiettivi e indicatori chiave di prestazione (KPI).

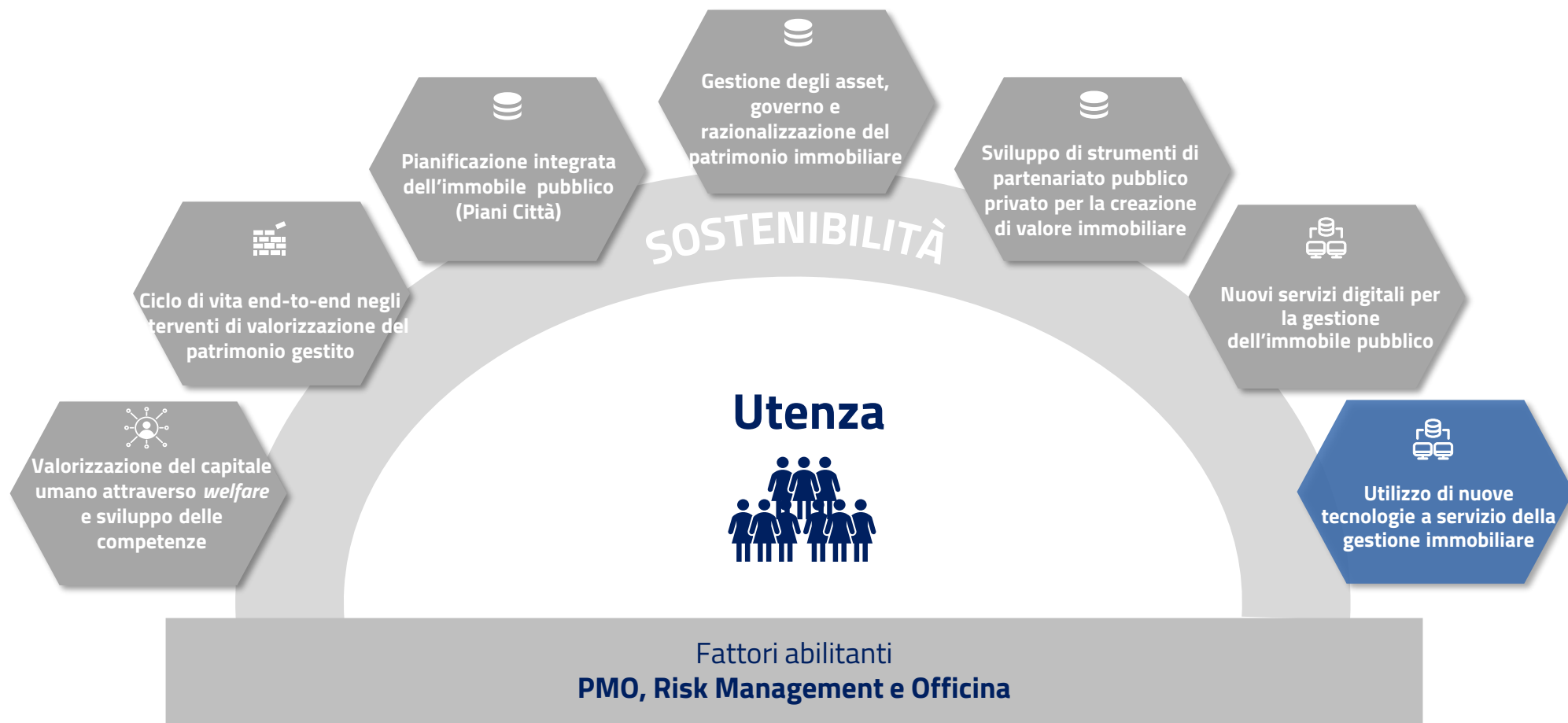
LE MACRO-AZIONI



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

Obiettivi/Linee guida strategiche	Descrizione	Risultati attesi nell'arcopiano	Strategie/Obiettivi ESG impattati	Vincoli
Revisione del sistema professionale di Agenzia	Aggiornamento delle professioni di Agenzia in linea con l'evoluzione delle direttrici strategiche dell'Ente, mappatura delle competenze e pesatura delle posizioni	Aggiornamento sistema professionale; mappatura delle competenze; benchmarking retributivo; pesatura delle posizioni organizzative	S - formazione e crescita delle risorse	Vincoli di budget; ampiezza del perimetro di intervento; numerosità degli stakeholder
Sviluppo e ottimizzazione dei sistemi gestionali HR	Completamento della revisione e implementazione dei sistemi informativi e delle piattaforme a supporto dell'HR management, in chiave di efficientamento, semplificazione, accessibilità e interoperabilità dei dati	Revisione e implementazione dei sistemi informativi e delle piattaforme a supporto dell'HR management	G- digitalizzazione dei processi	Vincoli di budget; equilibrio tra risultati attesi e procedure in essere; numerosità degli stakeholder
Diversity, inclusione e parità di genere	Promozione della parità di genere nella gestione delle risorse umane, nonché delle politiche di diversity e inclusion	Certificazione di parità di genere UNI PdR 125:2022; adozione della policy Diversity & Inclusion; revisione delle procedure di on-boarding; campagne di comunicazione interna	S - Favorire la D&I	Vincoli normativi e di budget; equilibrio tra risultati attesi e procedure in essere
Implementazione del welfare aziendale ed evoluzione degli istituti di work-life balance	Sviluppo del welfare aziendale, politiche di sostegno alla genitorialità e di flessibilità lavorativa	Rilascio Piattaforma Welfare; convenzionamenti per beni e servizi; progetto pilota di asilo nido aziendale; monitoraggio e ottimizzazione degli istituti di flessibilità del lavoro	S - benessere dei lavoratori E - mobilità sostenibile	Vincoli di budget e normativi; numerosità degli stakeholder
Creazione di un ambiente di lavoro moderno, sostenibile, sano e sicuro	Certificazione salute e sicurezza dei luoghi di lavoro, promozione di spazi innovativi per l'ufficio e la socialità, supporto organizzativo e comunicativo all'evoluzione del sistema di facility aziendale in chiave di sostenibilità	Certificazione ISO 45001; promozione di spazi innovativi per l'ufficio e la socialità; supporto organizzativo e comunicativo all'evoluzione del sistema di facility aziendale, valorizzando energy management e waste management	S - Benessere dei lavoratori E - qualità ambientale	Vincoli di budget; ampiezza del perimetro di intervento; resistenza al cambiamento
Centralità dello sviluppo delle competenze	Definizione e aggiornamento annuale del Piano Triennale di Formazione del personale in aderenza alle esigenze di sviluppo professionale delle persone e al processo di cambiamento interno	Formazione non inferiore alle 24 ore medie annue pro-capite; focus tematiche innovative del Piano Strategico Industriale; formazione middle management su competenze trasversali	S - formazione e crescita delle risorse	Ampiezza del perimetro di intervento
Evoluzione del sistema di comunicazione interna	Evoluzione dei contenuti e dei canali di comunicazione interna, funzionale allo sviluppo e mantenimento della cultura aziendale sulle traiettorie di Agenzia e sugli strumenti per il loro conseguimento	Evoluzione degli strumenti di comunicazione interna; campagne di informazione e sensibilizzazione in materia di D&I e sugli istituti a supporto della genitorialità per una consapevole fruizione da parte di entrambe le figure genitoriali	G – Stakeholder engagement	Ampiezza del perimetro di intervento; resistenza al cambiamento

Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare



Azioni volte al miglioramento del benessere del personale, alla promozione della parità di genere e allo sviluppo delle competenze professionali

Azioni volte alla gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari, a partire dalla progettazione, ai lavori fino alla gestione ordinaria

Azioni volte al governo, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e al riuso di immobili poco o male utilizzati destinati ad abbattere fitti passivi e aprire nuovi spazi/servizi ai cittadini

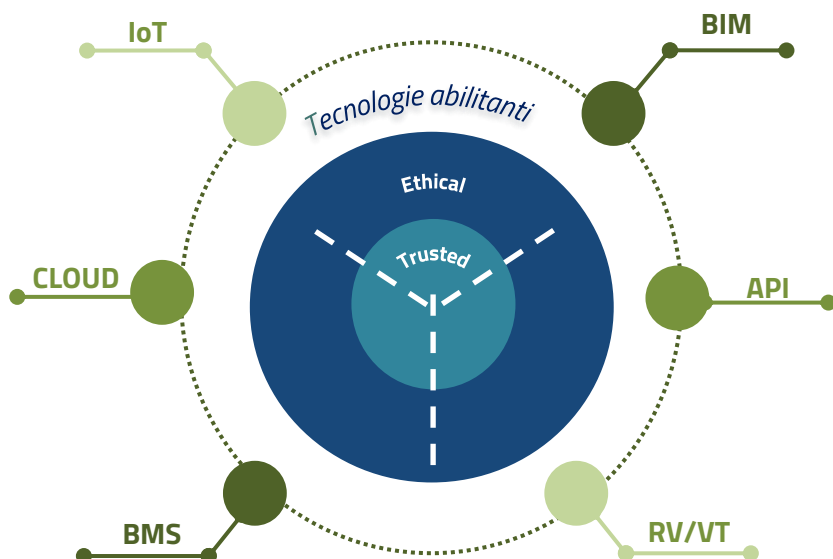
Azioni volte alla trasformazione digitale per l'organizzazione del lavoro, i processi operativi, l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e la generazione di nuovi servizi

Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

Ambiti di applicazione e tecnologie adottate

Il percorso di trasformazione digitale ha portato all'**adozione di tecnologie innovative** per l'ottimizzazione dell'intero ciclo di vita dell'immobile, come la sensoristica IoT, le piattaforme BIM, i Digital Twin, il cloud e l'Intelligenza Artificiale.

Nuovi servizi digitali sono resi disponibili anche grazie all'adesione a iniziative di sistema come la PDND (Piattaforma Digitale Nazionale Dati) e il Catalogo Nazionale dei dati.



SMART BUILDING

- Sensori e attuatori connessi a un sistema di Building Management System (BMS), per una gestione intelligente e centralizzata delle risorse e dei consumi (es. Sala Giardini);
- Monitoraggio e ottimizzazione dei consumi energetici e gestione integrata dei sistemi edilizi.

DIGITAL TWIN

- DT IMMOBILIARE: Monitoraggio continuo delle strutture e delle performance energetiche. Rappresentazioni 3D realistiche con utilizzo di AR e VR ;
- DT COMUNICATIVO: Visibilità delle fasi di cantiere, delle modifiche, delle tempistiche e degli impatti. Esplorazione virtuale di progetti anche da remoto (San Felice, Ascoli).

GREENFIELD

- Adozione di infrastruttura cloud secondo un modello di servizio che assicura scalabilità, contenimento dei costi e compliance per l'attuazione di progetti innovativi di DT.

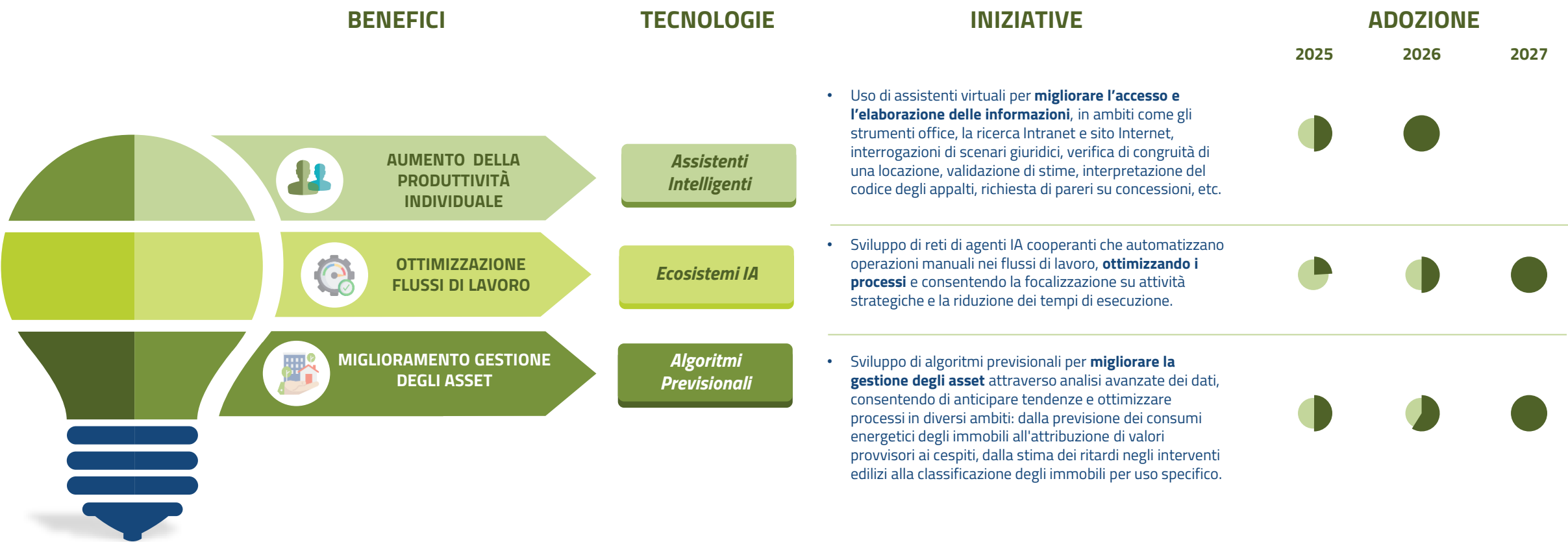
INTEROPERABILITÀ DEI SISTEMI

- Realizzare e-Service da esporre nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), al fine di fornire alle Amministrazioni interessate dati e servizi inerenti il patrimonio immobiliare gestito dall'Agenzia

Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

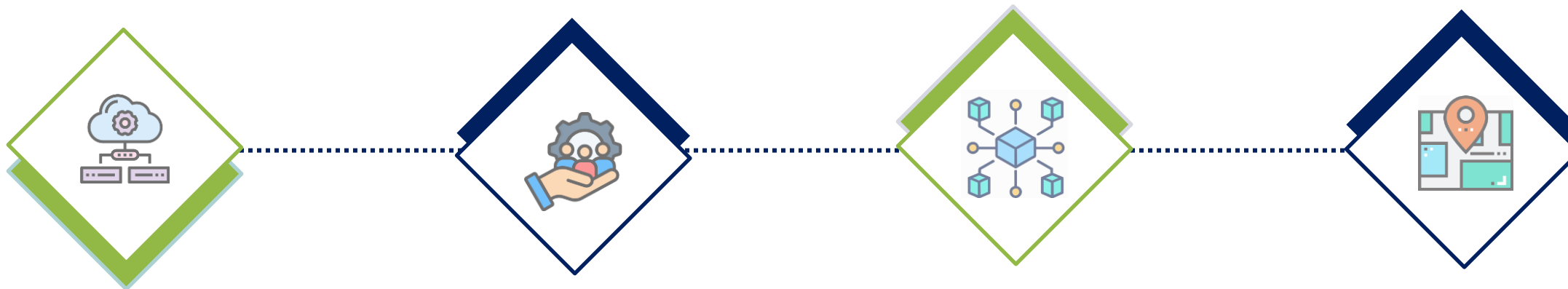
L'Intelligenza Artificiale al servizio della gestione immobiliare

L’Agenzia adotta l’intelligenza artificiale partendo da casi d’uso concreti emersi direttamente dalle specifiche necessità, con un approccio che favorisce sperimentazione e innovazione, puntando ad evolvere verso modelli, infrastrutture e strumenti condivisi, anche nell’ambito di architetture e governance centralizzate, con l’obiettivo di **aumentare la produttività operativa e potenziare la capacità di analisi dei dati immobiliari, migliorando così la gestione degli asset.**



Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

Le linee di intervento prioritarie vedono l'adozione di paradigmi tecnologici evoluti in ambito infrastrutturale, hub di servizi, modellizzazione digitale e interoperabilità



REVISIONE ASSETTO INFRASTRUTTURALE

Adozione di un modello a rete federata composto da un Hub principale interconnesso con diversi Hub satelliti

MODELLO SERVICE ORIENTED

Impiego di tecnologie abilitanti l'adozione di un modello Service Oriented al fine di garantire la fruizione dei servizi, la tracciabilità del rapporto con l'utenza e il monitoraggio dei livelli di servizio offerti

MODELLAZIONE DIGITALE

Unire le potenzialità della modellazione digitale con le esperienze immersive (VR/AR) consentendo di visualizzare e analizzare progetti in modo interattivo e migliorandone la progettazione

SMART PUBLIC DISTRICT

Servizi che tramite interconnessione di tecnologie evolute per creare un sistema urbano intelligente e reattivo, partendo dall'immobile pubblico

Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

Tecnologie innovative a supporto degli altri ambiti di azione strategici

Ambiti di azione strategici	Principali Tecnologie	Modalità di impiego	Strategie/Obiettivi ESG impattati
Ciclo di vita end-to-end negli interventi di valorizzazione del patrimonio gestito	BIM / Digital Twin	Strutturazione ed elaborazione avanzata dei dati a supporto del ciclo di vita dei progetti infrastrutturali	- Riduzione consumi energia primaria - Riduzione di emissione CO2 - Resilienza climate change - Livello innovazione funzionamento edificio
Pianificazione integrata dell'immobile pubblico (Piani Città)	API	Interconnessione dei sistemi e delle basi dati con gli enti fornitori di servizi urbani	- Livello innovazione funzionamento edificio - Tutela valenza cultura e qualità architettonica
Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare	IoT / BMS	Acquisizione, aggregazione e correlazione di dati a supporto della gestione degli asset	- Riduzione consumi energia primaria - Riduzione di emissione CO2 - Resilienza climate change - Livello innovazione funzionamento edificio
Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato per la creazione di valore immobiliare	API	Abilitazione dello scambio informativo abilitante il partenariato pubblico	- Livello innovazione funzionamento edificio - Tutela valenza cultura e qualità architettonica\
Valorizzazione del capitale umano attraverso <i>welfare</i> e sviluppo delle competenze	AR/VR	Potenziamento della formazione e sviluppo delle competenze tramite l'utilizzo della realtà aumentata	Pesatura delle posizioni

TECNOLOGIE TRASVERSALI



IA

Incremento efficienza, elaborazione dati, simulazione, virtualizzazione, etc.



STORAGE

Individuazione tecnologie efficienti a basso costo per la memorizzazione dei dati



COMPUTING

Individuazione tecnologie efficienti a basso costo per l'elaborazione dei dati e l'esecuzione delle applicazioni



DEVICE

Aggiornamento PdL o acquisto di tecnologie mirate quali sensori, attuatori, visori, etc.

Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

		Valore							Fattibilità	
		Riduzione costi / Efficienza operativa	Agilità e scalabilità	Sicurezza e compliance	Continuità operativa	Supporto ai servizi digitali	Sostenibilità ambientale	Innovazione	Fattibilità tecnica	Fattibilità non tecnica
1	Revisione dell'Assetto infrastrutturale									
2	Introduzione di tecnologie a supporto del Modello service Oriented									
3	Adozione di tecnologie a supporto Smart Public District									
4	Sperimentazione e introduzione di tecnologie basate sull'IA									

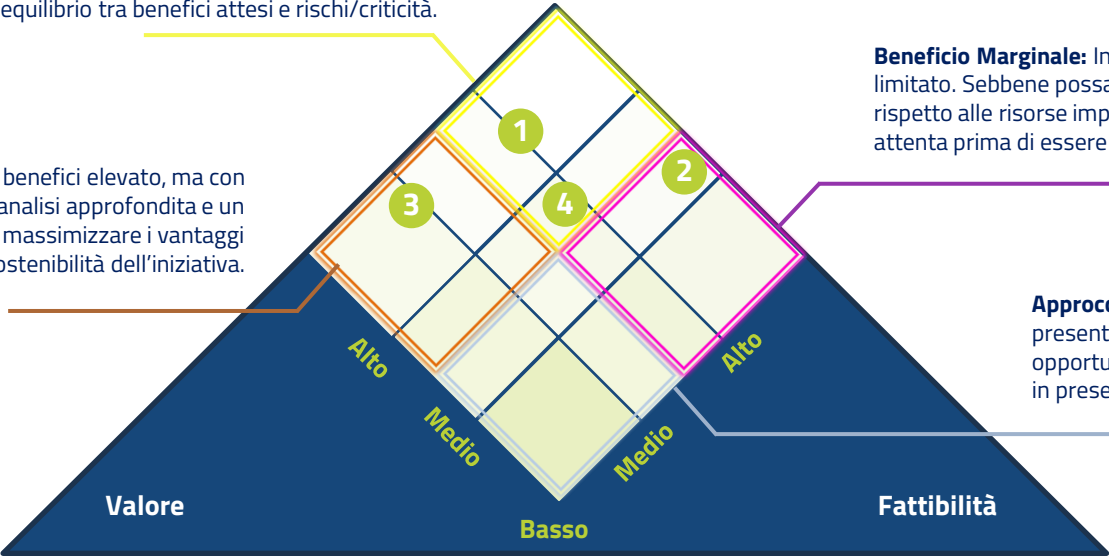
Beneficio elevato : Interventi che garantiscono sia un elevato impatto di valore sia un'alta fattibilità. Rappresentano gli investimenti prioritari, poiché offrono il miglior equilibrio tra benefici attesi e rischi/criticità.

◐ Basso ◐ Medio ● Alto

Rischio Calcolato: Interventi che offrono un potenziale di benefici elevato, ma con un livello di fattibilità (o rischio) più critico. Richiedono un'analisi approfondita e un approccio di mitigazione dei rischi accurato, in modo da massimizzare i vantaggi senza compromettere la sostenibilità dell'iniziativa.

Beneficio Marginale: Interventi con fattibilità elevata ma un valore relativamente limitato. Sebbene possano essere realizzati con facilità, l'incremento di benefici rispetto alle risorse impiegate è marginale, e pertanto richiedono una valutazione attenta prima di essere avviati.

Approccio Selettivo: Interventi con priorità ridotta, poiché presentano sia un valore potenziale sia una fattibilità limitati. È opportuno valutarne l'avvio solo a fronte di risorse eccedenti o in presenza di specifiche esigenze strategiche.



3. b - I fattori abilitanti



Il Risk Management in Agenzia:

da obiettivo strategico a fattore abilitante

Il Risk Management assume il carattere di fattore abilitante in quanto consente di leggere in chiave predittiva i fattori critici di successo e i vincoli correlati alle decisioni strategiche.

Le attività dell'Agenzia del Demanio sono oggetto di campagne di **risk assessment** dedicate ai processi e ai progetti che contribuiscono all'attuazione degli obiettivi strategici.

BENEFICI

- Comprendere il contesto
- Valutare le alternative
- Definire le priorità
- Dimensionare i fabbisogni
- Selezionare interlocutori e attori
- Anticipare potenziali

Opportunamente elaborati in ottica *risk based*, i fattori di successo e i vincoli consentono di:

MIGLIORARE LA PERFORMANCE

Adattabilità: rispondere in modo flessibile ai cambiamenti

Risultati:
migliore risposta operativa

RAFFORZARE LA CAPACITÀ DECISIONALE

Predittività: valutare scenari alternativi

Innovazione: cogliere opportunità per ripensare il proprio orientamento al «*business*»

CONSOLIDARE LA FIDUCIA DEGLI STAKEHOLDER

Reputazione: valutare gli impatti in termini di spendibilità e solidità

Partecipazione: definire le condizioni per la condivisione all'interno e all'esterno

OTTIMIZZARE L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

Prioritizzazione: assegnare un ordine di rilevanza ad azioni, attività e progetti

Efficienza: indirizzare la tensione e lo sforzo

Officina per la rigenerazione dell'Immibile Pubblico

«L'Officina» è un fattore abilitante dell'innovazione sull'immobile pubblico, rappresenta un laboratorio in rete con istituzioni di ricerca, attori dell'innovazione nazionali e internazionali per mettere a sistema competenze evolute, tecnologie, materiali e progetti innovativi a supporto della qualità degli interventi e della gestione degli immobili per l'intero ciclo di vita



Sviluppo e attuazione di progetti ad alto contenuto innovativo su tematiche sperimentali attraverso il coinvolgimento di una rete di competenze specialistiche, Università

- Sviluppo del modello di valutazione dei costi complessivi (finanziari, ambientali, sociali) legati al mancato utilizzo del patrimonio immobiliare pubblico (Costo del non uso)
- Sviluppo del modello di valutazione degli impatti ESG (KPI ESG, resilienza climatica)
- Sviluppo del modello per valutare le performance degli immobili in uso alle PAC, normalizzando i costi ed il valore su base addetto (Costo addetto)
- Progetti innovativi di produzione e consumo energia sostenibile (Parchi solari ed impianti FER)



Collaborazioni tecnico
scientifiche con università e
centri di ricerca



Coordinamento tecnico di
progetti finanziati nazionali
ed europei

Comunicazione innovativa

Sviluppo e implementazione di contenuti individuando **nuovi canali di comunicazione** e costruzione di **sinergie con gli stakeholder**, con l'obiettivo di **raccontare in modo coinvolgente il patrimonio immobiliare pubblico** e il valore generato per i territori

Governance della sostenibilità attraverso modelli di misurazione degli impatti ESG e pianificazione delle azioni per raggiungere gli obiettivi

Piano di sostenibilità 2025-2028

Il PMO in Agenzia

Il Program Management Office rappresenta un fattore abilitante per coordinare e monitorare le iniziative e i progetti, gestire le criticità, favorire la trasparenza e tracciatura delle informazioni





L'immobile pubblico è uno spazio architettonico dove viviamo e ci esprimiamo «non si tratta solo di costruire ma di creare senso di appartenenza e relazioni»

Francis Kéré