

 AGENZIA DEL DEMANIO

Piano Strategico Industriale

Aggiornamento 2026 - 2029

Roma, 10 settembre 2026

Indice del documento

- 1.L'Agenzia del Demanio, i principi ispiratori, mission e vision
- 2.Mandato ed evoluzione dell'Agenzia
- 3.Risultati raggiunti 2022-2025
- 4.Percorso 2026-2029
- 5.Sintesi delle iniziative 2026-2029

APPENDIX

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



L'Agenzia del Demanio

L'Agenzia del Demanio, istituita con D.lgs. n. 300/1999 è l'Ente Pubblico economico che cura, gestisce e valorizza il patrimonio immobiliare dello Stato - oltre 45 mila beni statali – e lo trasforma in una leva di sviluppo economico, sociale e culturale per il Paese, attraverso innovazione, sostenibilità e digitalizzazione.

Dal 2021 l'Agenzia ha avviato una trasformazione ispirata dalla visione rigenerativa che reinterpreta l'immobile pubblico come *Building as a Service*, nodo di una rete che connette Amministrazioni, territori e cittadini in spazi multifunzionali e accessibili

Il Piano Strategico Industriale — fondato su sostenibilità, digitalizzazione e innovazione — e il Piano Città degli Immobili pubblici guidano l'azione dell'Agenzia nell'integrazione tra il patrimonio immobiliare dello Stato e le dinamiche di sviluppo dei territori

Il patrimonio immobiliare pubblico è memoria, identità e infrastruttura di futuro: la sua gestione richiede responsabilità etica, competenze e partecipazione attiva dei cittadini, in quanto bene comune di tutti



I nuovi principi ispiratori del Piano Strategico Industriale 2026-2029

I nuovi principi ispiratori



L'Agenzia del Demanio riconosce nella gestione del patrimonio pubblico una responsabilità etica primaria: promuovere attivamente la rigenerazione economica, sociale e ambientale dei territori. Ascolto dei fabbisogni, dialogo istituzionale e partecipazione degli stakeholder sono condizioni necessarie perché la rigenerazione sia autentica. Lo Stato è custode responsabile del patrimonio verso le comunità che lo abitano.



La complessità della missione rigenerativa richiede una molteplicità di competenze che formano una «intelligenza collettiva». Per questo l'Agenzia ha costituito una rete strutturata con Università ed Enti di ricerca come condizione abilitante di un approccio multidisciplinare che integra saperi tecnici, sociali, ambientali ed economici in modo sistematico.



La missione e visione istituzionale



Mission

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

Vision



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



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.

ISTITUZIONE AGENZIA

Decreto legislativo n. 300 del 1999

TRASFORMAZIONE IN EPE

Decreto legislativo n.173 del 2003

ISTITUZIONE STRUTTURA PER LA PROGETTAZIONE

Legge n. 145 del 2018

STAZIONE APPALTANTE QUALIFICATA

Decreto Legge n. 146 del 2021, art.16-bis



L'Atto di Indirizzo Triennale 2026-2028



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.

Facility

Conduttore Unico
Immobili FIP e FP1

2004/2005

Facility

Manutentore unico (DL 98/2011)

Asset

Valorizzazioni ex art 33 DL 98/11
Federalismo culturale (art. 5, c. 5,
Dlgs 85/10)

2010/2011

Asset

Vendita straordinaria
(art. 11 quinquies, DL
203/2005)

2015

Facility

Istituzione Struttura
progettazione
(L 145/2018)

2019

2022/2024

2001

Asset

Valorizzazione urbanistica
ed edilizia degli immobili
dello Stato (DL 351/2001)

2009

Property

Razionalizzazione usi
governativi (art. 2, c. 222,
L 191/2009)

2013

Property

Federalismo demaniale
(art. 56bis, DL 69/2013)

2016/2017

Facility

Potenziamento risorse
con istituzione Cap. 7759
per lo sviluppo
infrastrutturale
e investimenti in
digitalizzazione

2021

2025

Nuova visione e operato dell'Agenzia che pone al centro l'utenza e utilizza l'immobile pubblico quale strumento per creare valore economico, ambientale, sociale e culturale mediante la collaborazione con Istituzioni e territori, la rete con le università ed enti di ricerca



L'Agenzia in numeri

17
Direzioni Territoriali



8
Direzioni Centrali



1.394
Dipendenti (*)



47 anni
età media dipendenti



53%
donne in organico



103,6 mln €
corrispettivi da Convenzione
con il MEF



63,2 mld €
valore immobili gestiti



45.415 beni immobili gestiti



745,6 mln €
spesa locazioni passive



2 mld €
di beni congelati gestiti



25.923
veicoli sequestrati e confiscati
alienati/rottamati



(*) di cui n.250 appartenenti alla Struttura per la Progettazione

valori al 31.12.2025

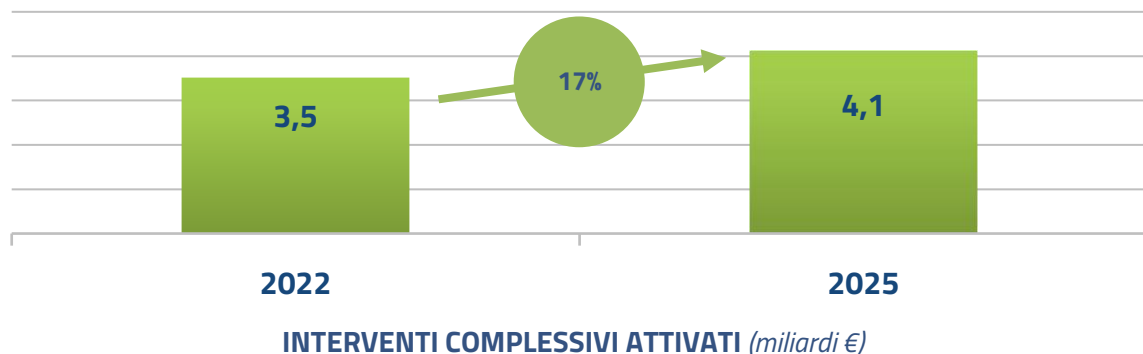
3. Risultati raggiunti 2022-2025



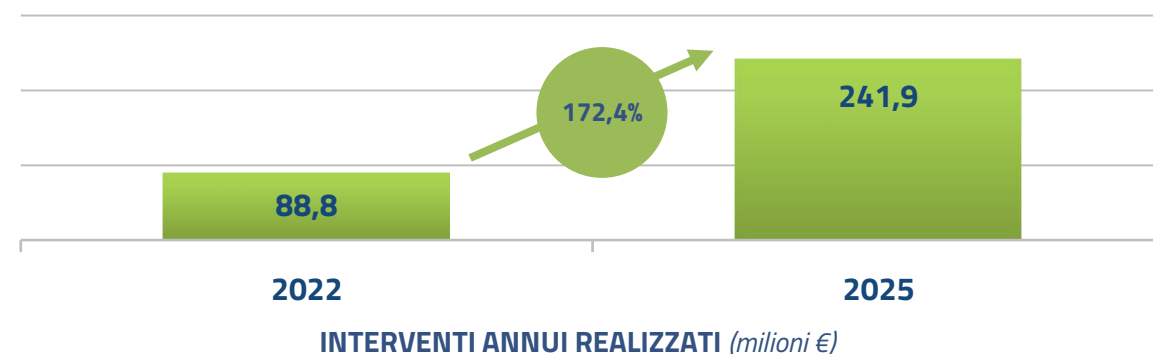
I risultati raggiunti 2022-2025

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 grazie a obiettivi chiari e misurabili.

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 continuato a crescere, registrando un ulteriore incremento fino a raggiungere, a fine 2025, i **63,2** miliardi di euro, confermando un trend positivo.



I risultati raggiunti 2022-2025

Riduzione della spesa (ultimo quadriennio)

113 mln € grazie al Piano di rilascio immobili FIP e FP1

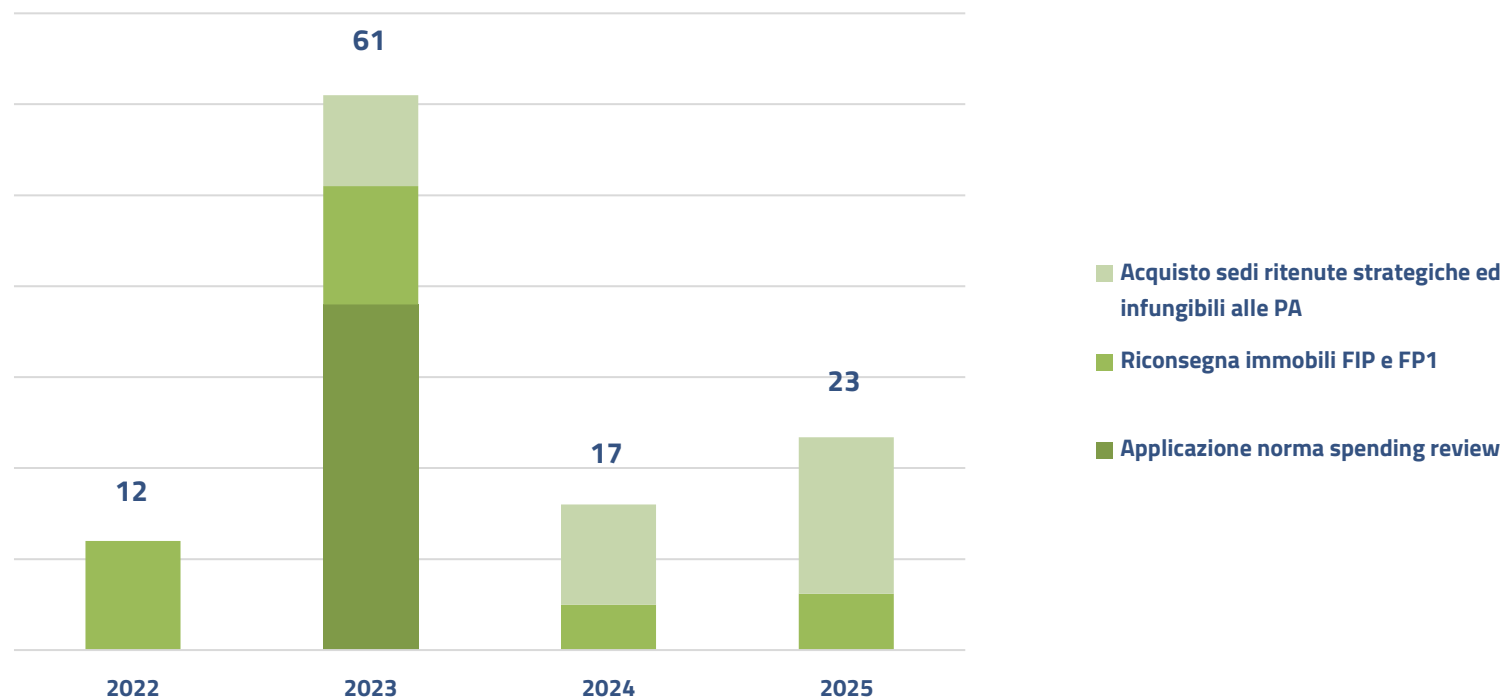
Principali azioni

- Riconsegna immobili FIP/FP1 alla proprietà e riallocazione PAC su immobili demaniali o locazioni meno onerose
- Acquisto di sedi ritenute strategiche e infungibili

Ulteriore leva

Riduzione **15%** canoni FIP/FP1 (spending review)

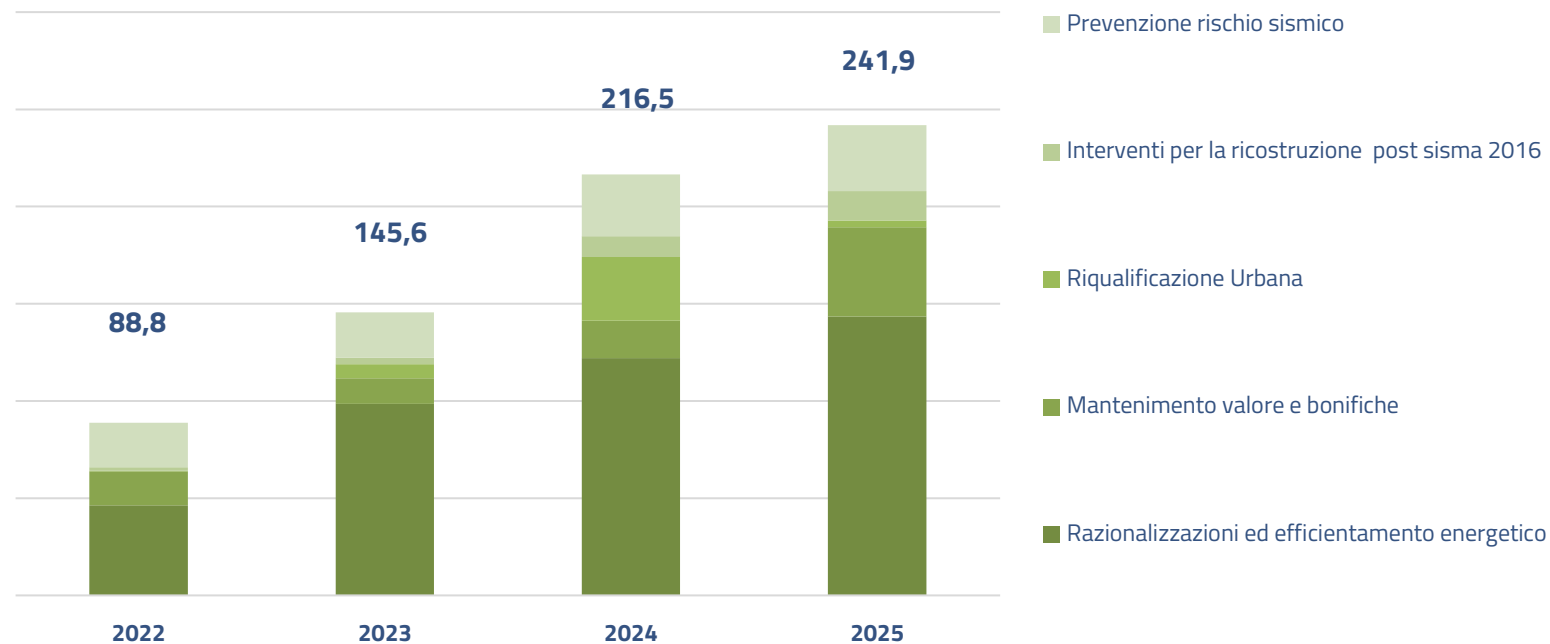
Focus riduzione della spesa Piano di rilascio degli immobili FIP e FP1 (mln €)



I risultati raggiunti 2022-2025

Nel corso dell'ultimo quadriennio si è registrata una significativa **accelerazione** degli investimenti, con particolare riferimento agli interventi di **razionalizzazione e efficientamento energetico**

Valore investimenti realizzati (mln €)

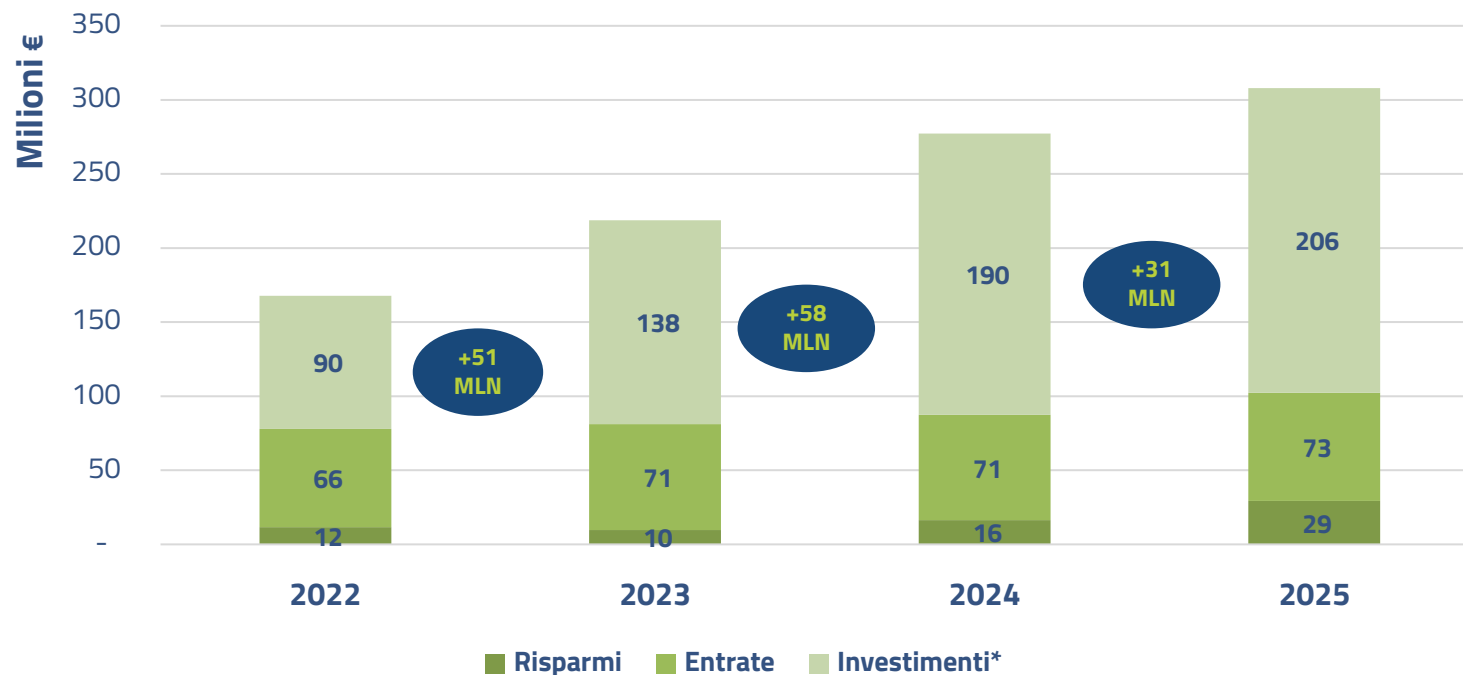


I risultati raggiunti 2022-2025

L'Atto di Indirizzo 2026-2028 conferma 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 2022-2025 il valore pubblico generato è cresciuto di oltre **140 mln€**, passando da 168 mln€ a 308 mln€

Impatti sulla finanza pubblica



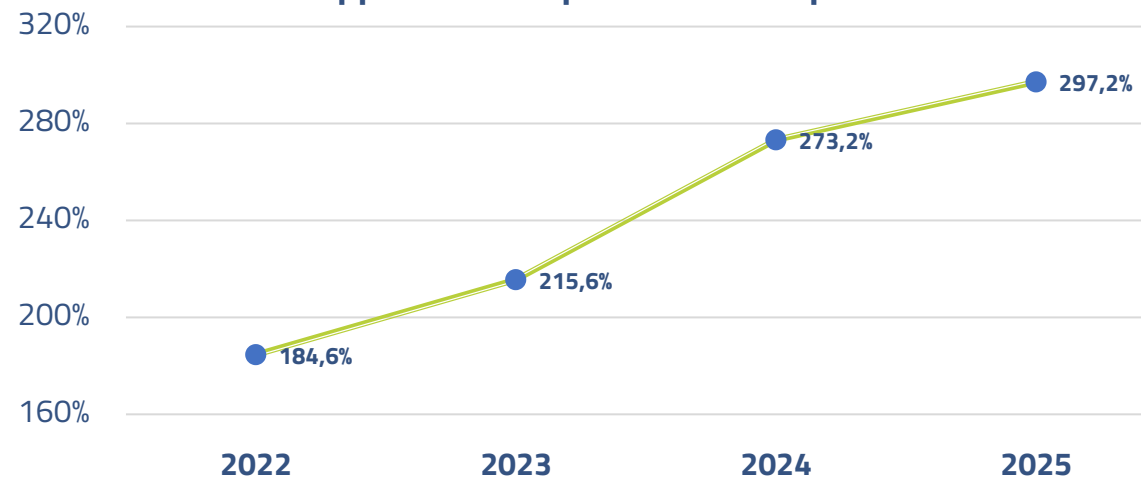
* Importo da Convenzione di Servizi con il MEF



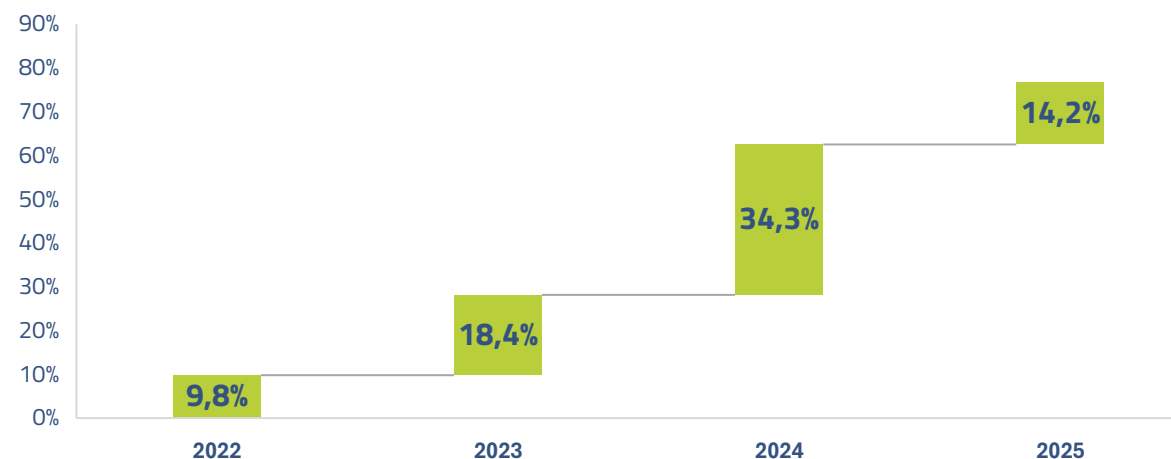
I risultati raggiunti 2022-2025

Nel quadriennio 2022-2025 la **produttività dell'Agenzia** calcolata rapportando il valore pubblico generato ai costi di funzionamento **è risultata in forte crescita**, con un incremento pari al **76%**, ovvero arrivando a generare un valore di **2,97** euro per ogni euro di corrispettivo a fine 2025

Rapporto valore pubblico/corrispettivi



Incrementi produttività



La Sostenibilità in Agenzia

L'Agenzia del Demanio, attraverso il Piano di Sostenibilità, individua **driver, metodi e 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.

Risultati a
consuntivo 2025

78

KPI monitorati su 50 azioni di Piano

78%

in linea con gli obiettivi 2025



Rendicontazione di sostenibilità asseverata

I Driver del Piano di Sostenibilità

E



Tutela dell'ambiente e resilienza
del Patrimonio immobiliare

54%

+ 8% parziale

S



Centralità
dell'utenza

72%

+ 27% parziale

G



Valorizzazione del capitale
umano e relazionale dell'Agenzia

100%

azioni raggiunte



Governance rigorosa e
trasparente

92%

azioni raggiunte

Dal 2026 il Piano evolve da raccolta delle iniziative a generazione di valore aggiunto misurabile (impatto ambientale, sociale ed economico), con valutazione ESG integrata nei macroprocessi decisionali.

Il Piano di Sostenibilità, attualmente vigente con orizzonte temporale al 2028, sarà oggetto di aggiornamento nel corso del primo semestre del 2027, al fine di recepire gli indirizzi strategici e gli obiettivi del nuovo Piano Strategico Industriale (PSI), attualmente in corso di emanazione, assicurando il pieno allineamento tra la pianificazione strategica dell'Agenzia e gli impegni di sostenibilità.



I risultati raggiunti 2025

Performance al 2025 su interventi conclusi e collaudati*



KPI IMPATTI AMBIENTALI

RIDUZIONE CONSUMI ENERGIA PRIMARIA

- **66%** riduzione media dei consumi rispetto ante operam

- **2.780 MWh/anno** energia primaria non rinnovabile risparmiata (-35,9 tep/anno)

RIDUZIONE EMISSIONI CO2

- **573 ton CO2** evitate grazie a interventi di efficientamento energetico

RESILIENZA AI CAMBIAMENTI CLIMATICI

34% superficie territoriale permeabile media (contro l'effetto isola di calore e a favore della permeabilità dei suoli) per un totale di **14.863 mq** di superficie permeabile complessiva

PRODUZIONE DA FONTI ENERGIA RINNOVABILE

54% fabbisogno medio post intervento da **fonte rinnovabile**

626 MWh/anno autoprodotti da fotovoltaico

PIANTUMAZIONE DI ALBERI

+ **36%** di superficie esterna piantumata

CONSUMO DEL SUOLO

93% interventi che non hanno provocato **aumento del consumo di suolo**

14% interventi che hanno contribuito ad una **riduzione del consumo di suolo**



KPI IMPATTI SOCIALI

MIGLIORAMENTO FRUIZIONE E SPAZI

55% interventi che hanno attuato un miglioramento dell'assetto spaziale interno a favore del lavoro sano, agile e innovativo

14% 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 54 mq/lavoratore)

VALENZA CULTURALE E QUALITÀ ARCHITETTONICA

44.448 mq superficie interna di beni tutelati che è stata oggetto di restauro

72% interventi che hanno attuato una valorizzazione e l'incremento di qualità del contesto urbano

COMFORT TERMICO

59% interventi che hanno previsto azioni rivolte al **miglioramento delle condizioni di benessere termoigrometrico**

52% interventi che hanno previsto azioni per il **miglioramento della qualità dell'aria interna**

RIUTILIZZO MANUFATTI DISMESSI

24.638 mq di manufatti dismessi riqualificati



KPI IMPATTI DI GOVERNANCE

LIVELLO INNOVAZIONE EDIFICIO: SISTEMI DI AUTOMAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

45% interventi con installazione sistemi per l'automazione, la regolazione e la gestione dell'edificio e degli impianti di livello medio/alto (classe BACS ≥ B)

93% interventi hanno un modello di gestione informativa dell'immobile (BIM)



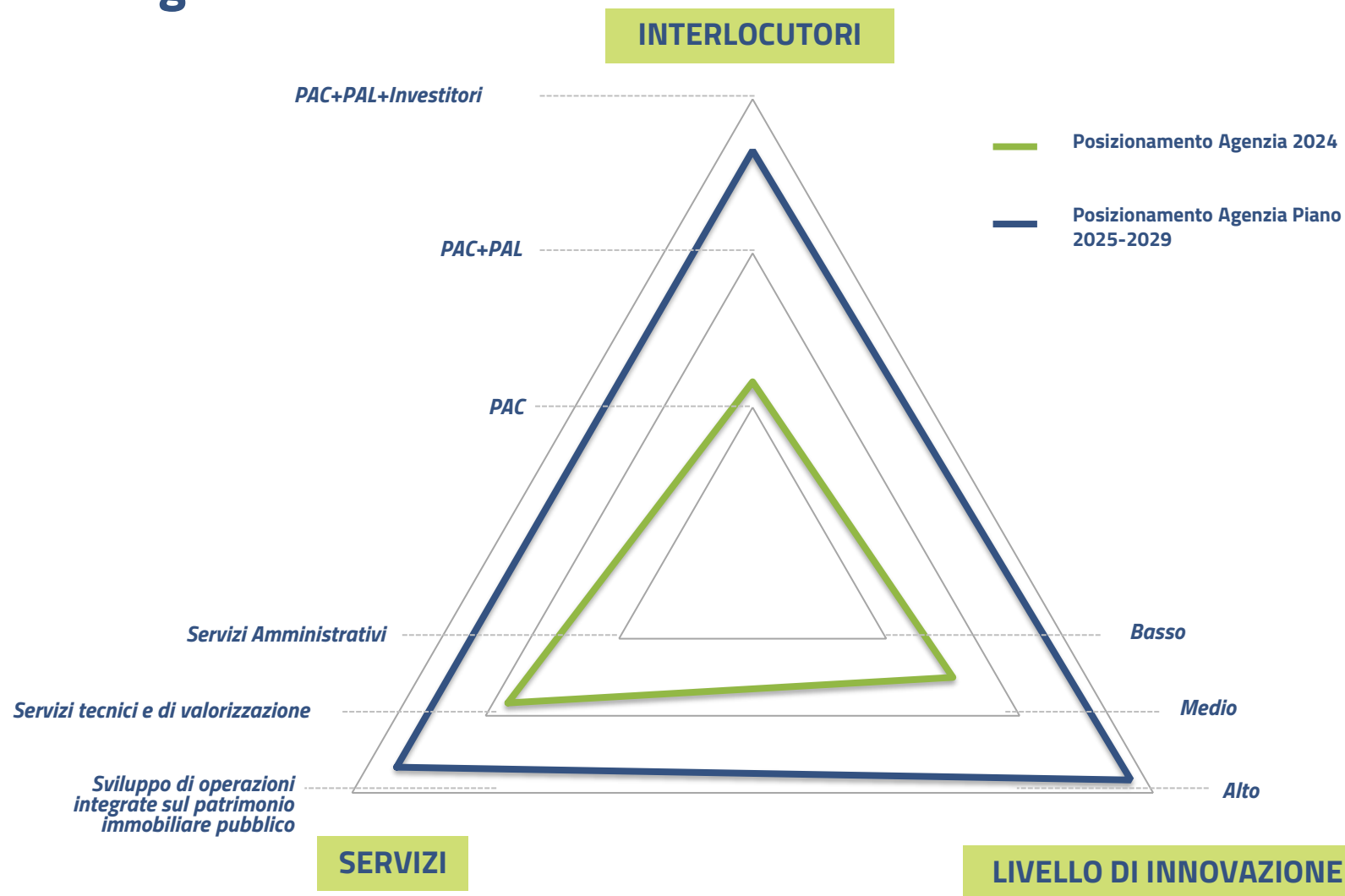
4. Percorso 2026-2029



Il posizionamento strategico dell'Agenzia

L'Agenzia 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



Framework Strategico 2025–2029

La nostra visione, i pilastri che la realizzano, le persone al centro

7 AMBITI D'AZIONE

- Governo e valorizzazione del Patrimonio
- Ciclo di Vita Interventi
- Persone & Competenze
- Trasformazione Digitale

SOSTENIBILITÀ

elemento endemico che permea tutte le attività dell'Agenzia

UTENZA

al centro dell'azione dell'Agenzia

 Cittadini

 Pubbliche Amministrazioni

 Territori



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

benessere del personale, promozione della parità di genere e sviluppo delle competenze



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

Gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari



Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

Piani Città dell'immobile pubblico



Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Governo e razionalizzazione del patrimonio



Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato per la creazione di valore immobiliare

Strumenti per la creazione di valore immobiliare



Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Azioni volte alla trasformazione digitale



Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

per organizzazione del lavoro, processi operativi, ottimizzazione dell'impiego delle risorse

**FATTORI
ABILITANTI**

PMO

Risk Management

**Officina per la rigenerazione
dell'immobile Pubblico**



Gli Ambiti su cui è costruito il Framework Strategico



La piramide dell'impatto

L'Agenzia integra il valore ambientale, sociale e culturale nei processi decisionali 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



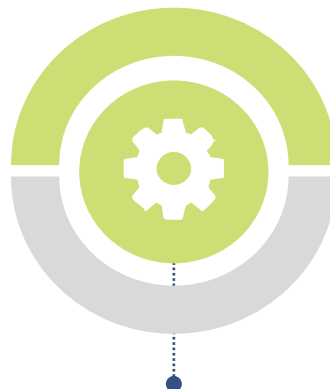
Il Partenariato per la rigenerazione sociale, culturale e ambientale

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
- ▶ Partenariato Speciale Pubblico Privato
- ▶ Concessione di valorizzazione



INTERLOCUTORI

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



La resilienza climatica del patrimonio immobiliare dello Stato

Da adempimento ex post a requisito strutturale della programmazione degli investimenti

IL CONTESTO NORMATIVO E CLIMATICO

I cambiamenti climatici modificano frequenza e intensità dei pericoli naturali — ondate di calore, precipitazioni estreme, siccità, incendi, innalzamento del mare — con impatti diretti su funzionalità, costi e valore degli immobili pubblici. Tassonomia UE e principio DNSH, Codice dei Contratti (D.Lgs. 36/2023) e nuovi CAM Edilizia indicano che la valutazione del rischio climatico debba essere parte integrante della progettazione: la resilienza diventa un requisito strutturale.

IL POSIZIONAMENTO DELL'AGENZIA

Dal 2022 l'Agenzia ha avviato un'attività di ricerca per dotarsi di una capacità propria di analisi del rischio climatico: una metodologia fondata sul framework IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) e strumenti operativi collocati a partire dalla fase pre-progettuale. La ricerca proseguirà per consolidare lo strumento ed estenderlo alla dimensione urbana dei Piani Città degli Immobili Pubblici.

DIRETTRICI DI SVILUPPO



Scala dell'immobile · consolidamento dello strumento

Maggiore applicabilità ai compendi, più interoperabilità e tracciabilità, output pronti per i documenti di gara.



Scala urbana · estensione ai Piani Città

Lettura comparabile dei fattori di rischio e integrazione dei pericoli climatici costieri: innalzamento del mare ed erosione.

L'ANALISI DEL RISCHIO CLIMATICO

RISCHIO = PERICOLOSITÀ × ESPOSIZIONE × VULNERABILITÀ



Analisi del rischio del
singolo immobile



Misure di adattamento
tramite catalogo
tipologico dedicato



Requisiti climatici nel
Documento di Indirizzo
alla Progettazione



Progettazione e verifica
D.Lgs. 36/2023

Dati climatici EURO-CORDEX · piattaforma Dataclime (CMCC), coerenti con il PNACC. Lo strumento definisce i requisiti climatici — misurabili e verificabili — che orientano tutte le fasi progettuali (art. 42, CAM, Level(s)).



Modelli innovativi di *decision making*

L'Agenzia è impegnata nello sviluppo di strategie, modelli valutativi e strumenti operativi innovativi finalizzati a supportare la programmazione degli investimenti, la progettazione degli interventi pubblici e la gestione del patrimonio immobiliare, promuovendo un uso efficiente delle risorse materiali ed economiche e adottando una prospettiva orientata agli impatti ESG.

Il modello «**Costo-Valore/Addetto**» orienta le scelte di gestione, razionalizzazione e progettazione degli spazi ad uso ufficio delle Pubbliche Amministrazioni.

Si fonda su quattro dimensioni di analisi – Spazio, Costo, Efficienza energetica e Valore ESG – da cui derivano altrettanti indicatori sintetici:

- ▶ **Indice Utilizzo Spazio** - volto a misurare il livello di ottimizzazione delle superfici occupate;
- ▶ **Indice Efficienza del Costo** - utile a orientare la razionalizzazione della spesa;
- ▶ **Indice di Decarbonizzazione** - per valutare le performance energetiche;
- ▶ **Valore ESG** - che sintetizza la valorizzazione attuale e potenziale dell'immobile, considerando gli aspetti ambientali, sociali e di governance.

Il modello «**Costo del non uso**» propone un procedimento valutativo per stimare in modo strutturato il costo e le opportunità legate al riuso del patrimonio immobiliare pubblico al momento inattivo ed in disuso necessario per:

- ▶ confrontare scenari alternativi di investimento per il riuso verso lo scenario inerziale del non uso (*opzione as is*);
- ▶ valutare la misura della componente sociale (esternalità sul contesto territoriale) oltre la dimensione economico-finanziaria ed ambientale (bonifica);
- ▶ orientare le scelte di pianificazione degli investimenti considerando l'opportunità offerta dal riuso.



La prosecuzione dei principi istituiti con il PNRR

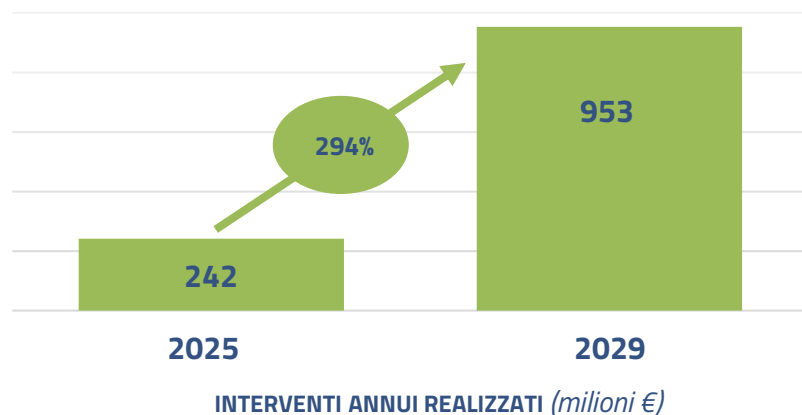
L'operato dell'Agenzia si inserisce in un contesto di importanti riforme e investimenti a favore della crescita economica, e contribuisce al rilancio del Sistema Paese, proseguendo sulla scia dei principi che hanno guidato il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, secondo le sei grandi aree di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

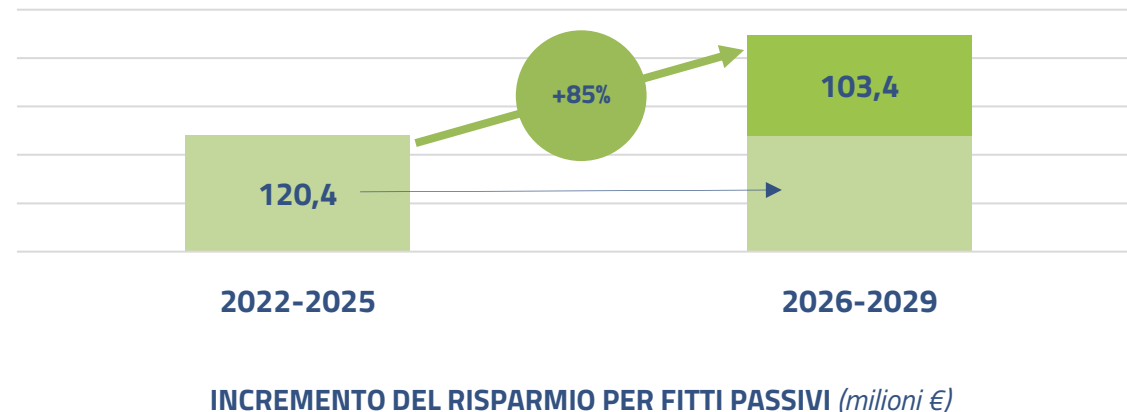


Risultati attesi al 2029

INVESTIMENTI SUL PATRIMONIO

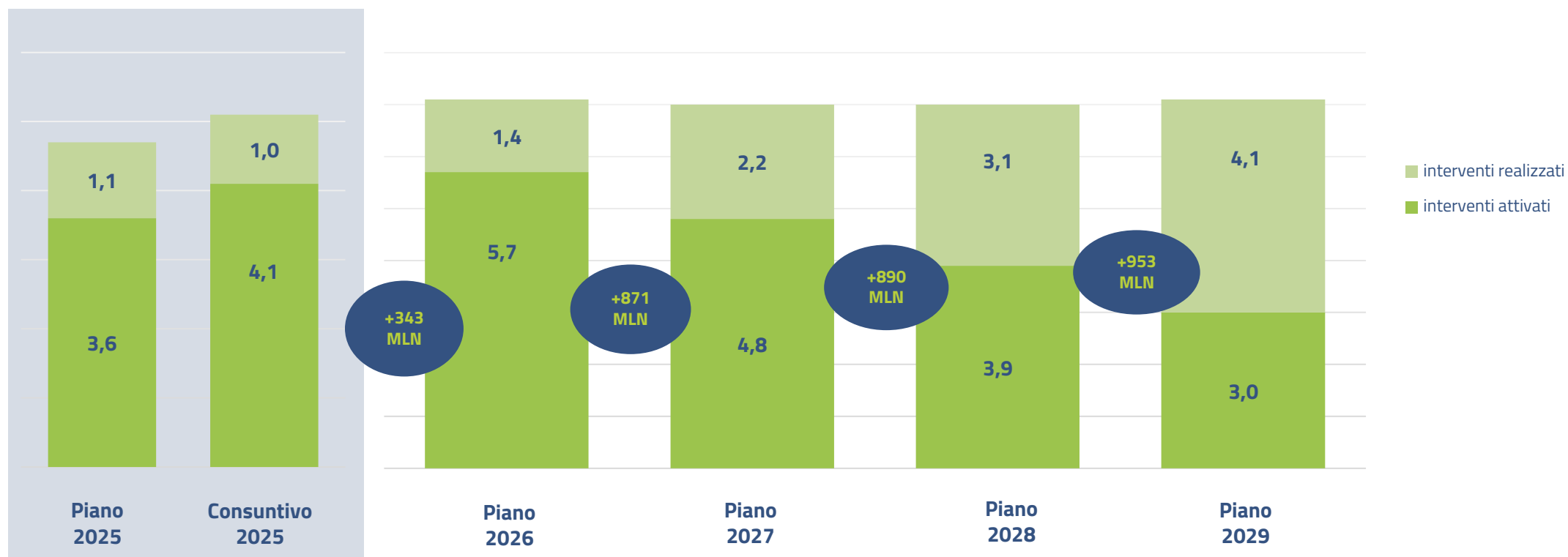


INCREMENTO DEL RISPARMIO DI SPESA



Obiettivi del nuovo Piano

Evoluzione degli investimenti (mld €)



* Il totale degli investimenti, ad oggi pari a 7,1 mld € 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 sui Capp. 7759 e 7752 (i citati capitoli si riferiscono alle risorse appostate nel Bilancio statale destinate all'Agenzia del demanio per la realizzazione degli interventi edilizi e di valorizzazione sul patrimonio immobiliare statale). I valori sopra riportati non includono le operazioni di acquisti FIP. I valori per gli interventi realizzati tengono conto del vincolo di cassa previsto dalla vigente legge di Bilancio 2026-2028



Obiettivi del nuovo Piano

*Evoluzione dei risparmi della spesa di fitti passivi (mln €) **



* I valori sopra riportati non includono i risparmi, in corso di quantificazione, derivanti dagli interventi finanziati con il Cap. 7752



Risultati previsionali dell'arco di Piano

Conto economico 2026-2029 (mln€)	2026	2027	2028	2029
Corrispettivi ordinari Convenzione di Servizi ex art. 59, DLgs 300/99	102,6	102,6	102,6	102,6
Altri ricavi	16,3	20,0	21,1	22,1
Totale Ricavi	118,9	122,7	123,7	124,7
Costi del personale	83,7	87,2	88,7	89,7
Costi di gestione	18,4	18,1	18,1	18,1
Totale Costi Operativi	102,1	105,3	106,8	107,8
Margine Operativo Lordo	16,8	17,4	16,9	16,9

Il **Bilancio di previsione** vigente garantisce l’allocazione delle risorse necessarie all’Agenzia per la copertura dei costi di funzionamento, 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 2026 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, alla maturazione della componente incrementale prevista dalla CdS MEF 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;
- un contenimento dei **costi di gestione** conseguito attraverso un’attenta attività di efficientamento della spesa.

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



Risultati attesi al 2029 con impatto diretto sui territori



Promozione della Pianificazione integrata dell'immobile pubblico attraverso i Piani Città

70 Piani Città in esecuzione



Accelerazione Investimenti attraverso la gestione *end-to-end* degli interventi di valorizzazione del patrimonio

4,1 mld €
interventi realizzati sul patrimonio statale



Creazione di valore immobiliare tramite partnership Pubblico Privato attraverso i diversi strumenti amministrativi che attraggono investimenti

190 mln €
progettazioni realizzate sul patrimonio Enti Territoriali

603 mln €
investimenti su operazioni di partnership Pubblico Privato



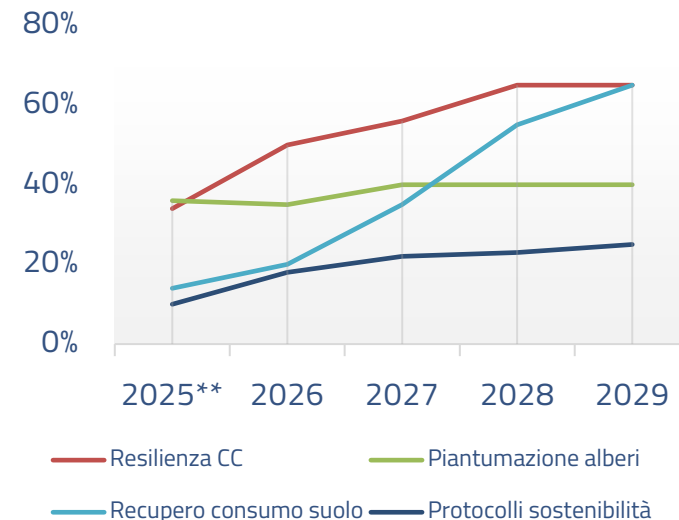
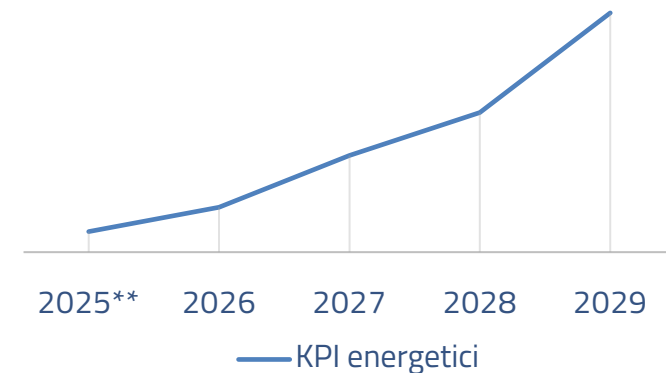
Obiettivi del nuovo Piano

Impatti ESG degli interventi di valorizzazione del patrimonio gestito

INDICATORE	IMPATTO AL 2029 (*)
 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	- 30.000 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	- 6.000 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 6.500 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	94% 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

STIMA ANDAMENTO ANNUALE



*275 interventi di pertinenza ESG (c.a. €1,9 mld)

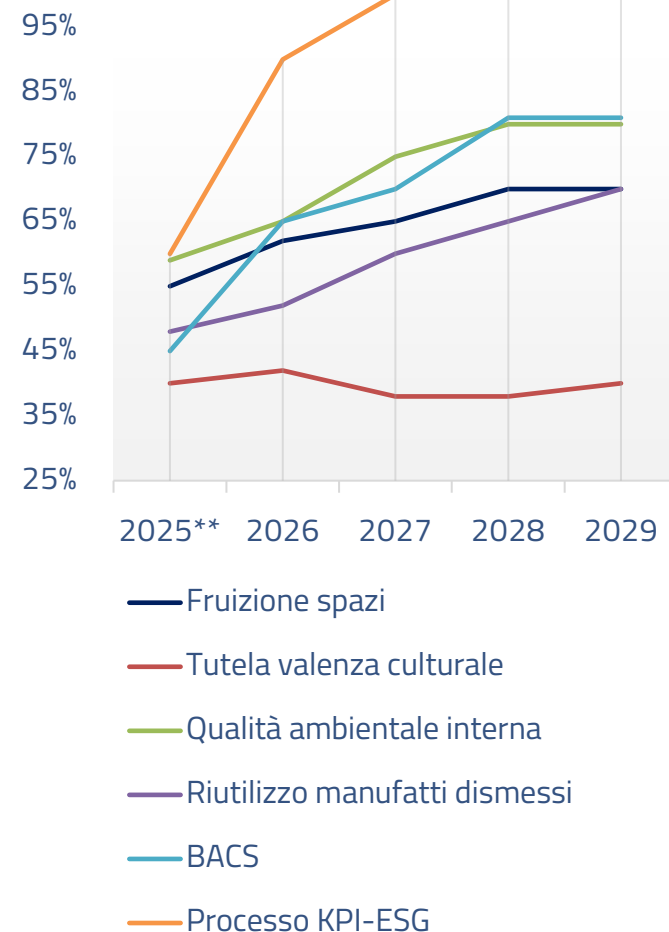
Obiettivi del nuovo Piano

Impatti ESG degli interventi di valorizzazione del patrimonio gestito

INDICATORE	IMPATTO AL 2029 (*)
 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	40% 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	70% 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

■ KPI impatti ambientali
■ KPI impatti sociali
■ KPI impatti di governance

STIMA ANDAMENTO ANNUALE



*275 interventi di pertinenza ESG (c.a. €1,9 mld)

5. Sintesi delle iniziative 2026-2029



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 **103,4 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

- **70** piani complessivi sottoscritti entro 2029 → **+ 40 rispetto al 2025**

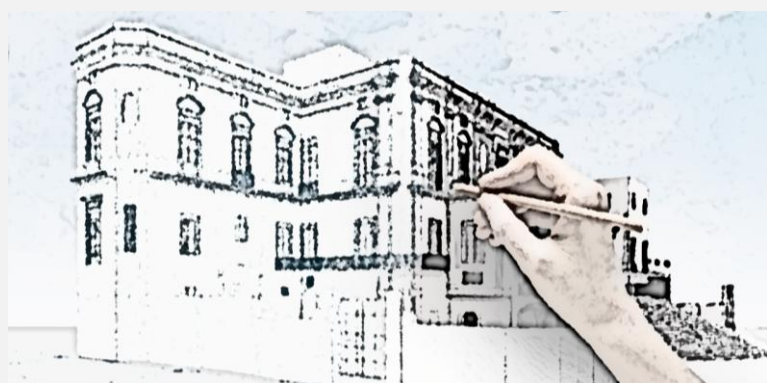
Driver Sostenibilità

- 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 supporto 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

- **4,1 mld €** interventi conclusi al 2029 su patrimonio statale → + 3,1 mld rispetto al 2025
- **190 mln €** progettazioni concluse al 2029 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 rifunionalizzazione degli immobili e allo sviluppo di attività dirette con impatti positivi sociali, ambientali e sui territori.

Mitigare il disagio abitativo (*student/social/senior/service housing*) riducendo il consumo di suolo



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 **603 mln €*** al 2029

* ipotesi in funzione degli stanziamenti previsti sul Piano degli investimenti

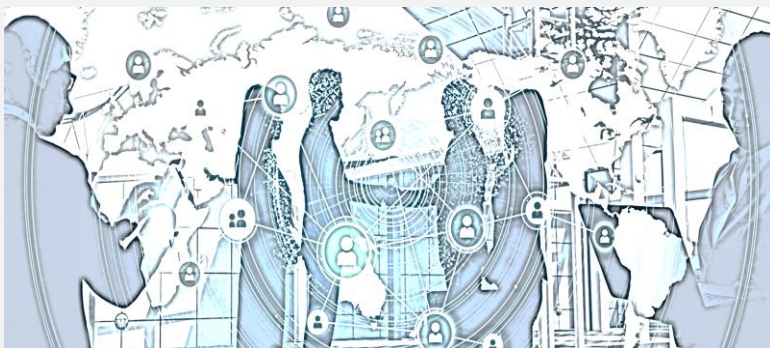
Driver Sostenibilità

- 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 di una modalità omogenea di fruizione dei siti e portali web
- Definizione di modelli di servizio e sostenibilità economica
- 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

Realizzare un ecosistema digitale integrato per la gestione del patrimonio immobiliare, basato su dati, servizi e piattaforme interoperabili. Valorizzare il modello Multicloud per garantire resilienza, scalabilità e continuità operativa ed evolvere verso un approccio Service-Oriented, favorendo la condivisione delle informazioni e l'esposizione di servizi verso Pubbliche Amministrazioni e soggetti esterni tramite PDND. Sfruttare Smart Building, Digital Twin e Intelligenza Artificiale per migliorare la conoscenza del patrimonio, supportare i processi decisionali e incrementare l'efficienza operativa.



Obiettivi/Linee guida

-  Evoluzione del modello Multicloud interoperabile
-  Esposizione di e-Service e integrazione tramite PDND
-  Aumento delle soluzioni di IA a supporto dei processi decisionali e gestionali
-  Diffusione di Smart Building, IoT e Digital Twin per migliorare la conoscenza del patrimonio, ottimizzare la gestione degli asset e supportarne l'intero ciclo di vita
-  Evoluzione verso un modello Service-Oriented con servizi riutilizzabili e interoperabili

Risultati in sintesi attesi nell'arco piano

- Incremento livelli di digitalizzazione (tasso di digitalizzazione) al 2028: 3,3% *
- Consolidamento del modello Multicloud e incremento della resilienza dei servizi digitali
- Disponibilità di servizi interoperabili esposti tramite PDND
- Miglioramento della qualità e disponibilità delle informazioni sul patrimonio

* Indicatore di convenzione di servizi con il MEF

Driver Sostenibilità

- Riduzione dei consumi energetici attraverso Smart Building e monitoraggio continuo
- Aumento della resilienza e sicurezza delle infrastrutture digitali
- Promozione dell'innovazione e della collaborazione inter-istituzionale tramite servizi interoperabili.



APPENDIX



1. Patrimonio Immobiliare



Il Portafoglio immobiliare su cui l'Agenzia agisce

45.415

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.

6.760

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

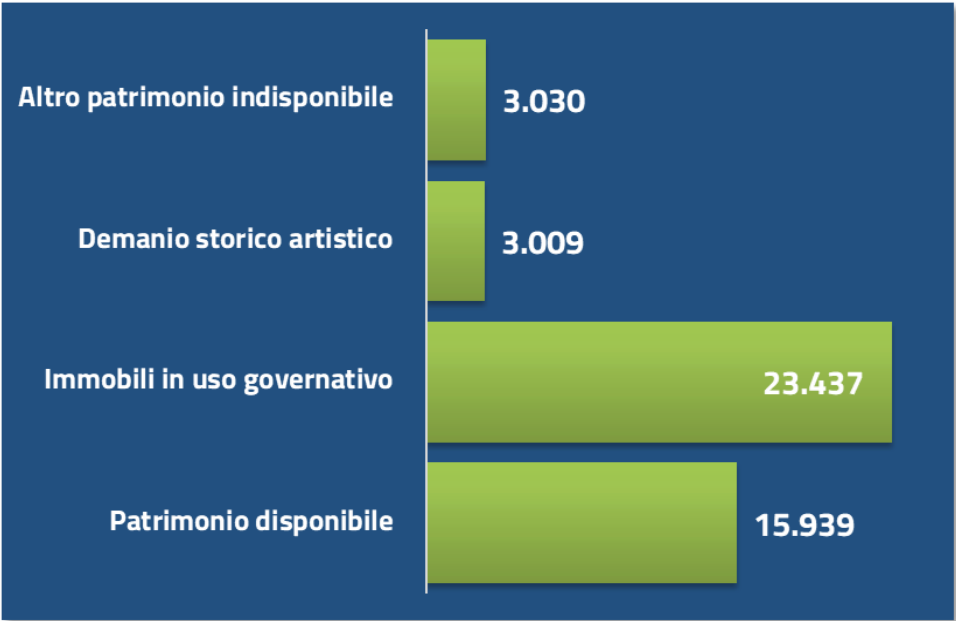
Gestione delle sedi strumentali allo svolgimento delle attività dell'Ente.



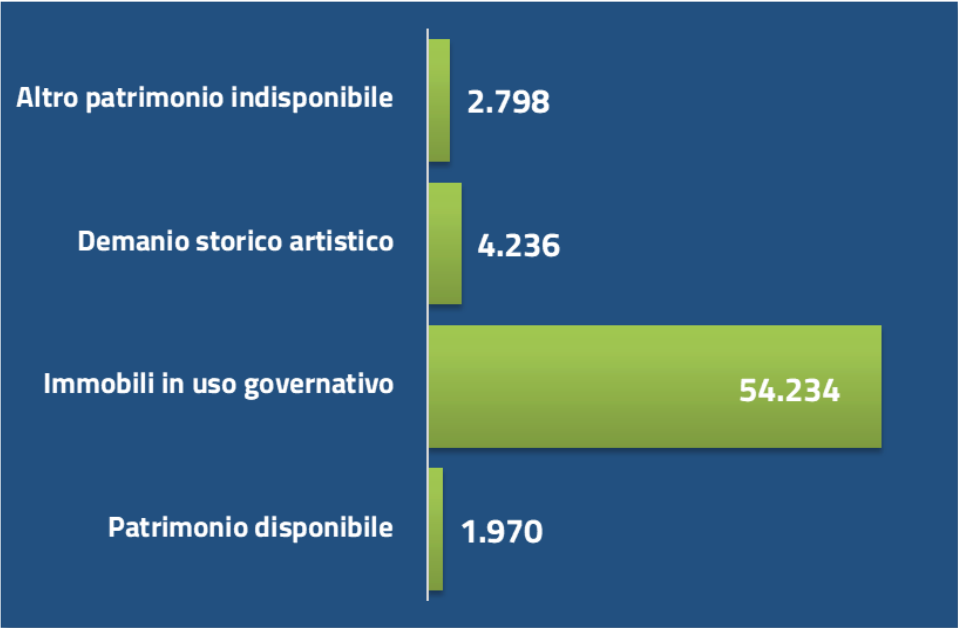
Il Patrimonio dello Stato gestito dall'Agenzia

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€)



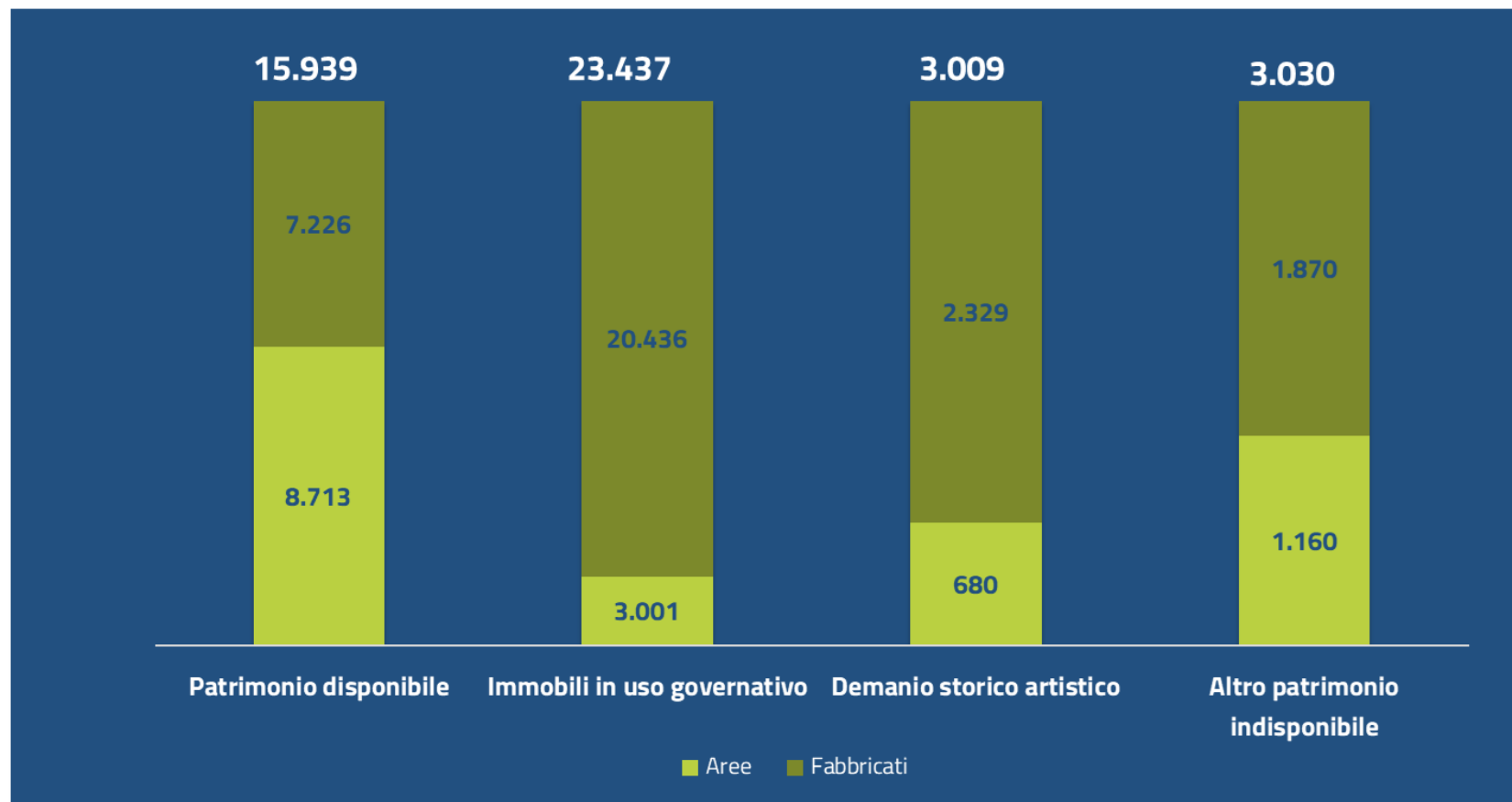
Dati al 31/12/2025

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 31/12/2025

* Inclusi gli immobili di Demanio Storico Artistico in uso governativo

Locazioni Passive

Circa il 23% delle locazioni passive riguarda il **Fondo Immobili pubblici (FIP)** e il **Fondo Patrimonio 1 (FP1)** per una spesa di circa 172 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 rifunzionalizzazione 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, 225 immobili appartenenti a circa cento soggetti diversi (compresi gli originari proprietari FIP e FP1).

FONDI IMMOBILIARI



227

Immobili



171,6 Mln €

Canoni

PRIVATI



6.533

Immobili



574 Mln €*

Canoni



6.760

Totale Immobili



745,6 Mln €

Totale Canoni

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

Dati al 31/12/2025



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



Guerre ibride, crisi energetiche e tensioni geopolitiche

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 e alle recenti guerre ibride, crisi energetiche e tensioni geopolitiche.



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

- **La crescente esposizione della Pubblica Amministrazione** alle minacce cyber, unitamente ai nuovi obblighi introdotti dalla Direttiva NIS2 e all'evoluzione del contesto geopolitico, richiedono **un rafforzamento continuo delle capacità di governance e resilienza** digitale della Pubblica Amministrazione.
- Le rilevazioni evidenziano come gli eventi cyber nella PA siano riconducibili prevalentemente ad attacchi DDoS, phishing, brand abuse ed esposizione di dati, confermando la necessità di **rafforzare le capacità di prevenzione, protezione e risposta agli incidenti**.



In Italia

- 2.729 eventi cyber gestiti dal CSIRT Italia, di cui **1.140 riferibili a istituzioni pubbliche nazionali**



Indicatori di compromissione (*)

- Oltre 800.000 Indicatori di Compromissione (IoC) condivisi con soggetti pubblici e privati



Nella Pubblica Amministrazione

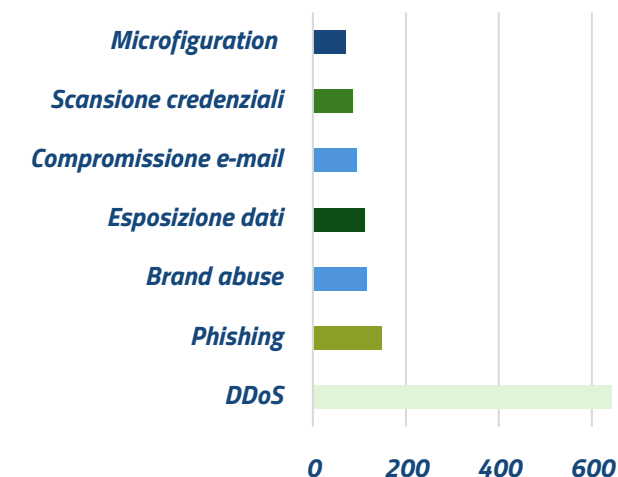
La Pubblica Amministrazione (centrale e locale) si conferma tra i settori maggiormente interessati dagli eventi cyber monitorati dal CSIRT Italia. Gli attacchi hanno **interessato servizi essenziali e infrastrutture critiche**



Nel mondo delle tecnologie avanzate

- Le principali minacce osservate sono **DDoS, ransomware, phishing** e campagne hacktiviste, con crescente utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nelle attività offensive

MAGGIORI TIPOLOGIE DI MINACCE RILEVATE NEL 2025



Fonte: "Clusit - Relazione annuale ACN 2025 – CSIRT Italia

(*) Marcatore digitale che indica la possibile presenza di un'attività malevola o un'intrusione nel sistema informatico.



Il mercato immobiliare in sintesi



**12
Mld €**

I volumi d'investimento del commercial real estate italiano nel 2025 hanno superato i 12 miliardi di euro, segnando un aumento intorno al 17% rispetto al 2024.

L'ultimo trimestre del 2025 è stato particolarmente positivo, registrando investimenti per circa 4,3 miliardi di euro, il miglior trimestre dal 2021.



80%

Il mercato si è dimostrato dinamico, con 355 operazioni chiuse nel corso del 2025 rispetto a una media quinquennale di 279. Il mercato continua a essere caratterizzato da una predominanza numerica di operazioni di dimensioni inferiori ai 50 milioni di euro, che hanno rappresentato circa l'80% delle transazioni del 2025.



**2,7
Mld €**

Nonostante un contesto internazionale segnato da incertezze geopolitiche ed energetiche, il mercato immobiliare italiano anche nel 2026 sta dimostrando una buona resilienza chiudendo il primo trimestre con 2,7 miliardi di euro di investimenti (+ 2% sul 2025).

**Variazione
2025 VS 2024**

17%

Investimenti immobiliari in Italia 2025



Elaborazione AdD su dati di Savills e Immobiliare.it



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

SOSTENIBILITÀ

elemento endemico che permea tutte le attività dell'Agenzia

UTENZA

al centro dell'azione dell'Agenzia

 **Cittadini**

 **Pubbliche Amministrazioni**

 **Territori**



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

benessere del personale, promozione della parità di genere e sviluppo delle competenze



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

Gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari



Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

Piani Città dell'immobile pubblico



Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Governo e razionalizzazione del patrimonio



Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato per la creazione di valore immobiliare

Strumenti per la creazione di valore immobiliare



Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Azioni volte alla trasformazione digitale



Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

per organizzazione del lavoro, processi operativi, ottimizzazione dell'impiego delle risorse

**FATTORI
ABILITANTI**

PMO

Risk Management

**Officina per la rigenerazione
dell'immobile Pubblico**



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**.

Sviluppo e implementazione del modello di asset management strategico per migliorare la conoscenza del patrimonio gestito, orientare le azioni operative e definire indicatori specifici di risultato

Presidio, tutela e conoscenza del patrimonio di proprietà statale 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 efficace ed efficiente dei veicoli acquisiti al patrimonio dello Stato a seguito di provvedimenti assunti per violazione del Codice della strada

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

**BENI
IMMOBILI
DELLO
STATO e
LOCAZIONI
PASSIVE
UTILIZZATE
DALLE PAC**

BENI MOBILI

**ALTRI BENI
IMMOBILI E
MOBILI IN
GESTIONE**



Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare - Asset management strategico beni non strumentali

Al fine di una **migliore conoscenza del patrimonio**, l'Agenzia ha sviluppato un **modello di asset management strategico** dedicato ai **beni non strumentali alle esigenze della PAC**.

Il patrimonio dello Stato è segmentato per cespiti sulla base di **sei macro cluster tematici**.

Questo modello, supportato dal sistema dedicato AdP (Analisi di Portafoglio), consente la costruzione di scenari per lo scouting immobiliare, identifica per ciascun immobile gli strumenti di gestione più idonei e monitora lo stato di avanzamento tecnico-amministrativo.

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.

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.

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

IMMOBILI IN DISMISSIONE

Immobili interessati da procedure di alienazione

IMMOBILI DA TRASFERIRE EX LEGE

Beni oggetto di procedure di trasferimento ex lege per Federalismo demaniale, Federalismo culturale e per applicazione di altre norme.

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.

Ripartizione %
numero di cespiti

8%

2,8%

15,1%

50,7%

13,6%

9,8%

Ripartizione %
valore cespiti

51,8%

6,6%

15,9%

11,4%

12,6%

1,7%



Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare - Asset management strategico beni in uso governativo

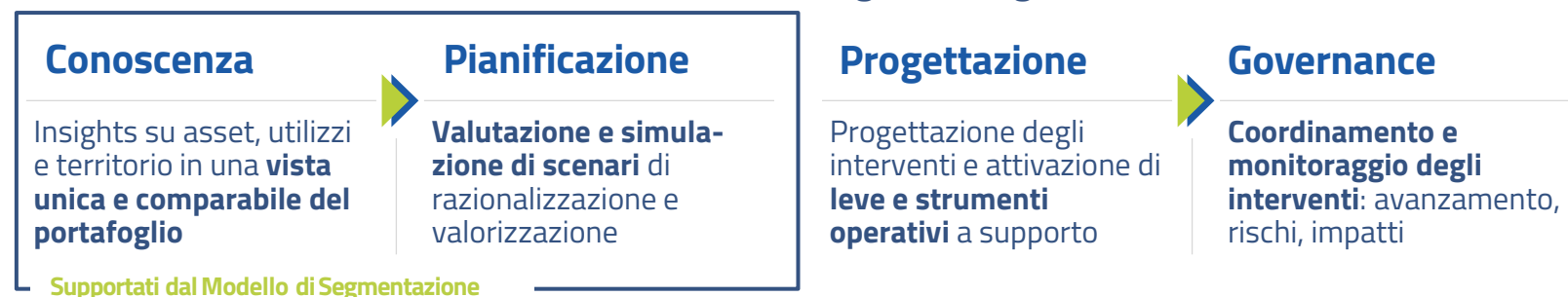
Nel 2025 è stato sviluppato un progetto volto ad **estendere il modello di asset management ai beni in uso governativo** e alle **locazioni passive**. Il patrimonio strumentale, pari **all'86% del valore complessivo**, costituisce il perimetro più rilevante dell'azione dell'Agenzia in quanto concentra:

- Il maggiore potenziale di risposta alle esigenze della PA e dei territori - **Piani Città degli immobili pubblici**
- le più ampie opportunità di **evoluzione e valorizzazione** del patrimonio pubblico

L'Agenzia può evolvere da **presidio tecnico-amministrativo** del patrimonio governativo a **soggetto di riferimento** per la sua **gestione strategica**, traducendo le proprie **competenze e capacità tecniche in servizi a valore** per i principali attori dell'ecosistema immobiliare pubblico



Possibili ambiti di servizio erogati dall'Agenzia



Il Partenariato per la «Rigenerazione sociale, culturale e ambientale»

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
- Partenariato Speciale Pubblico Privato
- Concessioni di valorizzazione



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

PERCORSO

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

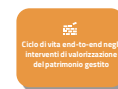
Partenariato Pubblico-Sociale con Terzo Settore

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



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	
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	Risultati 2025	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	N. Assunzioni in consistenza: 624	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 di cui Verbali di vigilanza marittimo: 1700 Tasso di regolarizzazione: 22%	Verbali patrimonio/DSA e Altro demanio tot.: 1413 di cui Verbali di vigilanza marittimo: 380 Tasso di regolarizzazione: 22%		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: 85% Tempestività di sollecito: 86%	Entrate di diretta gestione: 52,3 mln€ Tasso di riscossione: 90% Tempestività di sollecito: 88%	G - Trasparenza e affidabilità: corrette prassi gestionali	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 103,4 mln€ (di cui FIP 67 mln€ per rilascio/acquisto immobili FIP)	Risparmi di spesa per locazioni passive (CdS) 29,3 mln€ (di cui FIP 19,6 mln€ per rilascio/acquisto immobili FIP)		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€	Corrispettivi fissi 4,2 mln€ Corrispettivi variabili 0,5 mln€	S - Rigenerazione, prossimità, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica	Modifica esigenze delle PA utilizzatrici



Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

	Obiettivi/Linee guida strategiche	Descrizione	Risultati attesi nell'arcopiano	Risultati 2025	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€	Incassi da vendite: 20,7 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: 160	N. monitoraggi federalismo: 90	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: 120	N. Iniziative ad impatto sociale: 52	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: 45 di cui 5 non riferite al conflitto Russo/Ucraino. Valore totale beni gestiti 2 mld€	n. procedure di congelamento: 45 di cui 5 non riferite al conflitto Russo/Ucraino. 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	Corrispettivi: 0,78 mln €	S - Rigenerazione, prossimità, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica	Utilizzo degli strumenti digitali



Pianificazione integrata dell'immobile pubblico



Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

Il **Piano Città degli immobili pubblici** rappresenta uno strumento innovativo di programmazione, indirizzo e progettazione integrata, che prevede la costruzione di un quadro condiviso con gli Enti territoriali e con le Amministrazioni pubbliche utilizzatrici per definire, partendo da analisi del contesto della città, dei suoi fabbisogni e delle sue vocazioni, in via anticipata e condivisa, le destinazioni d'uso, i requisiti ambientali ed energetici e le prestazioni di carattere sociale e culturale dell'immobile, in coerenza con la strumentazione urbanistica vigente o in eventuale varianza.

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

Asse strategico per il perseguimento dell'integrazione tra sostenibilità ambientale, sociale e culturale

Assi strategici per il perseguimento della sostenibilità ambientale:

Assi strategici per il perseguimento della sostenibilità sociale e culturale:

ASSI STRATEGICI

FASI

Asse 1



Rigenerazione, puntando su prossimità, mix funzionale, consumo di suolo zero e sostenibilità economica

Asse 2



Neutralità e resilienza climatica

Asse 3



Efficienza e circolarità delle risorse

Asse 4



Qualità ambientale

Asse 5



Transizione energetica

Asse 6



Mobilità sostenibile

Asse 7



Condivisione e partecipazione sociale

Asse 8



Inclusione e accessibilità a spazi e servizi della città

Asse 9



Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale-scientifica e promozione dell'accesso alla cultura

Asse 10



Tutela e rigenerazione del patrimonio storico-culturale

Fase 0. PRE-ISTRUTTORIA

- ✓ Scouting e segmentazione del patrimonio immobiliare pubblico e prima individuazione del portafoglio a maggior impatto per lo sviluppo dei territori, lettura del contesto di riferimento e delle relative potenzialità
- ✓ Prime considerazioni sugli obiettivi strategici da conseguire
- ✓ Verifica delle condizioni per avviare la concertazione pubblica e il confronto con gli altri stakeholders del territorio

Fase 1a. ANALISI DEI SISTEMI DI CONTESTO

- ✓ Mappatura del sistema del patrimonio immobiliare pubblico e dei fabbisogni della PA
- ✓ Analisi del sistema storico-identitario e culturale del territorio
- ✓ Analisi del sistema di strumentazione urbanistica
- ✓ Analisi del sistema dell'assetto geografico, idrografico, geologico ed eventuali vincoli
- ✓ Analisi del sistema ambientale biofisico
- ✓ Analisi del sistema ambientale bioclimatico
- ✓ Analisi del sistema delle infrastrutture e della mobilità
- ✓ Analisi del sistema dei servizi e delle funzioni
- ✓ Analisi del sistema socio economico, demografico, di formazione e ricerca e imprenditoriale

Fase 1b. SWOT-OBIETTIVI-STRATEGIE

- ✓ Sintesi delle analisi
- ✓ Estrapolazione della domanda/offerta
- ✓ Sviluppo delle SWOT analysis
- ✓ Individuazione obiettivi specifici del piano città degli immobili pubblici
- ✓ Messa a punto delle strategie per l'attuazione degli obiettivi
- ✓ Previsioni di impatto del Piano Città sulle dimensioni ESG;

Fase 2. ACCORDO

- ✓ Firma dell'Accordo tra i partner pubblici interessati dal Piano Città degli immobili pubblici

Fase 3. PIANO D'AZIONE

- ✓ Pianificazione delle azioni di intervento in coerenza e applicazione delle strategie, con specifico riferimento agli interventi sui beni risultati maggiormente funzionali
- ✓ Definizione di strumenti, risorse e cronoprogrammi

Fase 4. ATTUAZIONE DEL PIANO

- ✓ Sviluppo delle azioni di intervento sugli immobili del Piano;
- ✓ Monitoraggio e reporting sullo stato di attuazione degli interventi
- ✓ Monitoraggio degli impatti degli interventi sul territorio anche sulle dimensioni ESG



Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

QUADRO DEI BENEFICI ATTESI PER OGNI ASSE STRATEGICO DEL PIANO CITTÀ



ASSE 1: 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.



ASSE 2: 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 3: 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 4: 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 5: 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 6: 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 7: 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 8: 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 dello *universal design*. Miglioramento della sicurezza e del benessere psico-fisico e sociale per una fruizione equa e di qualità degli spazi urbani



ASSE 9: 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 10: 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.



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
RIGENERAZIONE URBANA DELLE CITTÀ, RISPOSTA AI FABBISOGNI DELLA COMUNITÀ, SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, SOCIALE, CULTURALE ED ECONOMICA	• Verde urbano: 57% di incremento post operam delle aree verdi rispetto all'ante operam, nelle aree oggetto del piano • Consumo di suolo : 13% di riduzione totale del consumo di suolo (ante operam e post operam) • Energia: 24% di riduzione totale del consumo di energia primaria, sulla base del miglioramento di classe energetica previsto negli interventi di Piano, rispetto all'ante operam • Recupero del patrimonio immobiliare esistente: ✓ 54% di superficie di manufatti inutilizzati, riutilizzati nel post operam • Servizi culturali e alla città: ✓ 30% di SUL destinata a servizi culturali e attività sociali di servizio alla città nel post operam, rispetto alla SUL totale degli immobili ante operam • Servizi per il turismo : ✓ 6% di SUL destinata ad attività turistico-ricettive e attrattive nel post operam, rispetto alla SUL totale degli immobili ante operam • Student/social housing e spazi per la ricerca universitaria: ✓ 10% di SUL destinata a student/social housing nel post operam, rispetto alla SUL totale degli immobili ante operam ✓ 6% rapporto tra il numero di nuovi posti letto realizzati post operam ed il numero dei posti letto richiesti da normativa ✓ 7% di SUL destinata a spazi per la ricerca e formazione universitaria	• 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	Molteplicità degli interlocutori di riferimento Numerosità ed eterogeneità del patrimonio in gestione

Nota metodologica. I valori derivano dai KPI rilevati sui 34 Piani Città siglati: campione ampio ed eterogeneo, dunque si assume che sia proiettabile sul programma. I dati con doppio asterisco riguardano il solo perimetro di razionalizzazione. I target recepiscono l'osservato e sono coerenti con il Piano Casa (D.L. 66/2026), che ne rafforza in prospettiva recupero, suolo, housing e investimenti privati.

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: 41% riduzione di fitti passivi ** Razionalizzazione negli usi: 42% di SUL destinata a logistica per la PA nel post operam, rispetto alla SUL totale degli immobili post operam**	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 > <u>350 incontri effettuati</u> tavoli tecnici operativi (TTO) nell'ambito del Piano	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: 36 % di riduzione delle emissioni di CO2 rispetto alle condizioni ante operam 100% dei progetti sviluppati con modalità BIM e Digital twin Protocolli di sostenibilità volontaria: 22 % di interventi edilizi che rispetto allo stato di fatto, adottano protocolli di sostenibilità volontari sul totale dei progetti previsti nel Piano Città Spazi per la cultura e le comunità: ✓ 17% di iniziative progettuali destinate a servizi culturali e per la promozione dell'identità culturale, storica, scientifica post operam rispetto al totale delle iniziative progettuali post operam ✓ 15% di iniziative progettuali a destinazione sociale post operam rispetto al totale delle iniziative progettuali post operam	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



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 circa **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**.



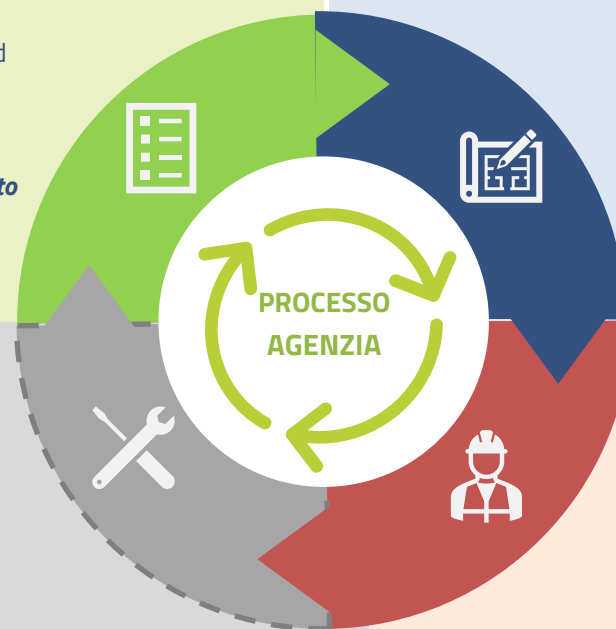
Ciclo di vita end-to-end negli interventi di valorizzazione

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 programmatica**
- F. Analisi ciclo di vita *from cradle to grave*



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. 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

- 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

F04 OPERATIONS & MAINTENANCE

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

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

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

FOCUS DEI PRINCIPALI BENEFICI ATTESI IN OTTICA *LIFE CYCLE*



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.



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.

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	Risultati 2025	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>	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 2026: +26 nuovi finanziamenti nel piano degli investimenti 2026/2028 di cui n. 15 nuove iniziative con pertinenza ESG</i>	Programmazione allineata a Piani Città, prioritizzazione analizzata anche in chiave ESG, con finanziamenti assentiti dal MEF	n. 29 interventi conclusi con pertinenza ESG ; avviato monitoraggio performance ESG per tutte le fasi del processo edilizio	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 2026: n. 582 (perimetro dei progetti/cantieri attivi al 2026) su patrimonio statale n. 185 (perimetro dei progetti attivi al 2025) su patrimonio degli EETT/EELL</i>	4,1 mld € interventi conclusi al 2029 (investimento complessivo) su patrimonio statale 190 mln € progettazioni concluse al 2029 (investimento complessivo) su patrimonio EETT/EELL	242 mln € gli Investimenti complessivi effettuati sul patrimonio statale n. 68 gli interventi complessivamente conclusi 37,5 mln € investimento complessivo su patrimonio EETT/EELL		Quadro normativo di riferimento



Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato

SOSTENIBILITÀ

elemento endemico che permea tutte le attività dell'Agenzia

UTENZA

al centro dell'azione dell'Agenzia

 **Cittadini**

 **Pubbliche Amministrazioni**

 **Territori**



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

benessere del personale, promozione della parità di genere e sviluppo delle competenze



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

Gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari



Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

Piani Città dell'immobile pubblico



Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Governo e razionalizzazione del patrimonio



Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato per la creazione di valore immobiliare

Strumenti per la creazione di valore immobiliare



Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Azioni volte alla trasformazione digitale



Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

per organizzazione del lavoro, processi operativi, ottimizzazione dell'impiego delle risorse

**FATTORI
ABILITANTI**

PMO

Risk Management

**Officina per la rigenerazione
dell'immobile Pubblico**



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. L'opportunità di revisione del quadro normativo potrà dare impulso allo strumento in una logica di piena integrazione europea, sviluppo economico e libera concorrenza.

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

FATTORI ABILITANTI	 COMPETENZE	 RELAZIONE	 CONOSCENZA
	Coinvolgimento dei privati con la loro expertise nel valutare il successo potenziale di un'operazione.	Rete con le pubbliche amministrazioni che forniscono servizi sul territorio e con gli enti territoriali – Piani Città degli immobili pubblici	Conoscenza del patrimonio immobiliare , del suo contesto e relazione con il territorio per connettere l'immobile con la città e gli stakeholder di riferimento



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



4XS NUOVE FORME DELL'ABITARE

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

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

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



Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato

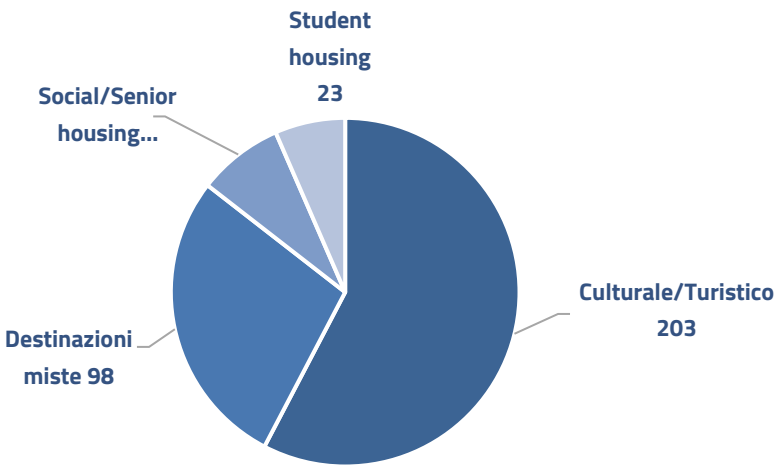
Al fine di attrarre investitori pubblici e privati, è stato istituito un nuovo strumento di dialogo: il Portale istituzionale «**Crea valore Investi con Noi**». Questo portale ha l'obiettivo di promuovere collaborazioni con soggetti privati, orientate alla rigenerazione urbana e territoriale.

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.

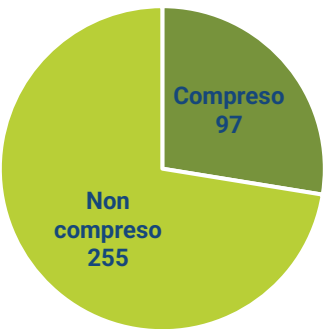
LOCALIZZAZIONE	DIMENSIONE	TIPOLOGIA
Navigazione cartografica e inquadramento territoriale	Dati dimensionali e tecnico-giuridici	Descrizione dell'immobile e immagini

Nel portale sono presenti circa **352 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



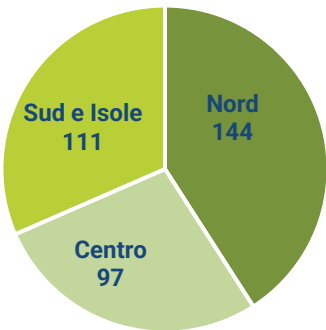
BENI COMPRESI NEI PIANI CITTÀ



BENI CON VINCOLO DEMANIO STORICO ARTISTICO



BENI PER DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA



Estrazione dati: Giugno 2026

Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato

Obiettivi/Linee guida strategiche	Descrizione	Risultati conseguiti nel 2025 e 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	2026/2029	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 Adeguati assetti organizzativi e competenze PPP-quadro normativo in attesa di revisione
		n° beni pre analisi	40	90		
		n° analisi tecniche e di fattibilità	30	100		
		n° procedure sul mercato	47	120		
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	2026/2029	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	0	120		
		contribuzione privata	120	483		
		totale investimenti**	120	603		
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	2026/2029		
		Concessioni ad impatto sociale e culturale	12	75		

*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

Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

SOSTENIBILITÀ

elemento endemico che permea tutte le attività dell'Agenzia

UTENZA

al centro dell'azione dell'Agenzia

 **Cittadini**

 **Pubbliche Amministrazioni**

 **Territori**



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

benessere del personale, promozione della parità di genere e sviluppo delle competenze



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

Gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari



Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

Piani Città dell'immobile pubblico



Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Governo e razionalizzazione del patrimonio



Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato per la creazione di valore immobiliare

Strumenti per la creazione di valore immobiliare



Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Azioni volte alla trasformazione digitale



Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

per organizzazione del lavoro, processi operativi, ottimizzazione dell'impiego delle risorse

**FATTORI
ABILITANTI**

PMO

Risk Management

**Officina per la rigenerazione
dell'immobile Pubblico**



Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico



Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Soggetti	Fruitori  Altre PA  Enti territoriali  Cittadini			Partner  Business partner  Partner istituzionali  Università Centri Ricerca		Interni  Dipendenti Demanio
	Categorie di Servizio			Servizi a supporto dei processi aziendali		
	GESTIONE AMMINISTRATIVA DEL PATRIMONIO Ottimizzare i processi di presidio amministrativo del patrimonio immobiliare dello Stato. Supportare la logistica delle Amministrazioni centrali, con attenzione ai territori e alla necessità delle utenze. Promuovere soluzioni tecnologiche per la qualità e il contenimento dei tempi e dei costi di processo.			- 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 Abilitare una gestione evoluta, integrata e data-driven del patrimonio, orientata al miglioramento delle prestazioni, dell'efficienza operativa e del monitoraggio dei servizi. Promuovere il passaggio da modelli reattivi a modelli predittivi e adattivi, capaci di ottimizzare consumi, ridurre sprechi e rafforzare resilienza e qualità degli asset.			- Gestione digitale degli immobili (BIM) - Monitoraggio consumi e performance energetiche - Servizi informativi territoriali e geospaziali - Gestione smart di beni mobili - Monitoraggio e gestione smart degli edifici (BMS) - Gestione integrata patrimonio (Digital Twin)		
	GESTIONE STRATEGICA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO Co-progettare con istituzioni e territori strategie condivise per la trasformazione del patrimonio pubblico, integrando conoscenza degli asset, fabbisogni locali e sostenibilità degli investimenti. Aumentare la conoscenza per definire destinazioni d'uso e modelli attuativi capaci di valorizzare gli immobili e generare valore pubblico.			- Valorizzazione e promozione del patrimonio - Ottimizzazione performance energetiche - Modelli di partenariato e riuso sostenibile - Analisi del portafoglio immobiliare - Pianificazione degli interventi di riqualificazione - Servizi di logistica per le Amministrazioni		
Servizi	GESTIONE INTEGRATA DELL'IMMOBILE NEL TESSUTO URBANO Rafforzare la connessione tra patrimonio pubblico e contesto urbano, trasformando gli immobili della Stato in infrastrutture abilitatrici di servizi, relazioni e nuove forme di fruizione. Favorire progettualità condivise con Università ed Enti di ricerca integrando soluzioni digitali, competenze multidisciplinari e approccio multiscale.			- Ecosistemi territoriali e processi partecipativi - Integrazione immobili pubblici nel contesto urbano - Digital Twin urbani e comunicazione di cantiere - Analisi di accessibilità agli immobili e flussi di utilizzo - Monitoraggio parametri ambientali degli immobili - Comunicazione e fruizione digitale degli immobili		
Dati	 Anagrafici e Gestionali			 Operativi e Dinamici		 Arricchimento da fonti esterne
	Patrimonio immobiliare (tecnici, fisici, amministrativi, contabili) Gestione economica e contrattuale (locazioni, concessioni, riscossioni, stime) Programmazione e investimenti (pmo, manutenzioni, interventi edilizi)	Pianificazione e utilizzo del patrimonio (fabbisogni, asset allocation, razionalizzazione) Controllo e presidio del patrimonio (contenzioso, vigilanza, geolocalizzazione)	Analisi delle prestazioni e dei rischi (audit sismici, energetici e prestazionali) Modelli digitali del patrimonio (BIM, BMS, Digital Twin) Monitoraggio dinamico immobili (sensoristica, IoT e dati in tempo reale)	Contesto urbano e territoriale (mobilità, infrastrutture) Demografici e socioeconomici (popolazione e indicatori territoriali) Cartografia e catasto (layer geografici e dati catastali)		Geofisici (sismici, idrogeologici) Ambientali (climatici, antropici)

Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Rendicontazione risultati 2025

Categorie	Risultati attesi 2026-2029	Risultati conseguiti 2025	Strategia/Obiettivi ESG impattati
GESTIONE AMMINISTRATIVA DEL PATRIMONIO	- Ottimizzazione dei processi di gestione immobiliare - Digitalizzazione e razionalizzazione dell'archivio documentale - Sviluppo di strumenti per monitoraggio e ispezioni - Miglioramento della qualità del dato	✓ Digitalizzazione processi «Gestione Imposte» e rivalutazione automatica dei canoni ✓ Reingegnerizzazione del sistema di Pianificazione e Controllo ✓ Progettazione nuovo sistema integrato per le manutenzioni ✓ Adeguamento del sistema contabile al modello acruai ✓ Definizione del modello di digitalizzazione degli archivi e identificazione dell'articolazione fascicolare	E - Efficienza e circolarità delle risorse E - Qualità ambientale E - Neutralità e resilienza climatica E - Transizione energetica S - Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale
GESTIONE OPERATIVA DEL PATRIMONIO	- Acquisizione automatica dei dati energetici - Sviluppo di modelli predittivi - Adozione di modelli di Smart e Sustainable Building - Analisi dei rischi sismici ed idrogeologici	✓ Realizzazione soluzione smart per la gestione dei veicoli sequestrati ✓ Individuazione piattaforma di Smart Building e realizzazione dei primi pilot ✓ Predisposizione di linee guida per i progetti di Smart Building ✓ Acquisizione di dati per l'analisi dei rischi sismici ed idrogeologici	E - Transizione energetica E - Neutralità e resilienza climatica E - Efficienza e circolarità delle risorse E - Qualità ambientale S - Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale
GESTIONE STRATEGICA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO	- Adozione del nuovo modello di servizi: Sportello Unico Immobiliare - Digitalizzazione e monitoraggio dei processi di valorizzazione del patrimonio - Interoperabilità con altre Amministrazioni	✓ Reengineering del Portale della Riscossione e nuovi servizi online per il cittadino / imprese ✓ Interoperabilità con la BDC di Agenzia delle Entrate tramite PDND ✓ Interoperabilità con ImmobiliPA del Dipartimento Economia ai fini del censimento degli immobili dello Stato ✓ Soluzione per l'analisi degli indicatori dei Piani Città	S - Condivisione e partecipazione sociale S - Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale S - Inclusione e accessibilità a spazi e servizi E - Efficienza e circolarità delle risorse
GESTIONE INTEGRATA DELL'IMMOBILE NEL TESSUTO URBANO	- Identificazione di asset strategici e modelli di partenariato - Attivazione di collaborazioni pubblico-privato - Monitoraggio degli impatti economici e sociali - Esperienze immersive e comunicative per rafforzare il legame con il cittadino	✓ Arricchimento del modello informativo dell'immobile con dati socioeconomici, antropici, ambientali/climatici, territoriali ✓ Definizione di indicatori per la valutazione di impatto degli interventi di rigenerazione ✓ Definizione di modelli di Digital Twin urbano e comunicazione digitale di cantiere ✓ Progettazione della soluzione per le esperienze immersive e comunicative e realizzazione dei primi pilot	S - Condivisione e partecipazione sociale S - Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale S - Inclusione e accessibilità a spazi e servizi E - Efficienza e circolarità delle risorse

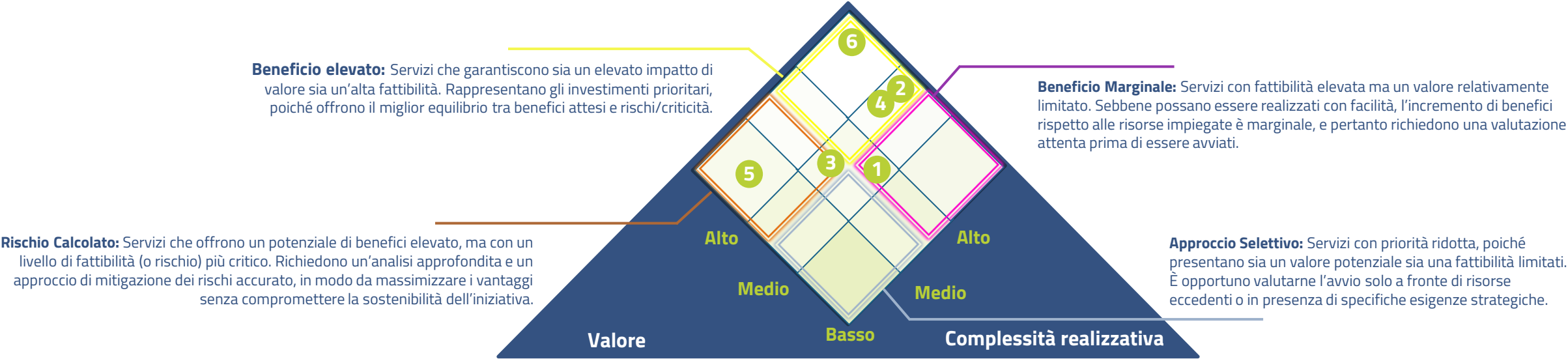


Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Evaluation Model cluster servizi: Gestione amministrativa del patrimonio

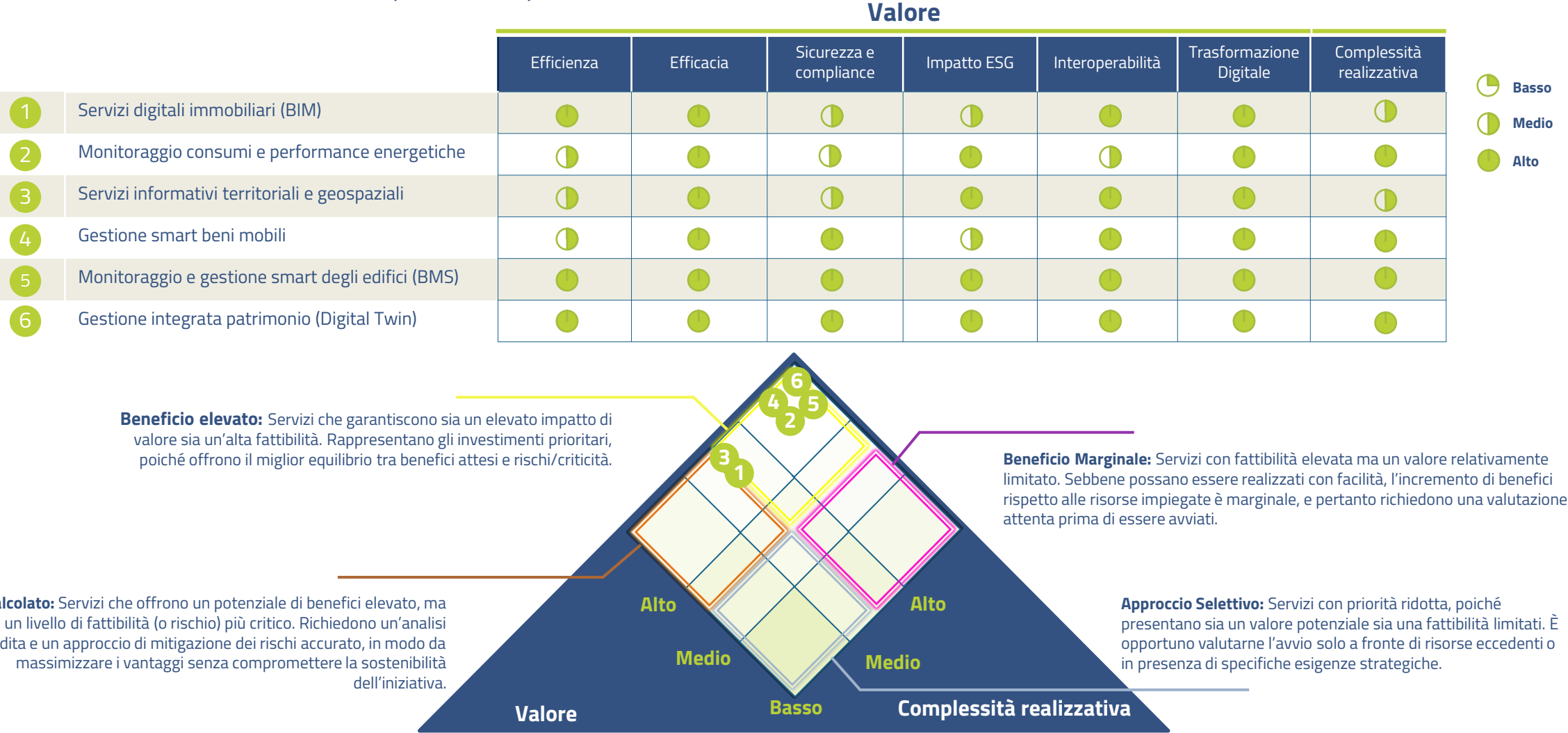
		Valore						
		Efficienza	Efficacia	Sicurezza e compliance	Impatto ESG	Interoperabilità	Trasformazione Digitale	Complessità realizzativa
1	Pianificazione e governance							
2	Compliance normativa							
3	Gestione manutenzione ordinaria e program.							
4	Gestione tecnica, fisica e documentale							
5	Gestione amministrativa contabile							
6	Gestione locazioni, concessioni e riscossioni							

Basso
 Medio
 Alto



Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Evaluation Model cluster servizi: Gestione operativa del patrimonio

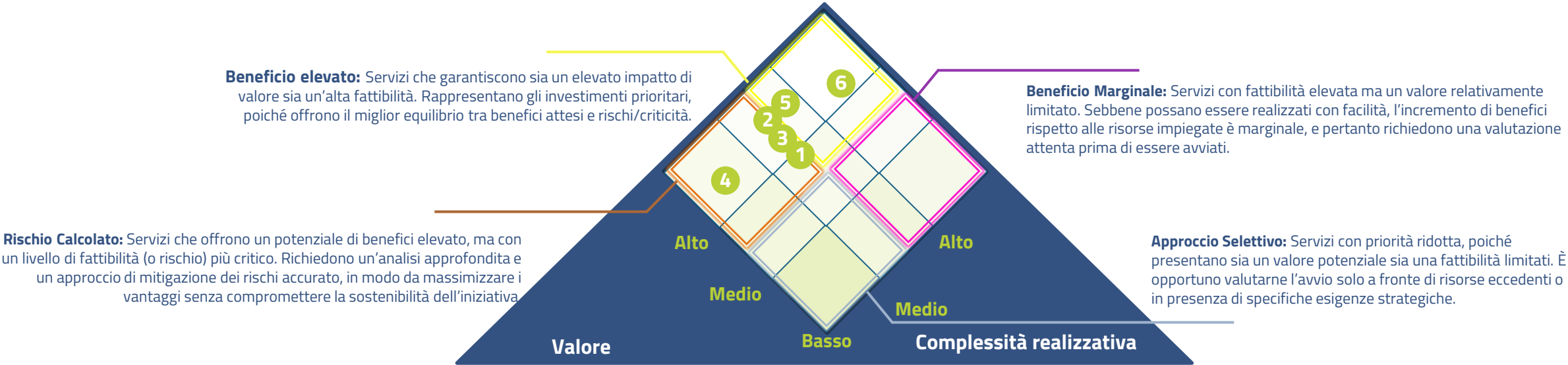


Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Evaluation Model cluster servizi: Gestione strategica e valorizzazione del patrimonio

		Valore						
		Efficienza	Efficacia	Sicurezza e compliance	Impatto ESG	Sviluppo economico	Attrattività territoriale	Complessità realizzativa
1	Valorizzazione e promozione del patrimonio	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio
2	Ottimizzazione performance energetiche	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio
3	Pianificazione degli interventi di riqualificazione	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio
4	Analisi del portafoglio immobiliare	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Basso
5	Modelli di partenariato e riuso sostenibile	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
6	Sicurezza, ambiente e territorio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto

🟡 Basso
🟡 Medio
🟢 Alto

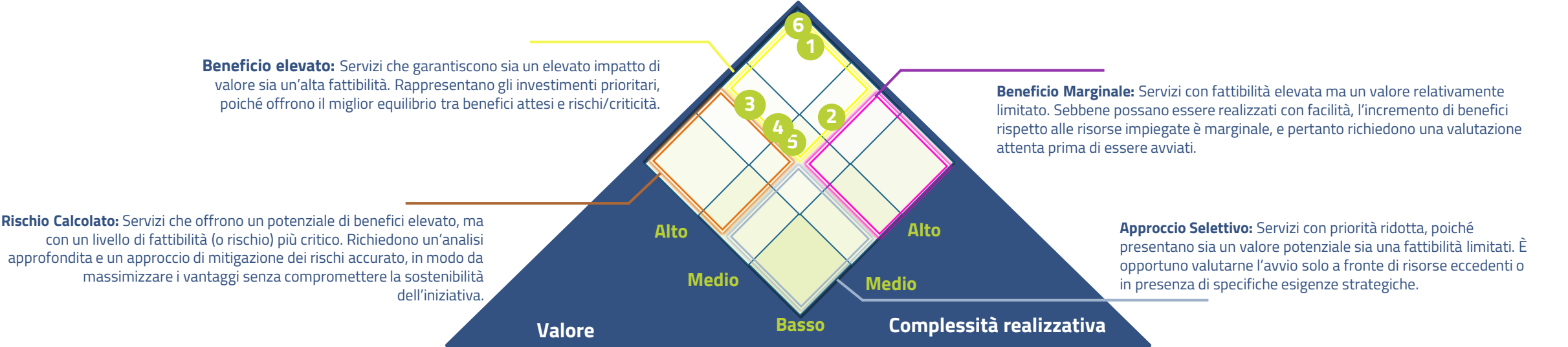


Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Evaluation Model cluster servizi : gestione integrata dell'immobile nel tessuto urbano

		Valore						
		Efficienza	Efficacia	Sicurezza e compliance	Impatto ESG	Sviluppo economico	Attrattività territoriale	Complessità realizzativa
1	Ecosistemi territoriali e processi partecipativi	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
2	Integrazione immobili pubblici nel contesto urbano	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
3	Digital Twin urbani e comunicazione di cantiere	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio
4	Analisi di accessib. agli immobili e flussi di utilizzo	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio
5	Monitoraggio parametri ambientali degli immobili	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio
6	Comunicazione e fruizione digitale degli immobili	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

- Basso
- Medio
- Alto



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze



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.**

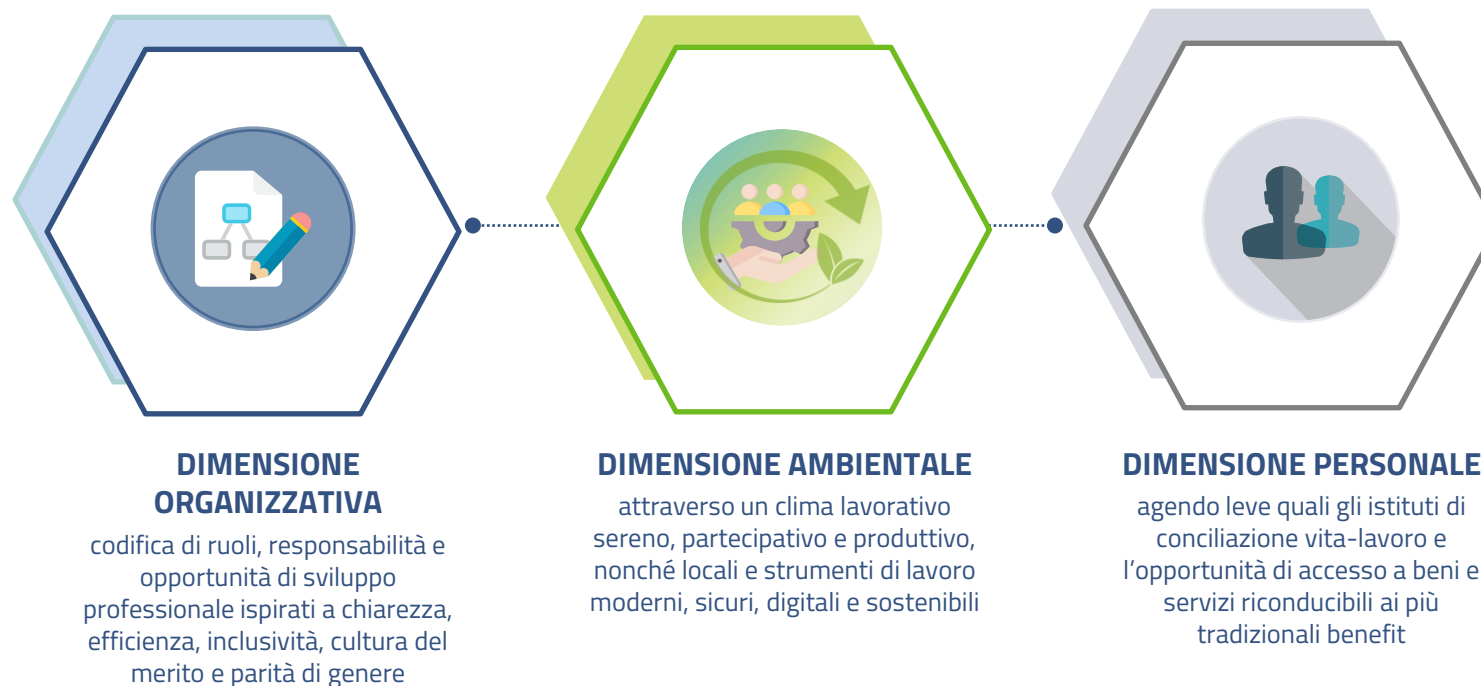
Il riconoscimento della **centralità dei dipendenti e dei loro bisogni**, è condizione per costruire un futuro lavorativo più equilibrato, produttivo e sostenibile, nonché quale atto di responsabilità sociale d'impresa, a beneficio del benessere collettivo.



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

LE MACRO-AZIONI

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).



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; 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

SOSTENIBILITÀ

elemento endemico che permea tutte le attività dell'Agenzia

UTENZA

al centro dell'azione dell'Agenzia

 **Cittadini**

 **Pubbliche Amministrazioni**

 **Territori**



Valorizzazione del capitale umano attraverso welfare e sviluppo delle competenze

benessere del personale, promozione della parità di genere e sviluppo delle competenze



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

Gestione di qualità dell'intero ciclo di vita degli interventi immobiliari



Pianificazione integrata dell'immobile pubblico

Piani Città dell'immobile pubblico



Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Governo e razionalizzazione del patrimonio



Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato per la creazione di valore immobiliare

Strumenti per la creazione di valore immobiliare



Nuovi servizi digitali per la gestione dell'immobile pubblico

Azioni volte alla trasformazione digitale



Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

per organizzazione del lavoro, processi operativi, ottimizzazione dell'impiego delle risorse

**FATTORI
ABILITANTI**

PMO

Risk Management

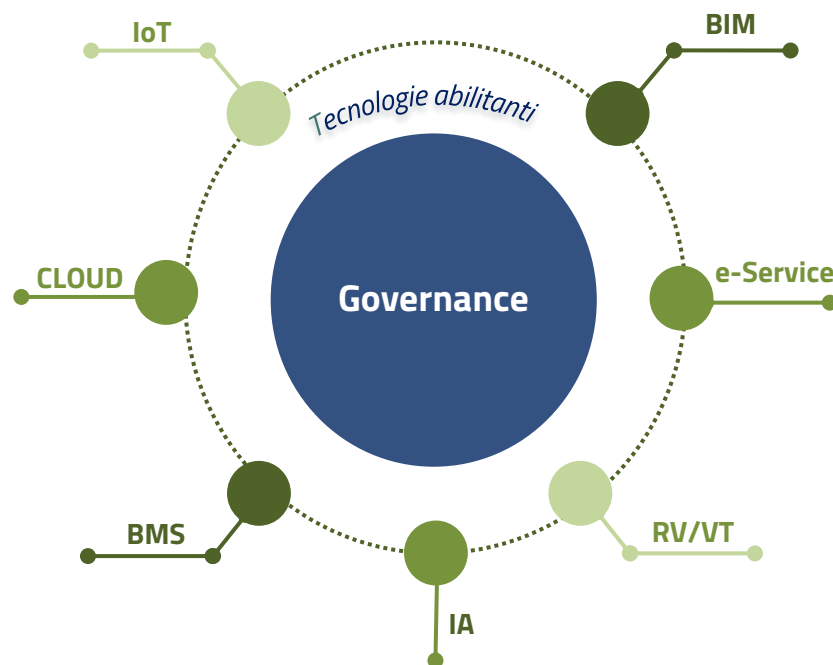
**Officina per la rigenerazione
dell'immobile Pubblico**



Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

Ambiti di applicazione e tecnologie adottate

Il percorso di trasformazione digitale prevede l'**adozione delle migliori tecnologie** per la gestione e l'ottimizzazione dell'intero ciclo di vita dell'immobile.. Nuovi servizi digitali vengono abilitati da iniziative di sistema come la PDND (Piattaforma Digitale Nazionale Dati), il Catalogo Nazionale dei dati, la collaborazione con system integrator (es. Sogei, Polo Strategico Nazionale), altresì con Università e Centri di Ricerca



SMART BUILDING

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

DIGITAL TWIN

- DT IMMOBILIARE: Monitoraggio continuo del comportamento dell'immobile 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.

CLOUD

- Adozione di un modello multicloud interoperabile basato sul cloud in uso presso il SIF (Sistema Informativo della Fiscalità) e sul cloud del Polo Strategico Nazionale secondo un modello di servizio che assicura scalabilità, contenimento dei costi e compliance per l'attuazione di progetti innovativi di DT.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

- Applicazioni di IA per la gestione immobiliare: utilizzo di modelli predittivi e algoritmi di analisi per il supporto alle decisioni (es. previsione dei consumi e costi energetici, ottimizzazione degli spazi e delle allocazioni degli addetti, agenti intelligenti per l'automazione dei processi gestionali)

INTEROPERABILITÀ DEI SISTEMI

- Realizzazione di 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

Il percorso di adozione dell'Intelligenza Artificiale

L'Agenzia ha sviluppato un percorso di adozione dell'intelligenza artificiale fondato su casi d'uso operativi, realizzando soluzioni a **supporto della conoscenza, della produttività individuale, dell'analisi dei dati e dell'automazione dei processi**, definendo un **modello di governance** e linee guida in coerenza con le normative vigenti, affiancati da iniziative di formazione sull'uso dell'IA. Tale percorso pone l'attenzione sui temi etici, la compliance normativa e lo sviluppo delle tecnologie in ambito internazionale.

Su queste basi, l'evoluzione in corso mira a estendere e integrare le soluzioni di IA nei processi core dell'Agenzia, in coerenza con il modello di gestione value-driven e data-driven del Piano Strategico. In tale contesto, le tecnologie di IA – in particolare i **sistemi multi-agente** – supportano i processi decisionali attraverso **analisi, simulazioni e raccomandazioni, garantendo il presidio umano nelle decisioni**.



DIRETTRICI STRETEGICHE

SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ
INDIVIDUALI

AUTOMAZIONE DEI
PROCESSI OPERATIVI

SUPPORTO INTELLIGENTE
AI PROCESSI

SCENARI DI
SIMULAZIONE

TECNOLOGIE

Assistenti
Intelligenti

IA Generativa

IA Agentica

Modelli
Previsionali

AZIONI

Evoluzione degli assistenti virtuali e dei chatbot documentali verso strumenti integrati con dati e applicativi a supporto delle attività operative

Sviluppo delle soluzioni agentiche già avviate verso modelli di automazione end-to-end dei processi ricorrenti e ad alto volume

Utilizzo dell'AI a supporto di verifiche e controlli, per rendere i processi più affidabili ed efficaci senza sostituire il ruolo umano

Evoluzione dei modelli analitici e previsionali verso strumenti di simulazione per decisioni su patrimonio e territorio

ADOZIONE

2025

2026-2029



EVOLUZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO



da task force bottom-up a unità organizzativa AI dedicata, guidata da un approccio strategico

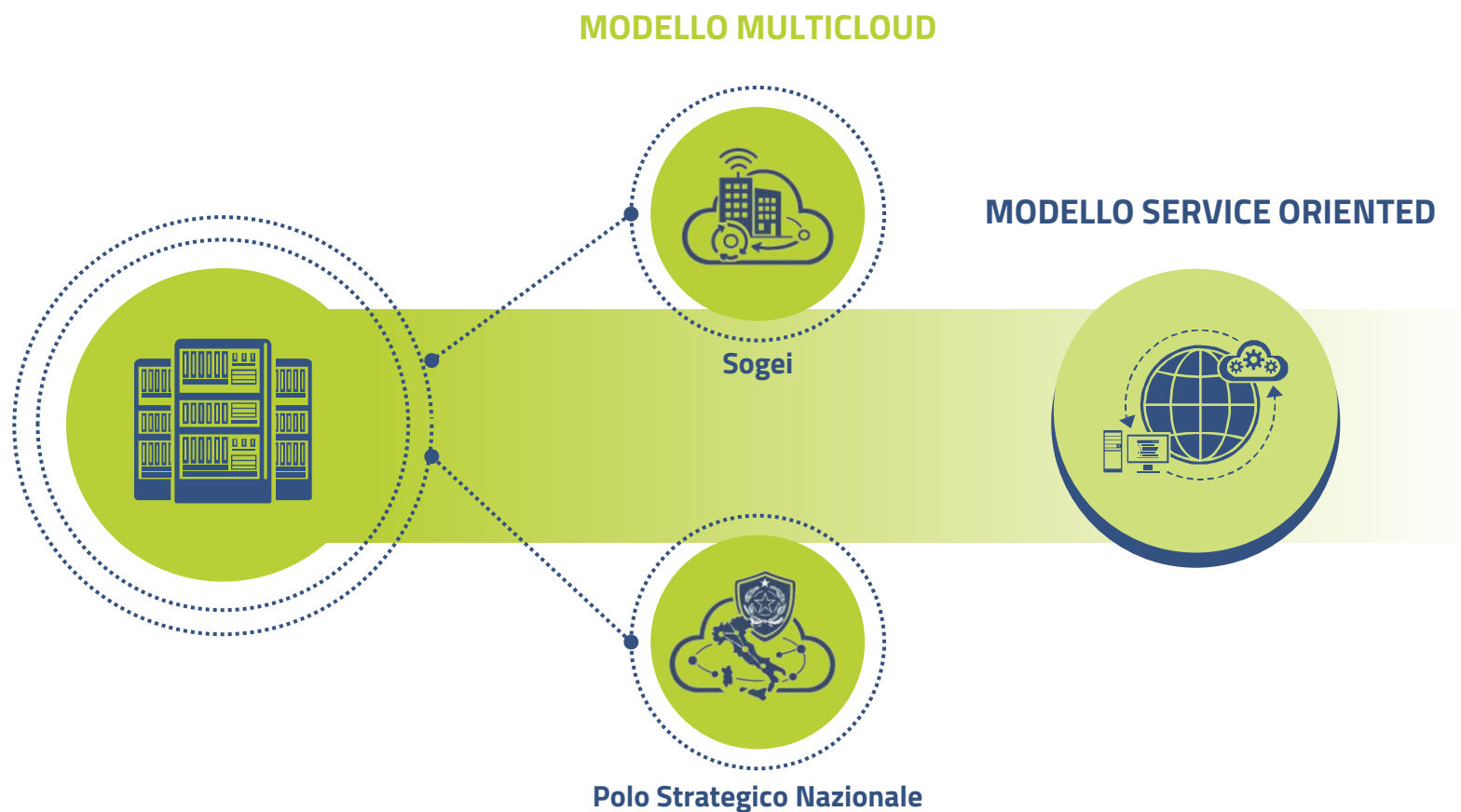


Utilizzo di nuove tecnologie a servizio della gestione immobiliare

Roadmap evolutiva verso il modello Multicloud

La migrazione dei servizi verso gli ambienti Sogei e il Polo Strategico Nazionale completerà il percorso di **adozione del modello Multicloud**, abilitando una piattaforma più flessibile, resiliente e orientata alla continuità operativa.

La roadmap evolutiva prevede l'evoluzione verso un **modello Service-Oriented** che abilita l'esposizione e la fruizione dei servizi all'esterno dell'organizzazione.



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/Multicloud	Strutturazione ed elaborazione avanzata dei dati a supporto del ciclo di vita dei progetti infrastrutturali	E - Neutralità e resilienza climatica E - Transizione energetica E - Efficienza e circolarità delle risorse G - Digitalizzazione dei processi e innovazione
Pianificazione integrata dell'immobile pubblico (Piani Città)	API	Interconnessione dei sistemi e delle basi dati con gli enti fornitori di servizi urbani	S-Rigenerazione: prossimità, mix funzionale, consumo di suolo zero S- Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale G- Servizi digitali per il territorio
Gestione degli asset, governo e razionalizzazione del patrimonio immobiliare	IoT / BMS	Acquisizione, aggregazione e correlazione di dati a supporto della gestione degli asset	E - Transizione energetica E - Neutralità e resilienza climatica G - Digitalizzazione dei processi e innovazione
Sviluppo di strumenti di partenariato pubblico privato per la creazione di valore immobiliare	API	Abilitazione dello scambio informativo abilitante il partenariato pubblico	G - Stakeholder engagement G - Digitalizzazione dei processi e innovazione G - Tutela e valorizzazione dell'identità storico-culturale
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	S - Formazione e crescita delle risorse S - Salute & benessere dei lavoratori

TECNOLOGIE TRASVERSALI



SMART BUILDING

Monitoraggio e controllo intelligente degli edifici per l'ottimizzazione dei consumi energetici, e il miglioramento del comfort



DIGITAL TWIN

Modelli digitali per il monitoraggio delle prestazioni, la simulazione degli interventi e la visualizzazione immersiva



MULTICLOUD

Erogazione dei servizi su un ecosistema Multicloud che garantisce scalabilità, resilienza e sostenibilità



IA

Utilizzo di modelli predittivi e algoritmi avanzati per supportare le decisioni e ottimizzare i processi di gestione immobiliare



INTEROPERABILITÀ DEI SERVIZI

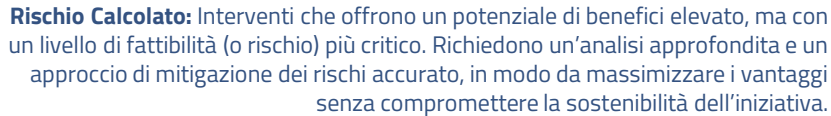
Servizi digitali interoperabili ed e-Service per favorire la condivisione di dati e funzionalità



 **Basso**

 **Medio**

 **Alto**



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

Il processo di **risk assessment** consente di valutare rischi e opportunità, orientando le scelte strategiche da attuare attraverso processi e progetti.

BENEFICI

- Lettura strutturata del contesto
- Valutazione comparata delle opzioni
- Definizione delle priorità
- Allocazione efficiente delle risorse
- Anticipazione dei potenziali ostacoli
- Riduzione dell'incertezza nei processi decisionali

La valutazione strutturata di rischi e opportunità associati ai fattori di successo e ai vincoli consente 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*»

GARANTIRE TRASPARENZA E RESPONSABILITÀ DELLE SCELTE

Solidità: valutare gli effetti e la sostenibilità delle scelte nel tempo

Condivisione: rendere le scelte comprensibili e condivise all'interno dell'Agenzia e verso gli stakeholder esterni

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'Immobilie Pubblico

Conoscenza condivisa - L'Hub che trasforma innovazione e competenze in valore concreto per i territori.

Un laboratorio di sperimentazione che evolve in una piattaforma permanente di diffusione e condivisione della conoscenza per la rigenerazione del patrimonio pubblico.

OFFICINA trasforma l'esperienza dell'Agenzia in un hub condiviso di modelli, strumenti e competenze, a supporto dell'innovazione nella progettazione, gestione e valorizzazione degli immobili dello Stato.

Diretta dallo Steering Committee Sostenibilità e Innovazione

VISIONE

Officina è lo spazio aperto dove l'incontro tra progetti e ricerca scientifica, grazie a competenze multidisciplinari, si trasforma in un ecosistema permanente di innovazione applicata alla rete di immobili pubblici inseriti nei territori che li ospitano, nel pieno rispetto della loro identità culturale, economica e sociale

METODO

Connettere Partnership e networking con Università e centri di ricerca

Sperimentare Casi d'uso e soluzioni sul campo

Orientare Modelli e strumenti per le decisioni

Divulgare Linee guida, migliori pratiche

IMPATTO

Officina mira a potenziare il ruolo dell'Agenzia del Demanio come riferimento nazionale per l'innovazione nella gestione del patrimonio pubblico, generando strumenti evoluti, conoscenza divulgativa basata sui dati, modelli replicabili e sostenibili



Un Program Management Office maturo

Il Program Management Office rappresenta l'infrastruttura gestionale che trasforma la strategia in risultati misurabili, con trasparenza, visibilità e piena rendicontabilità.

Con il suo orientamento agli obiettivi e l'attuazione per fasi, supporta anche l'applicazione del **Principio del Risultato** del Codice dei Contratti Pubblici, operando come presidio di monitoraggio strutturato a tutela del triplo vincolo di progetto.





Quando le Istituzioni e i territori collaborano, la condivisione diventa etica del fare insieme: è così che nasce l'intelligenza collettiva che, nella visione dell'Agenzia, guida l'innovazione con un approccio flessibile, multidisciplinare e integrato, trasformando la pluralità delle competenze nella qualità delle scelte e nel valore duraturo del patrimonio dello Stato