



 AGENZIA DEL DEMANIO



RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ 2024

AGENZIA DEL DEMANIO





Sommario

1. Lettera agli stakeholder.....	4
2. Premessa.....	7
3. Chi siamo	8
3.1 La nostra identità	8
3.2 La nostra missione, la nostra visione e i valori	8
3.3 La Governance dell’Agenzia.....	10
3.4 Il patrimonio che gestiamo	14
4. Stakeholder engagement e materialità in Add.....	17
4.1 Il dialogo trasparente e continuo con gli stakeholder	17
4.2 La metodologia di individuazione dei temi.....	18
4.3 I temi materiali	21
4.4 Gli indicatori correlati ai temi materiali	25
4.5 La gestione dei rischi.....	26
5. Il Piano Strategico Industriale e gli impegni di sostenibilità dell’Agenzia.....	28
6. I piani di rigenerazione urbana.....	32
6.1 I piani di investimento immobiliari	33
Efficientamento energetico.....	34
Azioni volte alla prevenzione del rischio sismico	35
6.2 La centralità dell’utenza e la rigenerazione urbana.....	36
6.3 Il Partenariato Pubblico Privato	43
6.4 La qualità della progettazione	45
6.5 Le collaborazioni tecnico-scientifiche	46
6.6 Riconoscimenti e Iniziative	48
6.7 La comunicazione.....	53
Partecipazioni ad eventi e fiere	56
7. Il nostro focus ESG.....	58
7.1 G - La Governance rigorosa, trasparente e digitale	58



L'accessibilità e la trasparenza	58
La digitalizzazione e l'innovazione	58
Codice Etico e Impegno etico	60
Il contrasto alla corruzione	64
La tutela della privacy e la protezione dei dati.....	67
La Cybersecurity	68
I nostri fornitori.....	69
7.2 S - Il capitale umano.....	70
Le nostre persone	70
La formazione.....	73
La crescita del personale.....	75
La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità.....	76
La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	78
Il Welfare aziendale	81
Il Work-life balance	82
L'importanza del dialogo	84
7.3 E - La tutela dell'ambiente e la resilienza al cambiamento climatico.....	86
I consumi di materiali	86
I consumi energetici e l'efficiamento energetico	86
Le emissioni di gas effetto serra.....	88
I consumi idrici.....	89
La gestione dei rifiuti.....	89
Nota metodologica	91
8. Tabelle GRI.....	92
9. GRI CONTENT INDEX.....	100

1. Lettera agli stakeholder

Sostenibilità, innovazione e valore pubblico condiviso: il nostro impegno per il futuro

Cari stakeholder,

sono particolarmente orgogliosa di presentare la **seconda rendicontazione di sostenibilità per il 2024**, redatta su base volontaria e sottoposta quest'anno per la prima volta ad asseverazione indipendente, che racconta il percorso di trasformazione avviato sin dal 2021 dall'Agenzia del Demanio, orientato alla sostenibilità, all'innovazione e alla digitalizzazione.

Nell'ambito di questo importante processo, abbiamo scelto di avviare un graduale avvicinamento ai requisiti introdotti dalla **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) recepita in Italia con il Dlgs 125/2024**, ponendo le basi per una crescente armonizzazione con il nuovo quadro normativo europeo sulla sostenibilità.

Questa evoluzione riflette la nostra volontà di contribuire attivamente a una transizione giusta ed equa, valorizzando il dialogo con gli stakeholder, l'innovazione responsabile e la creazione di valore condiviso.

Nel mutato contesto post pandemico, caratterizzato da crisi climatiche, energetiche e da nuovi scenari geopolitici, la visione dell'Agenzia è passata da una "gestione conservativa" alla "valorizzazione rigenerativa" del patrimonio immobiliare dello Stato. Al centro l'utenza, il cittadino, le PA utilizzatrici e l'immobile pubblico come strumento di sviluppo sociale ed economico che concorre alla salvaguardia dell'ambiente e al benessere delle nostre città. Anche grazie alle opportunità che ci offre l'innovazione da applicare agli immobili pubblici in un'ottica di sostenibilità e rispetto del pianeta.

Il Piano Strategico Industriale quadriennale declina la nuova visione attraverso tre driver strategici - **innovazione, sostenibilità e centralità dell'utenza** - e fissa obiettivi e risorse.

La misurazione dei risultati è affidata a **un sistema di indicatori (KPI), anche in ottica ESG, coerente con gli standard internazionali**.

Gli indicatori, in una prima fase limitati alla valutazione dei singoli interventi edilizi, saranno progressivamente applicati per misurare gli impatti più generali prodotti dall'Agenzia attraverso i **Piani città degli immobili pubblici**: lo strumento adottato per **pianificare in modo integrato la rifunzionalizzazione e la valorizzazione degli asset pubblici, in sinergia con le istituzioni del territorio**.

Al 31 marzo 2025 ne **sono stati firmati 22 su tutto il territorio nazionale**, che individuano sulla base delle analisi del contesto punti di forza e criticità, obiettivi e principali strategie per attuarli.

Nel 2024, gli investimenti immobiliari hanno raggiunto un **valore complessivo di 4,7 miliardi di euro**.

Gli **interventi edilizi** attuati testimoniano l'impegno concreto verso un **modello di sviluppo sostenibile e rigenerativo**, di seguito alcuni dati:

- l'**85%** degli interventi ha **contribuito alla riqualificazione di aree urbane**, valorizzando manufatti dismessi e restituendoli a nuova vita;
- il **57%** ha **integrato misure di resilienza e adattamento ai cambiamenti climatici**, contribuendo ad aumentare la capacità del patrimonio pubblico di affrontare le sfide ambientali;
- il **100%** degli interventi è stato progettato **senza consumo di nuovo suolo**, a dimostrazione di un impegno sistemico nella tutela del territorio;
- il **42%** ha **incluso azioni mirate alla riduzione del consumo di suolo**, attraverso strategie di recupero sostenibile.

Così l'Agenzia ha rafforzato il proprio impegno in termini di sostenibilità ambientale e sociale, **in linea con le indicazioni date dal Ministero vigilante** negli ultimi Atti di indirizzo che promuovono il recupero funzionale degli immobili pubblici, la loro restituzione alla vita attiva delle comunità, lo sviluppo di azioni di rigenerazione con l'offerta di servizi sul territorio e una risposta più centrata ai fabbisogni delle pubbliche amministrazione e alle esigenze dei cittadini, senza tralasciare, per gli immobili non utilizzabili a usi governativi, i possibili contributi ai crescenti bisogni abitativi in una nuova dimensione dell'abitare.

Nell'arco del 2024, il nostro percorso si è arricchito di un ulteriore strumento strategico: il **Piano di Sostenibilità** che per l'arco temporale del piano industriale definisce per ogni driver ESG azioni, target quali-quantitativi, KPI e responsabilità assegnate, che guideranno la nostra organizzazione nei prossimi anni, rafforzando la coerenza tra visione, governance e impatti generati.

Intendiamo integrare sempre di più i principi ESG nelle nostre attività, con un approccio proattivo e misurabile.

L'Agenzia si è inoltre impegnata a monitorare le azioni strategiche implementate, all'interno di un nuovo **sistema di Program Management Office (PMO)** e a rendicontare al Ministero dell'Economia e delle Finanze inserendo nella **Convenzione di Servizi** una selezione di indicatori sugli interventi edilizi che consideri, accanto al valore economico, le dimensioni sociali e ambientali.

In questo processo un ruolo chiave è svolto dallo sviluppo delle attività di **comunicazione ai cittadini e agli stakeholder, dal rilancio di azioni di partenariato pubblico privato e dalla promozione delle iniziative di uso temporaneo su immobili in disuso, per dare segnali di apertura degli immobili alla cittadinanza.**

I Piani città degli immobili pubblici, quali guida dell'azione dell'Agenzia, si fondano sull'apertura all'ascolto e al dialogo con il territorio, la città, i cittadini, gli stakeholder per avere un quadro delle criticità, delle esigenze e delle opportunità.



Il racconto e la condivisione dei progetti, delle iniziative e dei driver della nuova visione sulla cura del patrimonio immobiliare dello Stato, da un lato, spingono verso la partecipazione e la inclusione, aumentando la probabilità di successo degli interventi avviati, e, dall'altro, alimentano comportamenti e scelte improntate alla sostenibilità, moltiplicando così gli effetti dell'impatto rigenerativo.

Nel percorso di conoscenza e condivisione di tutte le dimensioni del valore che l'immobile pubblico può generare, il nostro grazie va a tutti coloro che con il loro contributo hanno reso possibile il miglioramento continuo della nostra strategia, in particolar modo alle **persone dell'Agenzia**.

Crediamo, infatti, che la sostenibilità passi anche attraverso la valorizzazione delle persone. Per questo investiamo nella **formazione**: nel 2024 sono state erogate **36.767 ore di formazione**; nello **sviluppo professionale e nel benessere delle nostre risorse**, promuovendo un ambiente di lavoro basato su **diversità, equità e inclusione**: il **40% di donne ricoprono ruoli di responsabilità**¹. Abbiamo rafforzato le **politiche di welfare** e di **conciliazione vita-lavoro**, attivato **programmi di empowerment e leadership**, e promosso una cultura organizzativa fondata sul **rispetto**, sulla **collaborazione** e sull'**ascolto attivo**.

Le donne e gli uomini dell'Agenzia sono il **motore del cambiamento** e il primo presidio di sostenibilità.

Il patrimonio immobiliare pubblico, le nostre città, i nostri territori, hanno una storia, un'identità, una memoria che devono essere tutelate, riscoperte e valorizzate per generare valore economico ma anche bellezza, creatività e capacità di innovazione, verso un futuro più desiderabile.

*Il Direttore dell'Agenzia
Alessandra dal Verme*

¹ Lo standard minimo fissato dalla UNI PdR 125:2022 è pari al 40%.

2. Premessa

Verso la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Nonostante l'instabilità geopolitica a livello globale, le spinte negazioniste verso i temi della sostenibilità attualmente presenti nello scenario internazionale l'Agenzia ha scelto di continuare il suo percorso verso il recepimento degli schemi definiti dalla **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, la normativa dell'UE volta a migliorare la trasparenza delle informazioni sulla sostenibilità, recepita in Italia con il Dlgs 125 del 06/09/2024 e indirizzata alle aziende pubbliche e private di certe dimensioni e rilevanza. Questa scelta ha segnato un cambio di passo, accelerando un processo che di fatto era già in corso, e che sta proseguendo con un lavoro intenso, non ancora terminato.

Giunta alla sua seconda edizione in forma volontaria, la Rendicontazione di Sostenibilità 2024 raccoglie, dunque, le informazioni relative agli impatti sociali, ambientali ed economici selezionati sulla base dei risultati dell'analisi di materialità, con la quale sono stati individuati i temi rilevanti per l'Agenzia e i suoi stakeholder, e si arricchisce di ulteriori tasselli: in previsione dell'integrazione degli **ESRS** dell'Unione Europea si è provveduto ad un allineamento al **Global Reporting Initiative (GRI) 2021**, uno dei principali standard internazionali utilizzati per i reporting di sostenibilità, secondo l'opzione "**with reference to**", e si è sottoposto il documento ad una **revisione limitata da parte di una primaria società di revisione**, realizzando così il duplice obiettivo di garantire, da un lato, la massima trasparenza e credibilità e, dall'altro, di migliorare il dialogo con i nostri stakeholder fornendo un quadro inclusivo dei temi materiali dell'Agenzia, quale conferma dell'impegno concreto dell'Ente per contribuire a migliorare il benessere delle persone e a tutelare l'ambiente e le organizzazioni.

Il presente documento rappresenta, dunque, un ulteriore passo del percorso dell'Agenzia verso la completa integrazione della sostenibilità in tutte le proprie attività, riflettendo una visione del futuro basata su valori, ideali e aspirazioni in uno scenario che è parte integrante della comunità sociale e del territorio in cui opera.

3. Chi siamo

3.1 La nostra identità

L'Agenzia del Demanio è un **Ente Pubblico Economico** sottoposto all'alta vigilanza del Ministro dell'Economia e delle Finanze, che ne detta gli indirizzi.

L'attività dell'Agenzia è regolata dal **decreto legislativo n. 300 del 1999**, dallo Statuto e dalle norme del Codice civile e delle altre leggi relative alle persone giuridiche private e adotta propri regolamenti di contabilità e di amministrazione.

Il compito istituzionale dell'Agenzia del Demanio è gestire e **valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico** adottando criteri di economicità e di creazione di valore economico, ambientale, sociale e culturale, in coerenza con gli indirizzi governativi definiti nell'*Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2024-2026*.

L'Agenzia è articolata in una Direzione generale, con sede a Roma, e in 17 Direzioni territoriali.

3.2 La nostra missione, la nostra visione e i valori

La missione

La nostra missione è quella di *"Gestire il patrimonio immobiliare dello Stato, di supportare le Pubbliche Amministrazioni centrali nella logistica, offrendo nuovi e più efficienti spazi, di valorizzare il nostro patrimonio storico – artistico preservandone la bellezza e riportandolo alla vita per i cittadini con nuove funzioni"*.



In quest'ottica l'operato dell'Agenzia si concretizza nel **curare il patrimonio dello Stato creando valore per la collettività**, generando impatti positivi per l'economia del Paese. In particolare:

- gestiamo i fabbisogni logistici delle Amministrazioni dello Stato (Razionalizzazione degli spazi in uso alle pubbliche amministrazioni centrali per il contenimento della spesa di locazioni passive) - Art. 2, commi 222 e ss. art.2 della L. n. 191/2009 (Finanziaria 2010).
- programmiamo e realizziamo gli interventi edilizi sul portafoglio immobiliare statale o comunque in uso alle Amministrazioni dello Stato (Manutentore Unico) - D.L. n. 98/2011.
- valorizziamo il patrimonio immobiliare dello Stato e degli Enti Pubblici Territoriali e non Territoriali, anche mediante il ricorso a società, consorzi e/o fondi di investimento immobiliare - D.L. n. 351/2001, D.P.R. n. 296/2005, D.L. n. 98/2011, D.L. n. 83/2014.
- coordiniamo progetti di sviluppo infrastrutturale del Paese con ricadute negli ambiti del risanamento ambientale, delle bonifiche, dell'edilizia pubblica, della prevenzione del rischio sismico, della riqualificazione urbana e della sicurezza delle periferie, della digitalizzazione delle Amministrazioni Statali - Art. 1, comma 140, L. n. 232/2016.

La visione

*"**Promuovere e trasformare** il patrimonio immobiliare pubblico in ricchezza per lo Stato e la cittadinanza, operando in sinergia con le istituzioni e gli enti territoriali, attraverso **strumenti innovativi**, il riuso e la riqualificazione dei beni, una particolare attenzione all'ambiente e ai territori".*

La nostra visione si fonda su **sostenibilità, digitalizzazione e sinergia con le istituzioni e il territorio**. In particolare, promuoviamo:

- interventi legati all'autonomia e autoproduzione energetica degli immobili pubblici, alla riduzione del consumo di suolo, alla sicurezza dal rischio sismico e alla resilienza ai cambiamenti climatici;
- un modello innovativo di ufficio pubblico per una PA moderna e digitale, coerente con una nuova organizzazione del lavoro e con una efficiente gestione dell'immobile;
- la digitalizzazione dell'immobile pubblico per favorire un'efficace manutenzione predittiva, necessaria alla riduzione delle spese di gestione e all'interoperabilità con i diversi stakeholders (progettisti, operatori, amministrazioni richiedenti e usuarie);
- il supporto agli Enti Territoriali in operazioni di rigenerazione urbana, di riqualificazione e rifunionalizzazione degli immobili pubblici.

I valori

I nostri valori che quotidianamente ci accompagnano e ci sostengono si riferiscono a:



3.3 La Governance dell'Agenzia

Il modello di **Corporate governance** dell'Agenzia è articolato secondo quanto previsto dalla legge (art. 61-72, d.lgs. n. 300/1999) e dallo Statuto.

Sono organi dell'Agenzia:

- il **Direttore** che rappresenta l'Agenzia e la dirige. Il Direttore presiede il Comitato di Gestione;
- il **Comitato di Gestione** che approva lo Statuto, i regolamenti, il bilancio consuntivo, i piani aziendali, gli impegni di spesa nonché il ricorso a finanziamenti esterni, le scelte strategiche aziendali, le nomine di dirigenti apicali dell'Agenzia, ogni questione relativa al proprio funzionamento e ogni altra questione che il Direttore dell'Agenzia ritenga di sottoporvi;
- il **Collegio dei Revisori dei conti**, che vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dall'Agenzia e sul suo funzionamento.

Il Direttore

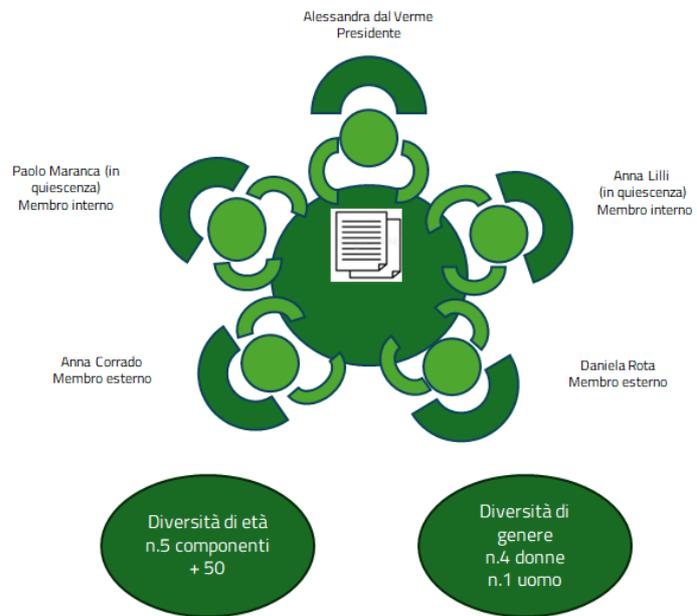


Con Decreto del Presidente della Repubblica del 18 maggio 2021 la dott.sa Alessandra dal Verme è stata nominata Direttore dell'Agenzia per la durata di tre anni, a decorrere dal 20 maggio 2021 e, successivamente a decorrere dal 13 gennaio 2023 è stata riconfermata nel suo incarico, per la durata di tre anni.



Il Comitato di gestione

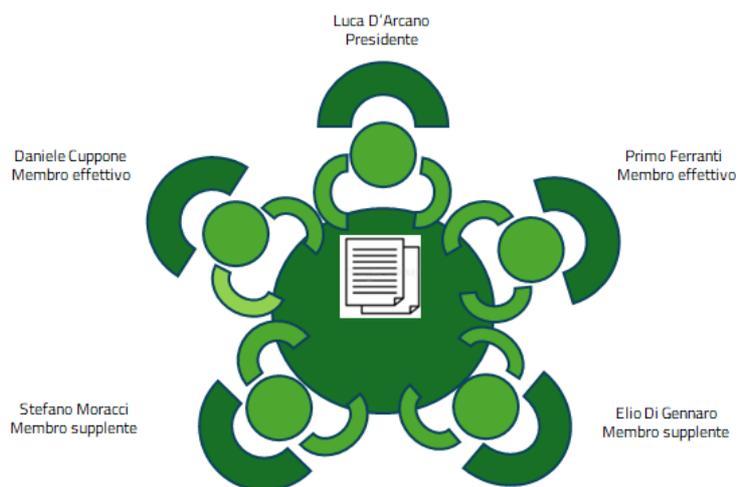
I compensi dei membri del Comitato sono stabiliti con Decreto del Ministro Vigilante e sono posti a carico dell’Agenzia. Attualmente gli stessi sono fissati dal D.M. 18 settembre 2000 emanato dall’allora Ministro delle Finanze di concerto con il Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione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



Il Collegio dei Revisori dei conti

I componenti de Collegio:

- sono nominati con decreto del Ministro dell’economia e delle finanze, che designa altresì il suo Presidente;
- durano in carica tre anni e possono essere confermati una sola volta;
- sono scelti tra persone fisiche iscritte nel registro dei revisori contabili



Il Vertice ha impresso un forte impulso nel perseguimento della sostenibilità in ogni ambito, supportando la progressiva adozione degli indicatori di sostenibilità ESG (*Environmental, Social and Governance* – ambientali, sociali e di governance) all’interno di tutta la catena del valore, non solo per rendicontare i risultati raggiunti, ma soprattutto per anticipare le decisioni e guidare le proprie azioni.

In tale contesto, il **Comitato di gestione** e il **Collegio dei revisori dei conti**, nei limiti delle rispettive competenze, hanno tenuto e tengono conto dell’esigenza di perseguire il percorso di sostenibilità intrapreso e della necessità di includere la sostenibilità tra le competenze ritenute rilevanti, sostenendo la linea impressa dal Vertice e le scelte di integrazione dei fattori ESG nei propri processi decisionali e operativi, per creare valore sostenibile nel lungo periodo, attuata anche attraverso iniziative e **tavoli di lavoro** dedicati alla Sostenibilità e alla predisposizione del Piano di Sostenibilità.



Per maggiori informazioni sulle attività svolte dagli organi dell'Agenzia si rinvia alle informazioni contenute nell'area "Agenzia" rinvenibili nel sito www.agenziademanio.it

L'assetto organizzativo della governance si completa con i seguenti **Enti e Organismi di Controllo:**

- **Il Magistrato della Corte dei Conti:** Consigliere Saverio Galasso è delegato al controllo ai sensi dell'art.12 L.259/1958
- **La Società di revisione proposta al controllo contabile:** PricewaterhouseCoopers
- **La Società di revisione proposta all'asseverazione limitata della rendicontazione di sostenibilità:** PricewaterhouseCoopers
- **Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili:** Dott. Fabio Garagozzo
- **L'Organismo di vigilanza:** è istituito in conformità al D.Lgs. 231/2001 ed è formato da 1 membro interno, dott. Kostadin Peci e 2 membri esterni dott.ssa Patrizia Carobello e dott.ssa Sara Signa
- **Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT):** dott. Giuseppe Pisciotta dotato di adeguato supporto (il Nucleo), esercita il controllo interno nei termini e secondo le modalità di cui alla legge n. 190/2012 e d.lgs. n. 33/2013 e le indicazioni impartite dall'Autorità nazionale anticorruzione, assicurando il presidio delle attività connesse agli adempimenti in materia di *prevenzione della corruzione* e *trasparenza* e garantendo l'indirizzo unitario a tutte le strutture dell'Agenzia, in coerenza con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza
- **Il Responsabile della protezione dei dati (RPD):** dott.ssa Mariella Patriarca nominata in attuazione a quanto previsto dal Regolamento 2016/679/UE

La Governance della sostenibilità

Nell'ambito delle attività di indirizzo strategico esercitate dal **Vertice**, al fine di presidiare al meglio le attività attinenti alla sostenibilità, l'Agenzia ha così strutturato la governance dedicata che prevede la presenza:

- del **Direttore dell'Agenzia** che supervisiona e approva le informazioni di sostenibilità, compresi i temi materiali, e la revisione delle informazioni contenute nella Rendicontazione di Sostenibilità;
- del **Comitato di gestione** che collabora con il Vertice nell'indirizzo e nella supervisione strategica delle attività legate alla sostenibilità condividendo le responsabilità degli impatti dell'operato dell'Agenzia sull'economia, sull'ambiente e sulle persone;

- dello **Steering Committee Sostenibilità e Innovazione** che, composto dai Direttori delle Direzioni centrali dell’Agenzia, definisce la strategia e gli indirizzi per l’attuazione di progetti e attività ad alto contenuto innovativo e ne monitora l’esecuzione. Convocato periodicamente a seconda delle esigenze e degli argomenti, può coinvolgere altre funzioni utili allo sviluppo delle diverse attività nonché analizzare, valutare, proporre e implementare le soluzioni che verranno individuate garantendo coerenza complessiva;
- della **Struttura per la Progettazione**, al cui interno l’Officina per la rigenerazione dell’immobile Pubblico cura la formalizzazione e l’aggiornamento del Piano di Sostenibilità, il monitoraggio continuo dell’avanzamento delle azioni, la promozione della cultura della sostenibilità all’interno dell’Agenzia e l’integrazione dei principi di sostenibilità all’interno dei processi dell’Ente;
- della **Direzione Pianificazione strategica, Controllo e Amministrazione**, al cui interno l’Ufficio del Direttore cura l’elaborazione e la formalizzazione della rendicontazione di sostenibilità, la conduzione ed il periodico aggiornamento dell’analisi di materialità ed il processo di raccolta dei dati.

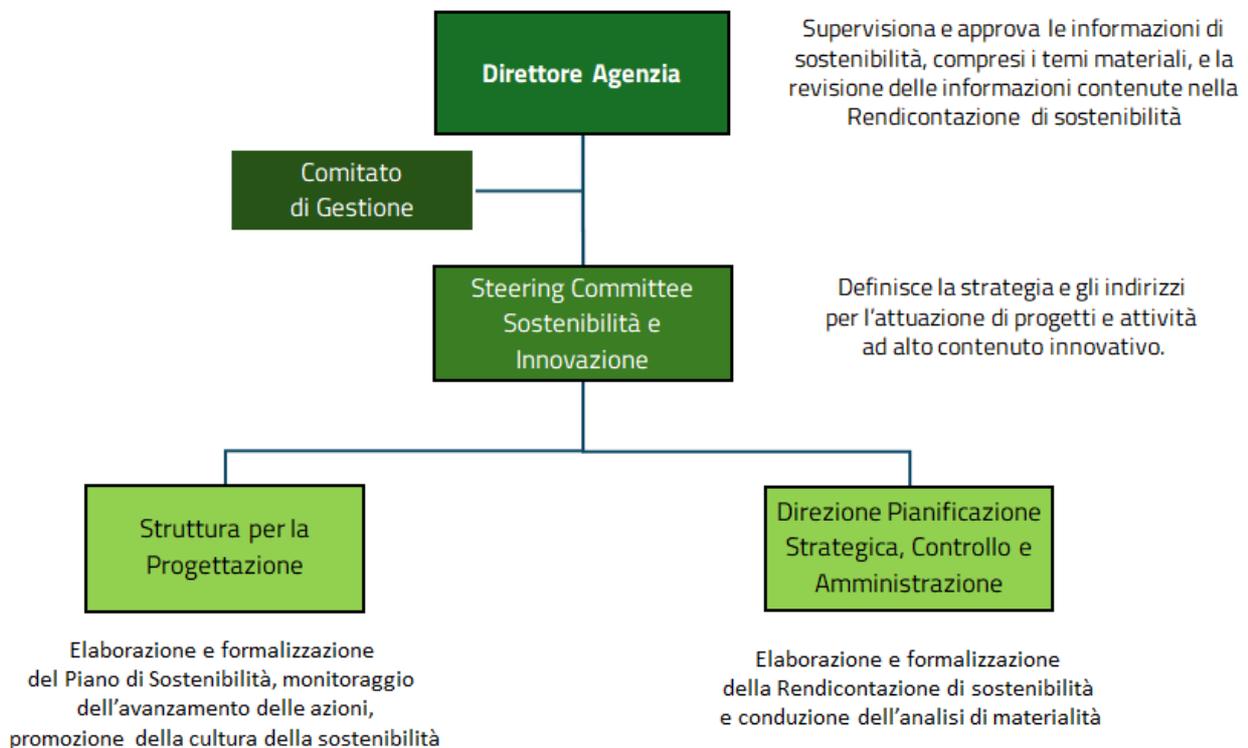


Figura 1. La Governance della Sostenibilità

L’Agenzia si è inoltre dotata di un advisor per la sostenibilità che supporta il Vertice e le Strutture dell’Ente.

3.4 Il patrimonio che gestiamo

L'Agenzia del Demanio è responsabile della gestione, razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato e amministra un portafoglio di 44 mila beni per un valore di circa 62 miliardi di euro costituito da beni appartenenti:

- al patrimonio indisponibile (beni in uso governativo): immobili principalmente ad uso ufficio sedi dei ministeri;
- al patrimonio disponibile: terreni agricoli, fabbricati rurali, immobili residenziali (nella maggior parte dei casi quote indivise di proprietà), immobili commerciali, immobili posseduti in quota;
- al demanio storico-artistico non in consegna al Ministero della Cultura: ville e palazzi storici, ex conventi, ex forti, mura cittadine;
- ad altro demanio indisponibile: beni dati in uso gratuito e perpetuo alle università o a enti ecclesiastici, beni confiscati, edilizia residenziale pubblica non ancora trasferita agli Enti locali.

Patrimonio gestito 2024		
Cluster	% Numero	% Valore
Uso governativo	52%	86%
Patrimonio disponibile	35%	3%
Demanio storico artistico (DSA)	6%	7%
Altro indisponibile	7%	4%

Data la pluralità di fonti attraverso le quali gli immobili entrano a far parte del patrimonio dello Stato, il portafoglio è estremamente variegato per pregio, tipologia e uso. Ne fanno parte grandi compendi come caserme, uffici, complessi carcerari, ma anche immobili di maggiore complessità gestionale come infrastrutture (strade, ponti, canali, ex ferrovie), beni artistici e archeologici, luoghi di culto (chiese, cimiteri di guerra), montagne e foreste, e beni di minor pregio, come singole unità immobiliari, aree urbane e terreni agricoli di dimensioni minori. I beni edificati costituiscono, in termini numerici e di valore, il segmento di maggiore interesse.

Oltre al suddetto patrimonio immobiliare, l'Agenzia gestisce gli immobili ricevuti in proprietà, con i Decreti di patrimonializzazione, all'atto della sua trasformazione in Ente Pubblico Economico avvenuta nel 2005.

Regione	Città	Indirizzo
Beni strumentali		
Emilia Romagna	Bologna	Via Azzogardino, 51
Lazio	Roma	Via Piacenza, 3
Lazio	Roma	Via del Quirinale, 28
Lazio	Roma	Via Barberini, 38
Lombardia	Milano	Corso Monforte
Marche	Ancona	Via Fermo, 1



Molise	Campobasso	Viale Regina Elena, 1
Toscana	Firenze	Via Laura, 54
Beni non strumentali		
Lazio	Roma	Via del Commercio, 19/27
Veneto	Venezia	Cannaregio, 2139
Veneto	Venezia	Corso Palladio, 149

La Convenzione di Servizi

Per la programmazione delle proprie attività e per la definizione delle linee di azione, l’Agenzia segue direttrici strategiche coerenti con gli obiettivi contenuti nell’Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale del Ministro dell’Economia e delle Finanze.

I suddetti obiettivi vengono poi esplicitati nella Convenzione di servizi che l’Agenzia stipula annualmente con il Dipartimento delle Finanze e che definisce gli obiettivi e i risultati che l’ente si impegna a raggiungere nel triennio di riferimento.



Attraverso l’Atto di indirizzo il Ministro illustra le priorità delle politiche economiche e gli obiettivi per il triennio di riferimento a cui l’Agenzia dovrà fare ispirarsi e indirizzare le proprie azioni.

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



Le direttrici strategiche della Convenzione di Servizi

Le politiche di gestione immobiliare delineate nella Convenzione di Servizi, sulle quali si è focalizzata l’azione dell’Agenzia nel 2024, sono state volte a perseguire le seguenti direttrici strategiche:

- Efficientare la gestione dei servizi immobiliari in un’ottica di economicità e sostenibilità
- Assicurare uno sviluppo immobiliare integrato
- Generare valore attraverso il patrimonio immobiliare pubblico

Nella Convenzione di Servizi, oltre alle attività che hanno per oggetto il patrimonio immobiliare dello Stato in gestione, vengono indicati obiettivi e risultati anche per tutte le altre attività svolte dall'Agenzia.

Altre attività gestite dall'Agenzia

Di seguito si presenta una breve panoramica delle altre attività gestite.

- Pianificazione, in qualità di "Manutentore Unico", di tutti gli interventi di manutenzione degli edifici in uso alle amministrazioni statali, oltre che la valorizzazione degli immobili statali non più utilizzati attraverso la collaborazione con gli Enti locali, individuando nuove destinazioni urbanistiche in linea con le esigenze del territorio.
- Completamento del processo di trasferimento degli immobili dallo Stato agli Enti locali che ne hanno fatto richiesta ai sensi dell'art. 56 bis del D.L. n. 69/2013 in materia federalismo demaniale. Nell'ambito del federalismo, l'Agenzia del Demanio porta avanti, in collaborazione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (recentemente ridenominato "Ministero della Cultura"), progetti di valorizzazione di immobili di demanio storico-artistico attraverso il loro trasferimento agli Enti locali, secondo le procedure previste dall'art. 5, comma 5, del D.lgs. 85/2010 (c.d. federalismo culturale).
- Gestione dei veicoli pervenuti in proprietà dello Stato per effetto di provvedimenti di confisca amministrativa per violazione alle norme del codice della strada emessi dalle Prefetture – UTG, nonché i mezzi cosiddetti "abbandonati" disciplinati dal decreto del Presidente della Repubblica n. 189/2001 e quelli pervenuti all'Erario ai sensi dell'articolo 215 bis del Codice della Strada.
- Gestione dei beni devoluti allo Stato a seguito di eredità vacanti di cui all'articolo 586 del Codice civile, situati nel territorio nazionale.
- Gestione e valorizzazione, dei beni immobili, dei beni mobili, dei valori, delle obbligazioni, delle partecipazioni societarie, delle quote di fondi comuni di investimento e degli altri valori mobiliari, dei crediti nonché dei diritti e dei beni immateriali affidata (art. 1, commi 1008 e 1009, della L. n. 178/2020).
- Custodia, amministrazione e gestione delle risorse economiche oggetto di congelamento, stabilendone, altresì, le modalità ed i criteri di gestione, che può avvenire in via diretta ovvero avvalendosi di amministratori o custodi (art.12 del D.Lgs. n. 109/2007).



4. Stakeholder engagement e materialità in AdD

4.1 Il dialogo trasparente e continuo con gli stakeholder

L'Agenzia del Demanio pone al centro della propria azione un dialogo costante e trasparente con gli stakeholders, favorendo il confronto sia a livello istituzionale che territoriale. Oltre alla definizione dei temi materiali per l'Agenzia, durante l'anno gli stakeholder vengono coinvolti anche attraverso momenti di dialogo strutturati, con l'obiettivo di rafforzare la sinergia tra Pubblica Amministrazione, cittadini, enti di ricerca e operatori del settore immobiliare, garantendo una gestione sempre più efficace e innovativa del patrimonio dello Stato.

L'Agenzia ha predisposto una mappa di tutti i soggetti che la influenzano o ne sono influenzati (*stakeholder*), riportata nella figura sottostante.



Coinvolgimento istituzionale

Come ogni anno, uno dei momenti chiave di coinvolgimento istituzionale è stato la **presentazione del Rapporto Annuale 2024 "L'Italia e i suoi beni. Creare valore con gli immobili dello Stato"**, tenutasi il 9 luglio a Palazzo Montecitorio alla presenza del Viceministro dell'Economia e delle Finanze Maurizio Leo. Il documento riporta i risultati di un anno di attività, fa il punto sullo stato di avanzamento degli interventi previsti nel Piano Strategico Industriale e individua le strategie per innovare la gestione e le azioni di valorizzazione. Durante l'evento, il Direttore dell'Agenzia ha illustrato i punti chiave, ribadendo l'importanza della collaborazione con gli enti territoriali e con il settore privato per la riqualificazione e valorizzazione del patrimonio pubblico.



'L'utenza e la collettività sono al centro della nostra azione. Investiamo nella riqualificazione degli immobili poco o male utilizzati per soddisfare i fabbisogni delle Pubbliche Amministrazioni, abbattere la spesa pubblica di locazioni passive. Pianifichiamo gli interventi in sinergia con le Istituzioni dei Territori alla luce delle loro peculiarità, per aprire gli immobili pubblici al cittadino, fornire nuovi servizi e rispondere alle esigenze abitative di famiglie, giovani e anziani.'

- Alessandra dal Verme, Direttore dell'Agencia del Demanio

Nel 2024, inoltre, è stato organizzato un altro importante momento di dialogo con il mondo accademico e tecnologico: **l'evento "AI e nuove tecnologie: impatto sul futuro del patrimonio dello Stato"**, svoltosi a Roma il 22 ottobre. Durante l'incontro, esperti del settore, rappresentanti istituzionali e università si sono confrontati sull'uso delle tecnologie digitali per la gestione degli immobili pubblici, con particolare attenzione all'intelligenza artificiale, ai gemelli digitali e alla sensoristica avanzata. L'evento ha evidenziato il ruolo cruciale della digitalizzazione nella pianificazione e conservazione del patrimonio immobiliare dello Stato, rafforzando il legame tra innovazione e sostenibilità.

Coinvolgimento territoriale

A livello territoriale, il confronto con gli stakeholders avviene principalmente attraverso **tavoli tecnici**, finalizzati a raccogliere informazioni utili per l'aggiornamento del Piano Strategico Industriale 2024-2027 e per il monitoraggio dell'attuazione dei progetti sul territorio. Sebbene non siano ancora strutturati incontri pubblici dedicati alla cittadinanza, l'Agencia è impegnata a rafforzare il coinvolgimento locale nell'ambito dei propri processi decisionali.

In particolare, è stato istituito il City Plan Center all'interno dell'**Urban Center di Bari**, concepito come luogo di incontro con stakeholder, rappresentanti del mondo professionale e della cittadinanza attiva, con l'obiettivo di sviluppare azioni partecipate e strategie urbane mirate. Parallelamente, a Palermo, si è conclusa con successo la consultazione pubblica per l'avvio delle attività dell'**Urban Center Sicilia**, un laboratorio urbano permanente dedicato alla valorizzazione degli immobili pubblici della città. Questo spazio opererà come punto di riferimento scientifico e culturale per promuovere visioni innovative sulle trasformazioni urbane, orientate verso la sostenibilità ambientale e l'inclusione sociale.

Questi momenti di coinvolgimento dimostrano l'impegno dell'Agencia del Demanio nel costruire un *dialogo aperto e partecipativo* con tutti gli attori coinvolti nella gestione e valorizzazione del patrimonio pubblico, promuovendo trasparenza, collaborazione e innovazione.

4.2 La metodologia di individuazione dei temi

Seguendo il quadro in continua evoluzione delle normative europee in tema di sostenibilità, e alla luce della spinta alla semplificazione presente nel Pacchetto Omnibus della Commissione Ue che modifica le norme

su reporting di sostenibilità, due diligence e tassonomia, l'Agenzia ha scelto di rafforzare il suo percorso di sostenibilità anche in riferimento all'analisi di materialità, affinando nel 2024, attraverso con aggiornamento dei temi, quanto svolto lo scorso anno relativamente alla sola analisi della materialità d'impatto, ma mantenendo l'impegno ad aggiungere anche l'analisi della materialità finanziaria per pervenire alla doppia materialità, come elemento per rafforzare la strategia di sostenibilità dell'Ente.

L'aggiornamento dell'analisi di materialità ha quindi rappresentato una evoluzione della mappatura dei temi identificati nel 2023, con l'amplificazione delle tematiche sottostanti sotto diversi aspetti:

- il rafforzamento della metodologia di analisi degli impatti generati, allineati ora ai principali standard internazionali (GRI);
- il perseguimento degli indirizzi presenti nel Piano Strategico Industriale 2022-2026 e nel suo aggiornamento per il quadriennio 2024-2027;
- l'analisi di contesto e gli studi sul benchmark di settore;
- la compliance rispetto alla normativa di riferimento;
- il coinvolgimento del Top Management;

consentendo così di raggiungere il duplice obiettivo di valutare gli impatti concreti e potenziali derivanti dalle attività gestite e creare uno strumento di coinvolgimento, interazione e valutazione atto a favorire un dialogo aperto e trasparente con i propri stakeholder.

Il processo utilizzato per la realizzazione dell'analisi di materialità può essere sintetizzato nelle seguenti fasi:

- Fase 1: Identificazione dei temi e degli impatti (negati/positivi ed effettivi/potenziali);
- Fase 2: Individuazione degli Stakeholder;
- Fase 3: Coinvolgimento degli Stakeholder;
- Fase 4: Analisi dei risultati e identificazione dei temi materiali rilevanti;
- Fase 5: Correlazione tra i temi materiali ed i GRI di rendicontazione.

Fase 1: Identificazione dei temi e degli impatti

In questa fase si è posta particolare attenzione all'identificazione e alla valutazione degli impatti derivanti dalle attività svolte dell'Agenzia o nelle quali è coinvolta, aggiornandoli rispetto a quanto svolto nel 2023. Lo sforzo procedurale aggiuntivo è consistito, inoltre, nella valutazione degli impatti anche alla luce dei fattori di rischio ESG emersi a seguito di specifica ricognizione effettuata nel corso dell'anno da parte dell'Internal Audit. Tale attività è stata effettuata coinvolgendo i propri stakeholder, sia a livello centrale che territoriale.

L'analisi di impatto 2024 così strutturata ha consentito, quindi, di identificare gli impatti positivi e negativi, potenziali ed effettivi, sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, inclusi quelli sui diritti umani, nell'ambito delle sue attività di business, in particolare intendendo per impatti effettivi quelli che si sono già manifestati e per impatti potenziali quelli che potrebbero manifestarsi ma non lo hanno ancora fatto.

Agli impatti sono state associate le tematiche materiali e gli argomenti correlati, ovvero le azioni con cui l'Agenzia può rispettivamente generare valore condiviso e promuovere la sostenibilità, con l'obiettivo di massimizzare i benefici per tutte le parti interessate e per l'ambiente oppure generare ripercussioni nella dimensione economica, ambientale o sociale.

L'analisi aggiornata ha portato all'individuazione di un numero complessivo di n. 20 temi materiali da sottoporre alla valutazione degli stakeholder.

Fase 2: Individuazione degli Stakeholders

Nella seconda fase è stata svolta una mappatura interna finalizzata ad identificare le diverse categorie di stakeholder che potrebbero essere influenzate e/o influenzare le attività dell'organizzazione, con cui risulta quindi fondamentale confrontarsi per identificare i possibili impatti. Questo processo nel 2024 è stato condotto in modalità più approfondita e strutturata attraverso, da un lato, l'affinamento dei criteri di individuazione e segmentazione degli stakeholder per influenza ed impatto e, dall'altro, facendo evolvere il sistema di relazioni che l'Agenzia intrattiene sulla base della predetta classificazione.

Grazie a questo approccio sono state ulteriormente definite le categorie di portatori di interesse, con l'evidenziazione di quelle considerate chiave per l'Ente, e le modalità di coinvolgimento più idonee a massimizzare la partecipazione attiva degli stakeholders incoraggiando, al contempo, un dialogo più articolato e significativo.

Fase 3: Coinvolgimento degli stakeholders

Il coinvolgimento degli stakeholder si è svolto in due distinti momenti: in primo luogo, è stato organizzato un incontro presso la Direzione Generale con l'obiettivo di raccogliere le risposte ai questionari di materialità, coinvolgendo attivamente tutti i portatori di interesse per ottenere una valutazione sulla rilevanza degli impatti rispetto alle tematiche individuate dall'Agenzia, utilizzando una scala numerica da 1 (non significativo) a 5 (massima priorità). L'evento ha visto una grande partecipazione, in aumento rispetto allo scorso anno, con circa 70 stakeholder appartenenti a diverse categorie, tra le quali: persone dell'Agenzia, Associazioni di categoria, Mondo accademico, Pubbliche Amministrazioni, Istituzioni e Banche, a testimonianza di come l'interesse verso le attività messe in campo dall'Ente per la rigenerazione dei territori sia crescente e dunque il suo ruolo di agente del cambiamento sempre più di rilievo.

Successivamente è stato svolto un approfondimento con il top management dell’Agenzia, a cui è stato chiesto di fare una valutazione integrativa e più accurata sui potenziali impatti relativi ai temi materiali oggetto dell’analisi di materialità, finalizzata all’evidenziazione, per ognuno di essi, degli impatti positivi e negativi nonché della portata e della probabilità di accadimento. I risultati di questa ulteriore valutazione sono stati poi aggregati per definire univocamente l’elenco dei temi materiali con gli impatti più rilevanti per l’Ente.

Fase 4: Analisi dei risultati e la valutazione degli impatti

I questionari somministrati agli stakeholder, sia interni che esterni, hanno permesso di raccogliere le valutazioni in merito all’entità, alla portata, alla probabilità di accadimento ed alla natura irrimediabile dell’impatto analizzato. Una volta calcolata la rilevanza dell’impatto per ogni tematica correlata, è stato possibile calcolare la rilevanza complessiva dell’impatto per i temi generali, attraverso il calcolo della media aritmetica.

Nella seguente sezione *“I temi materiali”* vengono riportati i temi analizzati, con particolare riferimento a quelli prioritari (individuati nel 75° percentile), che rappresentano i temi materiali dell’Agenzia del Demanio.

Fase 5: Correlazione tra i temi materiali ed i GRI di rendicontazione

Durante l’ultima fase dell’analisi si è provveduto ad effettuare il raccordo tra le tematiche risultate rilevanti e gli indicatori del Global Reporting Initiative (GRI) 2021, quale standard di riferimento scelto per la Rendicontazione.

4.3 I temi materiali

Di seguito vengono riportati i temi materiali prioritari dell’Agenzia del Demanio nel 2024: per ogni tematica identificata come materiale è stata indicata la categoria ESG di riferimento.





Area	Temî prioritari emersi nel 2024	Rilevanza di impatto
	Creazione di valore per l'Agenzia e gli stakeholder, con ricadute positive a beneficio sui territori	4,10
	Riqualficazione e transizione energetica della PA	3,85
	Sicurezza sui luoghi di lavoro e benessere del personale	3,60
	Inquinamento	3,47
	Correttezza e trasparenza nella governance	3,40
	Ascolto e rafforzamento del dialogo con gli stakeholders	3,40
	Soluzioni innovative e di miglioramento dell'attività dell'Agenzia e dei servizi offerti	3,39
	Promozione della sostenibilità ambientale e della biodiversità	3,37
	Impegno etico e rispetto dei diritti umani	3,26
	Cybersecurity e tutela della privacy	3,12
	Riduzione dell'impronta carbonica	3,04
	Sviluppo delle competenze	2,90
	Evoluzione delle strutture e dei processi decisionali	2,87
	Promozione delle pari opportunità e dei comportamenti inclusivi	2,82
	Integrazione della sostenibilità nelle attività gestite	2,80
	Riciclo e risparmio delle risorse idriche	2,68
	Cambiamento climatico	2,54
	Contributo e promozione dell'economica circolare	2,53
	Gestione integrata dei rischi di sostenibilità (governance, sociali e ambientali) in tutti i processi	2,52
	Gestione sostenibile della catena di fornitura	2,37

Dall'analisi di materialità d'impatto è emerso che:

- è cresciuta la partecipazione degli stakeholder e la consapevolezza sui temi materiali e gli impatti correlati. Gli stakeholder hanno mediamente inserito valori più alti;
- nel 2023 i temi più rilevanti riguardavano quelli con impatti sull'ambiente e il sociale, mentre nel 2024 i temi materiali più rilevanti hanno riguardato quelli con impatti prevalentemente sulla governance e sul sociale.

Risultati dell'analisi di materialità

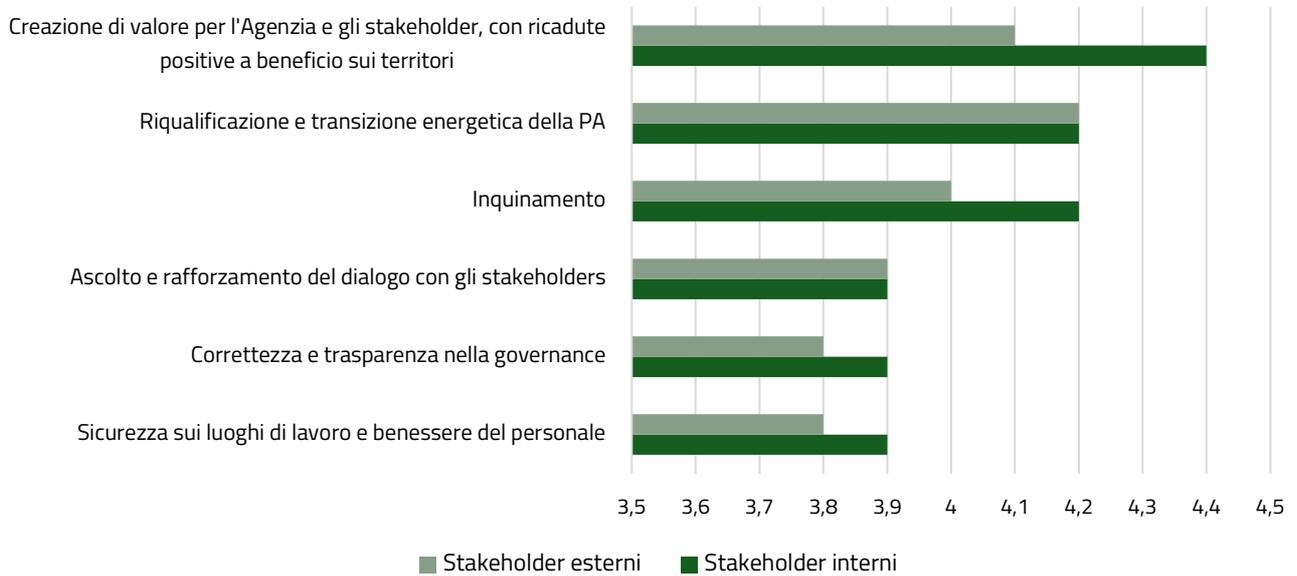


Figura 2. Risultati analisi di materialità

Di seguito si riportano in formato grafico anche i risultati per singolo ambito ESG (ambientale, sociale, governance).

Ambito: GOVERNANCE

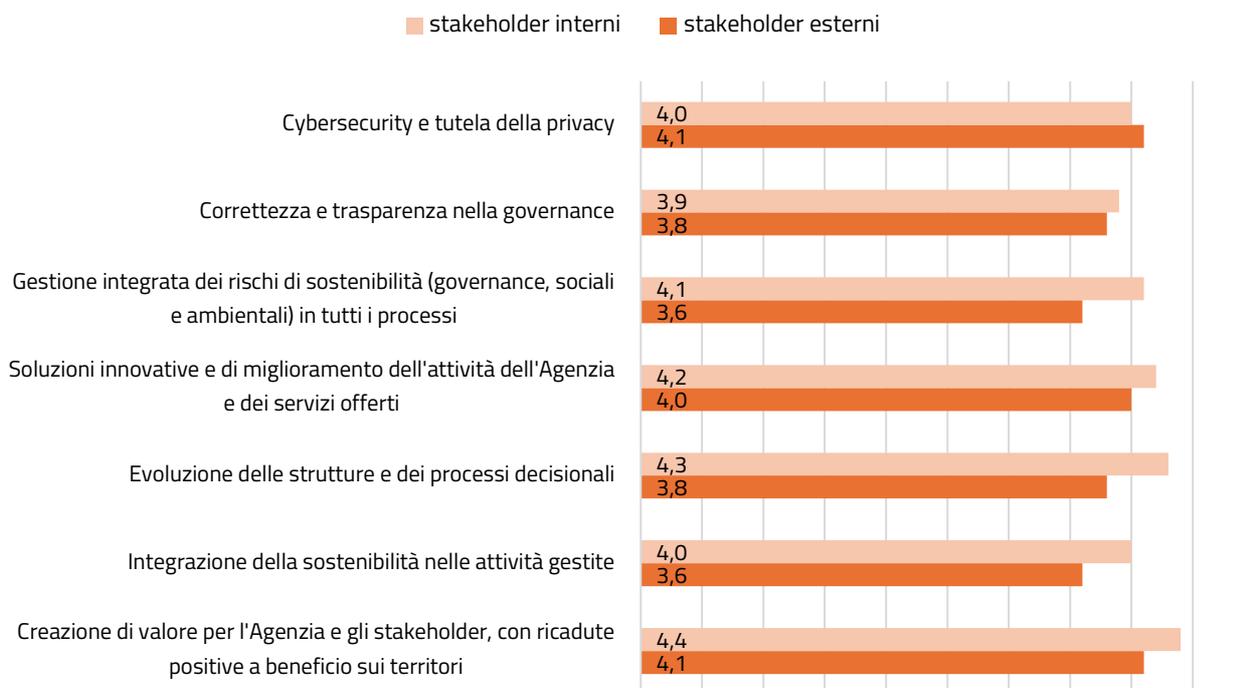


Figura 3. Risultati analisi di materialità - Ambito: Governance

Rispetto al 2023 l'ambito della governance è quello che ha riscontrato maggiore interesse. In particolare, i valori più elevati sono stati espressi dagli stakeholder interni rispetto agli esterni, mettendo in evidenza come e quanto sia importante avere una solida organizzazione che guidi l'Ente nella creazione di valore di lungo termine. La creazione di valore per tutti gli stakeholder, con ricadute positive a beneficio dei territori, è un obiettivo fondamentale che l'Agenzia cerca di perseguire anche dotandosi di un sistema di regole, modelli e meccanismi di controllo ispirati a elevati standard di sicurezza, trasparenza e correttezza nella gestione delle attività, sia internamente che esternamente. Questo approccio genera fiducia nei propri stakeholder, che hanno apprezzato e sottolineato l'importanza dei temi legati alla governance, accogliendo favorevolmente i risultati conseguiti dall'Agenzia.

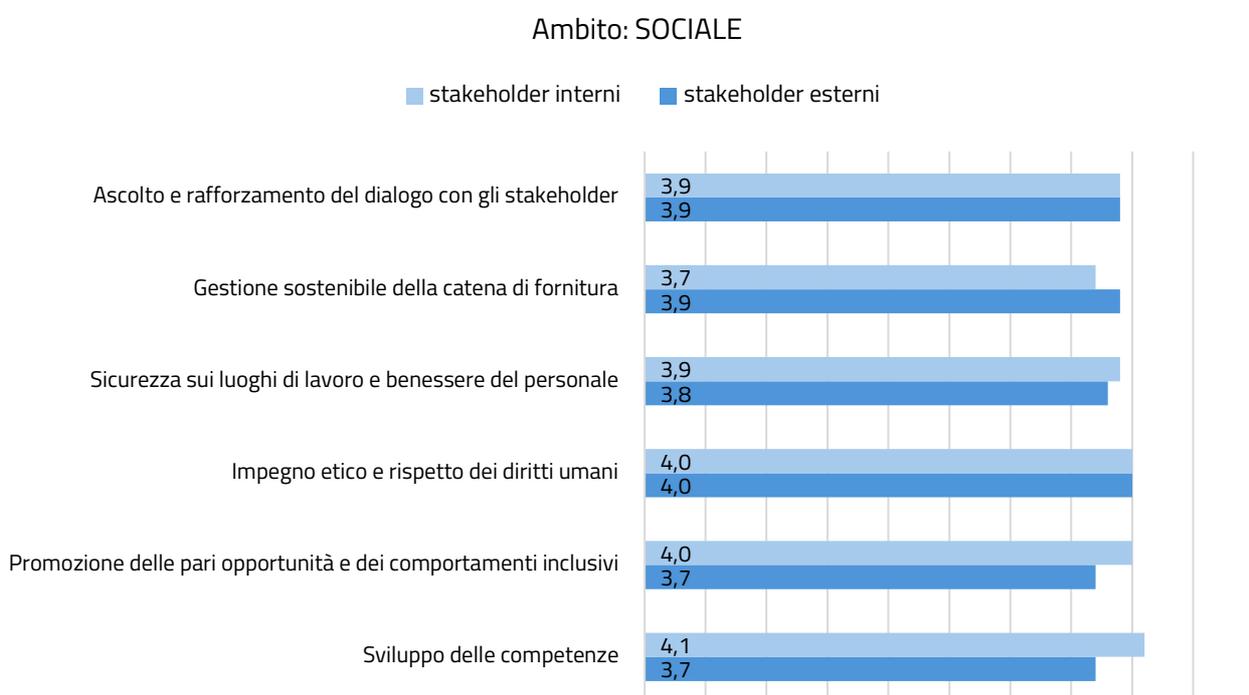


Figura 3. Risultati analisi di materialità - Ambito: Sociale

Rispetto al 2023 l'ambito sociale ha registrato valori mediamente più alti e con una valutazione pressoché paritaria tra stakeholder interni ed esterni, a testimonianza di come gli impatti in questo ambito siano sempre molto attenzionati. L'ascolto e il dialogo con gli stakeholder è un tema particolarmente sentito dall'Agenzia che, soprattutto negli ultimi anni, ha ulteriormente incrementato le occasioni di incontro per renderli più partecipi dei progetti intrapresi e raccogliarne esigenze e fabbisogni. L'Ente si sta impegnando, inoltre, nella valorizzazione del proprio personale, avendo cura anche di tutelarne la salute, la sicurezza e il benessere psico-fisico. La gestione ottimale di tale tematica concorre a generare fiducia e a incrementare l'impegno delle persone nei confronti del lavoro che svolgono, contribuendo a migliorarne le performance

e ad aumentarne la produttività e l'efficienza. A conferma di questo impegno in materia di sicurezza nel 2024 non si sono riscontrati incidenti sul lavoro, né si sono verificati fenomeni corruttivi, che avrebbero potuto generare nel personale la percezione di lavorare in un ambiente non sicuro.

Ambito: AMBIENTALE

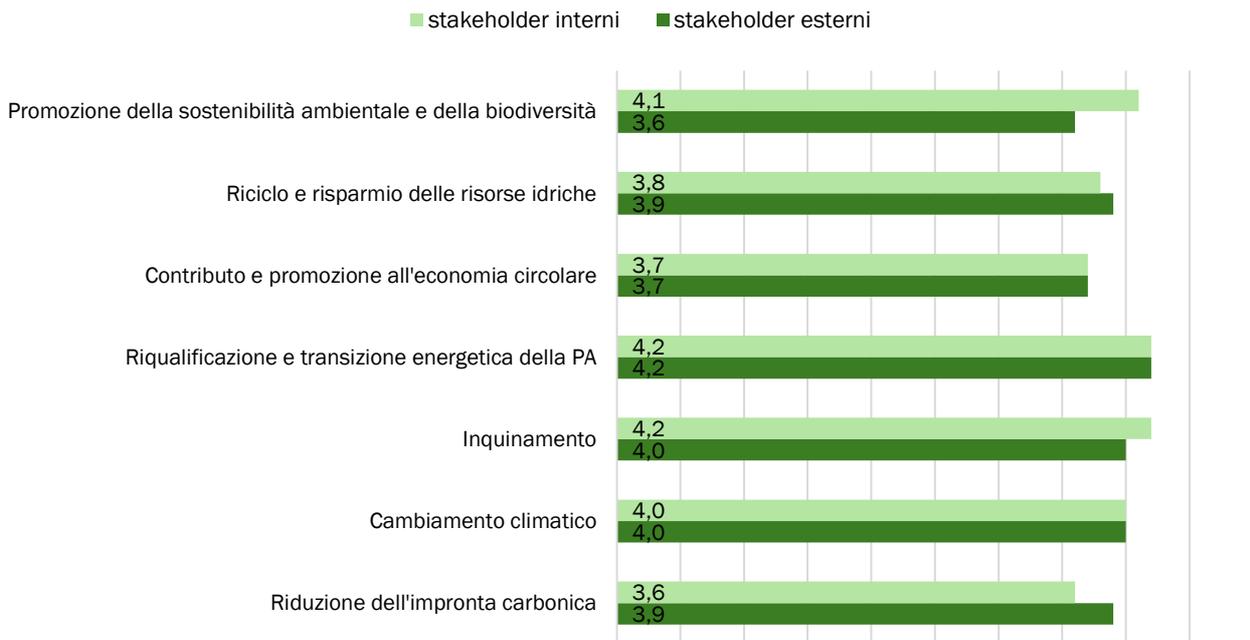


Figura 5. Risultati analisi di materialità - Ambito: Ambientale

Dal punto di vista ambientale la riqualificazione e la transizione energetica della PA è il valore più elevato indicato dagli stakeholder sia interni che esterni, a conferma di come sia sentita la necessità di ridurre i consumi energetici. In tale direzione l’Agenzia ha dato avvio a diverse iniziative volte alla promozione di un’economia globale a emissioni zero, puntando alla crescita della produzione e dell’utilizzo di energia rinnovabile.

4.4 *Gli indicatori correlati ai temi materiali*

Nella tabella seguente, per ogni tematica identificata come materiale, è stato indicato il corrispondente Standard GRI che permetterà di monitorare, misurare e rendicontare l’impatto dell’organizzazione su quella specifica area. Tale identificazione ha supportato l’Agenzia del Demanio nello strutturare una reportistica chiara e conforme agli standard internazionali.



I temi materiali e i GRI correlati	
Creazione di valore per l'Agenzia e gli stakeholder, con ricadute positive a beneficio sui territori	203-1 Investimenti in infrastrutture e servizi supportati; 203-2 Impatti economici indiretti significativi; 201-1 Valore economico direttamente generato e distribuito
	2-28 Appartenenza ad associazioni; 2-29 Approccio al coinvolgimento degli stakeholder
Riqualficazione e transizione energetica della PA	302-1 Consumo di energia interno all'organizzazione; 302-3 Intensità energetica
Sicurezza sui luoghi di lavoro e benessere del personale	403-1 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro; 403-2 Identificazione dei pericoli, valutazione; 403-3 Servizi per la salute professionale; 403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori in merito a programmi di salute e sicurezza sul lavoro e relativa comunicazione; 403-5 Formazione dei lavoratori sulla salute e sicurezza sul lavoro; 403-6 Promozione della salute dei lavoratori; 403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro direttamente collegati a rapporti di business; 403-8 Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro; 403-9 Infortuni sul lavoro; 403-10 Malattia professionale
	401-2 Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time; 401-3 Congedo parentale
Inquinamento	305-1 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) dirette (Scope 1); 305-2 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette (Scope 2); 306-3 Rifiuti generali
Correttezza e trasparenza nella governance	205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione; 205-3 Incidenti confermati di corruzione e misure adottate
	406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate; 408-1 Attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro minorile; 409-1 Attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro forzato o obbligatorio; 418-1 Fondati reclami riguardanti violazioni della privacy dei clienti e perdita di loro dati
Ascolto e rafforzamento del dialogo con gli stakeholders	2-29 Approccio al coinvolgimento degli stakeholder

4.5 La gestione dei rischi

L'Agenzia del Demanio adotta un approccio strutturato e integrato alla gestione dei rischi, in linea con le migliori pratiche internazionali e con gli standard di rendicontazione della sostenibilità. La gestione dei rischi è strettamente connessa ai temi materiali individuati attraverso l'analisi di materialità e viene attuata mediante un sistema di monitoraggio costante basato su **Key Performance Indicators (KPIs)** e sugli indicatori definiti dagli standard **Global Reporting Initiative (GRI)**.

Attraverso l'analisi e il controllo periodico di questi indicatori, l'Agenzia è in grado di identificare tempestivamente eventuali criticità, valutare il loro impatto sulle attività istituzionali e implementare



misure correttive o preventive adeguate. Questo approccio consente di garantire una gestione proattiva dei rischi, riducendo le potenziali vulnerabilità e assicurando un miglioramento continuo della performance ambientale, sociale e di governance (ESG).

L'integrazione della gestione dei rischi nel sistema decisionale e operativo dell'Agenzia favorisce inoltre un processo di rendicontazione trasparente e allineato agli obiettivi di sostenibilità, contribuendo alla creazione di valore nel lungo periodo per gli stakeholder e per l'intero sistema pubblico di gestione del patrimonio immobiliare.

5. Il Piano Strategico Industriale e gli impegni di sostenibilità dell’Agenzia

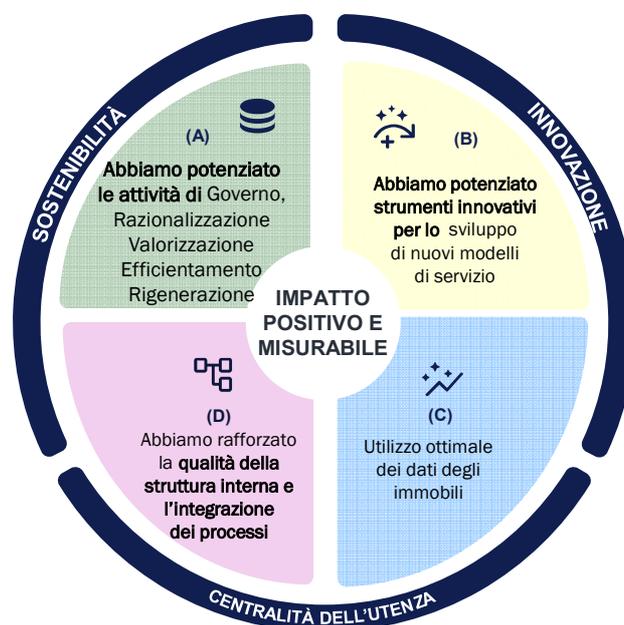
Nel 2024 l’Agenzia ha consolidato e ampliato il proprio approccio strategico attraverso l’aggiornamento del **Piano Strategico Industriale (PSI)**, uno strumento di pianificazione e programmazione delle attività che misura i risultati con indicatori specifici e tiene conto delle evoluzioni del contesto normativo, economico e ambientale.

Il nuovo piano aggiornato si inserisce in un quadro di governance rafforzata, allineandosi agli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e del RePowerEU, nonché ai principi della transizione ecologica e digitale.

Il Piano Strategico Industriale 2024-2027 è articolato su **3 DIRETTRICI**



che abbracciano un modello operativo fondato su **4 PILASTRI**:



1. il potenziamento delle attività di governo, razionalizzazione, valorizzazione, efficientamento e rigenerazione del patrimonio immobiliare pubblico che raccoglie azioni volte al governo/ valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico attraverso la rigenerazione e razionalizzazione degli spazi in uso alle Pubbliche Amministrazioni / il riuso di immobili poco o male utilizzati destinati ad abbattere fitti passivi e aprire nuovi spazi/ servizi ai cittadini e operazioni di PPP con investitori privati;



2. il potenziamento degli strumenti innovativi per lo sviluppo di nuovi modelli di servizio, che raccoglie azioni per la definizione di strumenti innovativi e nuovi modelli per la misurazione degli impatti e la più efficace destinazione degli immobili al servizio del territorio;
3. l'utilizzo ottimale dei dati degli immobili, che raccoglie azioni che portano alla creazione di una base dati unificata per la conoscenza, la gestione e la manutenzione dei beni pubblici;
4. Il rafforzamento della qualità della struttura interna e l'integrazione dei processi, che raccoglie azioni che puntano allo sviluppo interno di competenze finalizzate all'efficientamento dei processi attraverso nuovi modelli organizzativi e il potenziamento della formazione.

Per ogni Pilastro vengono poi identificate **17 LINEE GUIDA STRATEGICHE**:

Pilastro	Linee guida strategiche
A. Governo, Razionalizzazione Valorizzazione Efficientamento Rigenerazione	A1. Rigenerazione dell'immobile pubblico ed efficientamento della spesa per locazioni passive
	A2. Razionalizzazione del portafoglio immobiliare
	A3. Rigenerazione urbana e sviluppo territoriale
B. Sviluppo di nuovi modelli di servizio	B1. Estensione del Fascicolo Digitale dell'Immobile
	B2. Digitalizzazione del processo di vendita e concessione
	B3. Introduzione di un sistema di monitoraggio su indicatori ESG e di impatto
	B4. Evoluzione del processo delle manutenzioni
	B5. Diffusione dei dati per l'utilizzo degli operatori economici
C. Utilizzo ottimale dei dati degli immobili	C1. Incremento della qualità del dato
	C2. Sviluppo di una base dati a supporto delle decisioni e della predittività degli interventi
	C3. Potenziamento dell'interoperabilità dei dati
	C4. Accessibilità dei dati messi a disposizione dagli stakeholder
D. Rafforzamento struttura interna e semplificazione dei processi	D1. Sensibilizzazione interna verso le tematiche del cambiamento
	D2. Potenziamento delle risorse in organico e delle competenze
	D3. Promuovere una diffusione più pervasiva della gestione del rischio
	D4. Semplificazione dei processi interni
	D5. Evoluzione verso un modello di parità di genere

Gli interventi e i progetti dell'Agenzia testimoniano il suo impegno per il Pianeta e per le Persone, mirando a una gestione più efficiente del patrimonio immobiliare pubblico, con una visione orientata alla rigenerazione urbana, alla riduzione del consumo di suolo, all'efficientamento energetico e alla creazione di spazi sostenibili e funzionali per la collettività.

Tra gli obiettivi più significativi di questa nuova fase strategica, da raggiungere nell'arco di piano 2024-2027, si evidenziano:

- La sottoscrizione di **Piani città** per almeno **50 province italiane**, uno strumento di pianificazione per costruire una strategia immobiliare integrata che consideri tutti gli asset pubblici presenti su un territorio e i diversi fabbisogni delle PA e dei cittadini, per porre l'immobile pubblico in relazione con la

città e il suo assetto urbano, per produrre rigenerazione urbana e dare nuova vita all'immobile pubblico aperto al cittadino;

- L'Applicazione del modello di asset management strategico su **3** ambiti oggettivi:
 - o composizione del portafoglio di immobili;
 - o attuazione di politiche ed azioni differenziate in base ai segmenti di portafoglio;
 - o individuazione di scenari di sviluppo e gestione sulla base della segmentazione;

con l'obiettivo di contribuire ad un cambio di visione nelle politiche di gestione degli immobili, quali infrastrutture di servizio (*public building as a service*) che fungano da stimolo per lo sviluppo economico, sociale e di riqualificazione dei territori;

- Il recupero di oltre **45 immobili**, un intervento strategico volto alla salvaguardia e valorizzazione di beni di alto valore simbolico e architettonico, attraverso l'adozione di tecnologie avanzate di protezione sismica ed efficientamento energetico, favorendo la rigenerazione urbana e restituendo questi spazi alla collettività con nuove funzioni pubbliche e culturali;
- Il contributo alla resilienza energetica nazionale, con l'individuazione di **100 aree e immobili** destinati alla produzione di energia rinnovabile, attraverso la realizzazione di impianti e reti integrate che, a regime entro il 2026, genereranno **500.000 MWh di energia pulita** e consentiranno l'abbattimento di **280.000 tonnellate di CO₂**, valorizzando terreni e strutture inutilizzate e promuovendo l'autonomia energetica del patrimonio immobiliare pubblico.

Grazie a questa visione strategica, l'Ente continua a operare in sinergia con le istituzioni e gli enti territoriali, adottando soluzioni innovative e sostenibili per rendere il patrimonio pubblico sempre più un motore di sviluppo economico, sociale e ambientale.

Consapevole dell'importanza di una gestione sostenibile e misurabile, l'Agenzia del Demanio è già attivamente impegnata nella costruzione di un futuro sostenibile attraverso l'implementazione di un sistema di monitoraggio basato su **indicatori ESG (KPI)**, applicato in primis agli interventi edilizi, per garantire un impatto positivo e misurabile sull'ecosistema di riferimento. Questo approccio consente di orientare gli investimenti verso soluzioni che migliorano l'efficienza energetica, la sostenibilità ambientale e la qualità degli spazi pubblici, valutando gli effetti lungo l'intero ciclo di vita degli immobili, dalla fase di programmazione dell'intervento fino alla loro eventuale dismissione in un'ottica di Life Cycle.

Gli indicatori si articolano in tre principali categorie:

- **Ambientali**, per misurare il consumo energetico, l'utilizzo di fonti rinnovabili (FER) e la riduzione dell'impronta di carbonio. Ad esempio, gli interventi previsti puntano a ridurre le emissioni di **62.240 tonnellate di CO₂ all'anno** e a incrementare la produzione di energia rinnovabile negli edifici pubblici.
- **Sociali**, per valutare l'impatto sulla qualità della vita urbana, l'accessibilità e l'inclusione sociale. Il **70% degli interventi** mira, entro l'arco del Piano Strategico Industriale, a migliorare il comfort degli ambienti



di lavoro e il **71%** a ottimizzare le condizioni climatiche degli edifici pubblici, aumentando l'efficienza termoigrometrica.

- **Governance**, per favorire una gestione innovativa e trasparente del patrimonio immobiliare pubblico. L'**81% degli edifici oggetto di riqualificazione** sarà dotato di sistemi di **Building Automation** per il monitoraggio dei consumi e la gestione intelligente degli spazi.

L'Agenzia del Demanio, anticipando le sfide future, sta già lavorando all'aggiornamento del Piano Strategico Industriale, permeato di principi di sostenibilità ambientale e sociale. Per far fede all'approccio proattivo e volontario, l'Agenzia ha deciso altresì di impegnarsi specificatamente sulle tematiche ESG predisponendo un Piano di Sostenibilità, che fungerà da guida per le attività dell'Ente, da riferimento per gli stakeholder esterni e un esempio per tutta la Pubblica Amministrazione.

Il Piano di Sostenibilità, attualmente in fase di definizione si integra con il Piano Strategico Industriale ed è strutturato in *Driver, obiettivi ed azioni* volte al perseguimento degli **obiettivi di neutralità climatica, di sostenibilità ambientale, sociale e di governance** utilizzando una metrica di misurazione ESG per l'attuazione e il monitoraggio delle azioni.

Con tale impegno per gli anni futuri, oltre alla presente Rendicontazione di Sostenibilità, l'Agenzia sugella la propria posizione di attore attivo per uno sviluppo sostenibile del Paese.



6. I piani di rigenerazione urbana

*Non è “semplice” sviluppo immobiliare: gli interventi di rigenerazione urbana generano benefici che trascendono la mera dimensione economico-finanziaria, **creando valore lungo le dimensioni della sostenibilità ambientale**, in risposta ai bisogni abitativi, di sicurezza, mobilità, servizi digitali, attrattività e, in generale, incidendo sulla qualità della vita.*

- Il Sole 24 ore, 22 agosto 2024

L’Agenzia del Demanio, nella sua funzione di stazione appaltante qualificata (Art. 63, c. 4, D.Lgs. 36/2023), ha assunto un ruolo cruciale per la riqualificazione del patrimonio immobiliare dello Stato. Negli ultimi anni sono notevolmente aumentate le attività di programmazione, progettazione ed esecuzione, anche grazie al supporto della Struttura per la Progettazione (Legge di Bilancio 2019, art 1 co. 163-170, art. 16-bis, d.l. 21 ottobre 2021, n. 146, c. 9) ed è stato avviato un ampio piano di interventi di rifunzionalizzazione e valorizzazione di vaste aree e di compendi in disuso o male utilizzati da decenni.

L’obiettivo è quello di fornire soluzioni di logistica tecnologicamente avanzata alle amministrazioni pubbliche centrali e, allo stesso tempo, assicurare - grazie a una progettazione sostenibile e digitale - rigenerazione ambientale e sociale, riduzione di consumo di suolo, miglioramento della sicurezza, contrasto al cambiamento climatico.

L’immobile pubblico viene ripensato alla luce del contesto globale (pandemie, conflitti, rischi ambientali, crisi climatica) affinché restituisca al territorio servizi efficienti, diventi un’infrastruttura per affrontare i rischi sociali e ambientali e sia efficiente dal punto di vista ambientale, autonomo dal punto di vista energetico (in linea con **i criteri nearly Zero Energy Building - nZEB**), modulabile rispetto all’evoluzione dell’organizzazione del lavoro e integrato con il contesto urbano di riferimento. In coerenza con questo approccio, si utilizzano strumenti avanzati per la conoscenza digitale del patrimonio finalizzata a una gestione ottimale del ciclo di vita degli immobili pubblici che consente di ridurre la spesa per locazione passiva, contenere i consumi e i costi di gestione degli immobili anche attraverso la manutenzione predittiva.

Il sistema degli interventi per la riqualificazione degli immobili pubblici trova il suo riferimento nei Piani degli Investimenti Immobiliari.

6.1 I piani di investimento immobiliari

La pianificazione degli interventi da eseguire sul patrimonio immobiliare in gestione, in coerenza con le risorse finanziarie messe a disposizione dalle leggi di bilancio sui capitoli di spesa di investimento di competenza dell’Agenzia viene esplicitata nei **Piani degli investimenti triennali**, deliberati dal Comitato di Gestione e approvati dal MEF.



Il Piano, una volta approvato dalle competenti strutture del MEF, viene inserito in un apposito applicativo informatico per consentire al Dipartimento delle Finanze il monitoraggio dell’avanzamento degli interventi, come stabilito dalla vigente Convenzione di Servizi.

Il valore complessivo delle nuove iniziative di investimento relative al 2024, all’interno dei Piani di investimento triennali 2024-2026 approvati dal MEF, è pari a **1,2 miliardi di euro**. Al 31 dicembre 2024 il valore totale degli interventi immobiliari in corso ammonta a circa **3,8 miliardi di euro**.

I Piani sono stati elaborati articolando gli interventi nelle seguenti Categorie di Investimento, privilegiando interventi finalizzati al **mantenimento del valore** ed alle **urgenze manutentive** incluse le **bonifiche** sugli immobili statali in gestione, allo scopo di salvaguardare la pubblica e privata incolumità oltre a tutelare l’Agenzia, e quindi lo Stato, da conseguenze pregiudizievoli:

1. Difesa del suolo, dissesto idrogeologico, risanamento ambientale e bonifiche;
2. Razionalizzazioni ed efficientamento energetico;
3. Prevenzione del rischio sismico;
4. Investimenti per la riqualificazione urbana e per la sicurezza delle periferie delle città metropolitane e dei comuni capoluogo di provincia;
5. Digitalizzazione

Le iniziative di investimento generano significativi **impatti economici indiretti** grazie allo sviluppo di tutto l’indotto commerciale e produttivo derivante. I progetti di riqualificazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico coinvolgono un’ampia rete di imprese e professionisti, tra cui studi di architettura e ingegneria, aziende di costruzione, produttori di materiali edili e operatori specializzati in tecnologie per l’efficienza energetica. Si stima che un intervento di rigenerazione urbana mediamente generi un moltiplicatore di valore socio-economico da 2,7 a 3,1 volte. Le risorse destinate agli interventi favoriscono la crescita e il consolidamento di intere filiere industriali, incentivando lo sviluppo di soluzioni innovative e sostenibili. Inoltre, la rigenerazione degli immobili pubblici contribuisce al miglioramento dell’attrattività dei territori, favorendo nuove opportunità di investimento e incrementando il valore economico e sociale delle aree urbane interessate.

In un'ottica di riqualificazione e gestione sostenibile e resiliente del patrimonio immobiliare pubblico, l'Agenzia ha posto particolare attenzione all'efficientamento energetico ed alla prevenzione del rischio sismico. Questi interventi mirano non solo alla riduzione dell'impatto ambientale e al miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici, ma anche alla tutela della sicurezza strutturale, garantendo maggiore protezione per cittadini e operatori.

Efficientamento energetico

L'Agenzia ha avviato e consolidato un vasto programma di efficientamento energetico sugli **immobili pubblici**, con l'obiettivo di ridurre i consumi e promuovere l'uso di energie rinnovabili.

Il 2024 ha visto anche l'avvio di due importanti progetti a carattere innovativo per la valorizzazione in chiave energetica sia su grandi aree non in uso che su grandi compendi in uso:

- "Progetto pilota su beni non in uso – terreni" - attraverso modelli innovativi di Partenariato Pubblico-Privato e strumenti finanziari avanzati, il progetto si propone di trasformare grandi aree demaniali non edificate e improduttive in hub di produzione energetica sostenibile, contribuendo agli obiettivi di resilienza energetica nazionale. L'iniziativa si fonda sulla combinazione tra finanza di progetto (ai sensi dell'art. 193 del D.lgs. 36/2023) e contratti di compravendita di energia rinnovabile, con l'obiettivo di garantire alla Pubblica Amministrazione una fornitura stabile di energia pulita, certificata GO (Garanzia di Origine), riducendo al contempo le emissioni di CO₂. Nel corso del 2024 sono stati definiti il concept progettuale, il modello operativo e le modalità di attuazione del partenariato, con il coinvolgimento di operatori economici qualificati e stakeholders istituzionali. Il modello elaborato si configura come una best practice replicabile, in grado di conciliare valorizzazione del patrimonio pubblico e transizione ecologica, creando un approccio WIN-WIN tra pubblico e privato.
- "Progetto energia su beni in uso" - sviluppato in sinergia con il Ministero della Giustizia, mira alla riqualificazione energetica dei Compendi Carcerari, tra gli edifici a maggiore consumo energetico del patrimonio pubblico. L'intervento prevede l'applicazione di contratti di rendimento energetico (EPC) con project financing, consentendo l'ottimizzazione dei consumi e una significativa riduzione dell'impatto ambientale ed economico. L'iniziativa si distingue, inoltre, per la sua valenza sociale, promuovendo percorsi di inclusione e riabilitazione per la popolazione carceraria, coinvolta in attività di manutenzione e gestione degli impianti energetici. Questo progetto rappresenta, infine, un'opportunità di accrescimento delle competenze interne dell'Agenzia, consentendo un più efficace governo delle operazioni legate all'efficienza energetica del patrimonio immobiliare pubblico e al miglioramento delle sue prestazioni operative.

Nel corso del 2024 è stato dato avvio ad un Accordo di Collaborazione con il Ministero della Giustizia proprio finalizzato alla concreta realizzazione delle iniziative sopra descritte, in risposta alla manifestazione d'interesse lanciata dal suddetto Dicastero.

Inoltre, l'Agenzia ha avviato iniziative che in maniera sinergica mirano a garantire un miglioramento delle performance in termini di efficientamento energetico, nell'ottica di migliorare l'intero ciclo di vita

dell'edificio pubblico e favorire la promozione di un nuovo modello di **ufficio pubblico per le Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC)** rinnovato quanto a sicurezza e performance. Per fare ciò l'Agenzia si è dotata quale fattore abilitante di un **Piano per la Transizione Energetica** che contiene il Piano di Prevenzione Rischio Sismico ed Efficientamento energetico sul patrimonio esistente.

Nel 2024 si sono conclusi servizi d'ingegneria aventi ad oggetto diagnosi energetiche, analisi di vulnerabilità sismica e rilievi BIM, affidati per una corretta pianificazione sinergica dei successivi interventi.

In particolare:

- su 2.900 fabbricati sono stati conclusi circa il 70% degli incarichi;
- sono stati completati 30 interventi finalizzati al miglioramento delle performance di sicurezza ed energetiche

Azioni volte alla prevenzione del rischio sismico

Nel corso del 2024 è proseguita l'attuazione delle iniziative volte alla riqualificazione dei beni statali con particolare riferimento alla **prevenzione del rischio sismico**. In particolare, le attività inerenti alle indagini di vulnerabilità sismica, le **diagnosi energetiche** e i PFTE in modalità BIM, registrano **27,2 milioni euro** di contrattualizzazioni, di cui 14,2 per affidamenti di indagini di vulnerabilità, e 13,0 per lavori di adeguamento/miglioramento sismico. Per quanto riguarda invece il contabilizzato si registra a fine anno un valore di 31,5 milioni di euro, di cui 20,2 per indagini di vulnerabilità ed i restanti 11,3 per lavori di adeguamento/miglioramento.

L'Agenzia ha inoltre preso parte, nel corso dell'anno, alla *Cabina di coordinamento delle politiche attive per la riduzione della vulnerabilità sismica degli edifici pubblici* istituita con la Legge 30 dicembre 2023, n. 213 deputata a proporre un novo Programma di mitigazione strutturale della vulnerabilità sismica degli edifici pubblici, fornendo il proprio contributo ai fini del miglioramento delle azioni da intraprendere a livello nazionale in materia di prevenzione del rischio sismico degli edifici pubblici.

Con riferimento agli investimenti per audit sismico-energetici sono state avviate nel 2024 iniziative finalizzate sia ad una migliore conoscenza tecnica del patrimonio pubblico oggetto di indagini sia all'ottimizzazione delle risorse economiche da utilizzare per altre iniziative sismiche. È stato infatti predisposto un report di monitoraggio per la raccolta di un set informativo (economie da reinvestire, risultanze sismiche, stato di avanzamento, etc..) finalizzato all'individuazione delle azioni correttive da porre in essere per l'accelerazione del Programma di prevenzione e per il miglioramento del processo nella sua interezza.

In particolare, è in fase di completamento l'acquisizione puntuale delle risultanze sismico-energetiche per ciascun fabbricato necessaria ad una corretta pianificazione degli interventi di miglioramento/ adeguamento sismico, in funzione delle priorità e delle risultanze sismiche e statiche ottenute. Inoltre, sono proseguite le attività relative a:

- I servizi di vulnerabilità sismica, diagnosi energetica e rilievo digitale del «Palazzo del Quirinale», progetto particolarmente significativo orientato all'adozione di soluzioni fortemente innovative finalizzate al perseguimento dei più elevati livelli di sicurezza, sostenibilità ambientale ed efficienza energetica, oltre alla valorizzazione dell'inesestimabile patrimonio mobiliare e immobiliare della Presidenza, attraverso tecnologie in grado di renderlo bene comune a tutta la cittadinanza.
- La ricostruzione e ripristino delle opere pubbliche nei territori delle regioni Abruzzo, Lazio, Marche ed Umbria interessati dagli eventi sismici dell'agosto del 2016, e, in particolare, nel corso del 2024 sono state intensificate le interlocuzioni tra l'Agenzia ed il Commissario straordinario per la ricostruzione al fine di accelerare la conclusione delle iniziative avviate e superare puntualmente le criticità evidenziate dalle varie Direzioni regionali interessate.

Tra i contratti stipulati nell'anno relativi alla ricostruzione e al ripristino delle opere pubbliche nelle suddette regioni si segnalano, in particolare, i **contratti di esecuzione lavori per 7 interventi per un totale di circa 17,9 milioni di euro** relativi alla Caserma dei carabinieri a Montegallo, alla Caserma GRUE Vigili del fuoco, alle ex Carceri giudiziarie e all'ex Ufficio del registro a Teramo, al Comando scuola ex corpo forestale e alla Caserma carabinieri di Cittaducale, alla Caserma dei carabinieri e CC forestali di Amatrice.

Inoltre, nel 2024 è stata completata la realizzazione della nuova caserma di Pieve Torina (MC). La caserma, che riunisce i corpi di Carabinieri e Guardia forestale in un unico complesso; per rispondere ai requisiti antisismici, l'edificio è stato realizzato con pannelli **XLAM** in legno massiccio di conifera a strati incrociati seguendo gli standard **nZEB (nearly Zero Energy Building)**. L'intervento rappresenta, inoltre, un esempio di razionalizzazione della spesa pubblica, consentendo costi più contenuti e un servizio alla comunità più diretto e coordinato.

Complessivamente, al 31 dicembre 2024 sono stati stipulati contratti per **19,7 milioni di euro**.

6.2 La centralità dell'utenza e la rigenerazione urbana

La sostenibilità, in tutte le sue dimensioni, costituisce il pilastro degli interventi di rigenerazione urbana promossi dall'Agenzia sul patrimonio pubblico, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita di cittadini, studenti e comunità locali, attraverso spazi più accessibili, efficienti e inclusivi.

L'Agenzia si propone di diventare un attore centrale nella gestione del territorio, armonizzando le esigenze delle Amministrazioni statali con quelle dei cittadini, sviluppando una strategia immobiliare che si inserisca nel piano pluriennale di sviluppo del territorio e che risponda ai fabbisogni strutturali ed emergenti della popolazione.

Questo approccio trova la sua sintesi nei Piani Città degli Immobili Pubblici, un programma strategico che mira a valorizzare e rigenerare il patrimonio immobiliare pubblico attraverso un modello innovativo di pianificazione integrata che offra nuove prospettive di investimento e crescita e funga da polo di attrazione di investimenti privati.

Nell'ambito della rigenerazione, infatti, la partecipazione di più stakeholder permette di uscire da una semplice logica di "partnership di progetto" per andare a favorire la nascita di più ampie coalizioni tra soggetti interessati, riconoscendo ad ogni partecipante il proprio ruolo entrando a far parte del processo.

L'integrazione della sostenibilità nelle aree di intervento

Lo sviluppo sostenibile dei territori e il benessere delle comunità sono obiettivi fondamentali per l'Agenzia che ha scelto di perseguire tali finalità per due principali motivazioni: da un lato, la **natura della propria mission**, che impone una **gestione responsabile del patrimonio pubblico, ponendo al centro l'utenza e i territori che ospitano gli immobili pubblici**; dall'altro, un **profondo senso del dovere nei confronti della società**, che la spinge a svolgere un ruolo da **protagonista pubblico** nello sviluppo sostenibile e inclusivo del futuro del Paese. La rigenerazione del patrimonio pubblico diventa, dunque, fondamentale: ogni immobile recuperato è una parte della storia del Paese che rimane viva, preservando l'identità culturale dei luoghi e permettendo così di dare nuova vita a spazi ed edifici pubblici, creando valore economico, sociale e culturale, e migliorando, nel contempo, la qualità di vita nelle città, potenziandone i servizi e aumentandone l'attrattività per tutti. Questo tipo di orientamento, inoltre, consente all'Agenzia di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'**Agenda 2030** (*Sustainable Development Goals – SDGs*), e in particolare:



6 - Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie



7 - Garantire l'accesso all'energia a prezzo accessibile, affidabile, sostenibile e moderna per tutti



11 - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili



12 - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo



13 - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze

Anche nell'ambito degli obiettivi e investimenti **PNRR**, l'Agenzia del Demanio sta dando un forte impulso e un contributo importante:

- alla **Missione Digitalizzazione e Innovazione**: mediante il rinnovo degli immobili per usi governativi, creando così un nuovo modello di edificio pubblico per una PA digitale, e mediante la digitalizzazione dei processi interni;
- alla **Missione Rivoluzione verde e transizione ecologica**: mediante l'efficientamento energetico degli edifici pubblici;
- alle **Missioni Istruzione e Ricerca, Inclusione e Coesione e Salute**: mediante la riqualificazione di immobili destinati a diversi utilizzi con interventi di rigenerazione in favore delle aree urbane interessate.

L'Agenzia per ogni iniziativa e durante tutte le fasi del processo, soprattutto nei casi di interventi finalizzati alla valorizzazione e alla rigenerazione del patrimonio pubblico, attua una puntuale valutazione degli obiettivi effettivamente perseguibili lungo quattro direttrici:



- **Sostenibilità economico finanziaria**, che per mandato è posta alla base dell'operato dell'Agenzia per conseguire anche l'abbattimento della spesa pubblica;
- **Sostenibilità ambientale**, posta in essere attraverso diverse strategie d'azione poiché dipende dalla tipologia dell'immobile, dalla disponibilità delle fonti, dalla destinazione d'uso, dal contesto urbano;
- **Sostenibilità sociale**, che mira alla valorizzazione culturale e al benessere degli stakeholders coinvolti direttamente e indirettamente nell'iniziativa e che ne beneficeranno nelle varie fasi;
- **Sostenibilità gestionale**, per perseguire gli obiettivi prefissati per tutto il ciclo di vita dell'immobile, coniugando innovazione tecnologica, responsabilizzazione dei fruitori e gestione virtuosa del bene.

Gli interventi per una rigenerazione sostenibile

Negli ultimi tre anni sono notevolmente aumentate le attività di programmazione, progettazione ed esecuzione, anche grazie al supporto della Struttura per la Progettazione (Legge di Bilancio 2019, art 1 co. 163-170, art. 16-bis, D.L. 21 ottobre 2021, n. 146, c. 9) ed è stato avviato un ampio piano di interventi di rifunzionalizzazione e valorizzazione di vaste aree e di compendi in disuso o male utilizzati da decenni.

A supporto delle suddette attività l'Agenzia utilizza strumenti digitali avanzati per la conoscenza e la gestione ottimale del ciclo di vita degli immobili, con l'obiettivo anche di ridurre la spesa per locazioni passive, contenere i consumi energetici e ottimizzare i costi di gestione attraverso la manutenzione predittiva allineandosi ai criteri **nearly Zero Energy Building (nZEB)**.

Il Piano Strategico Industriale quinquennale, adottato nel 2022, rappresenta il riferimento centrale per questa trasformazione, delineando strategie, azioni e obiettivi da conseguire e prevedendo, entro il 2026, investimenti per 4,7 miliardi di euro, di cui 1,2 miliardi finanziati da altre Amministrazioni, distribuiti su tutto il territorio nazionale e coordinati attraverso le 17 Direzioni Territoriali dell'Agenzia.

In questo contesto la rigenerazione urbana diventa una leva determinante, configurandosi come un processo interdisciplinare e strategico, in cui convergono competenze urbanistiche, economiche, sociali e ambientali per restituire valore al patrimonio pubblico. Per supportare questo processo l'Agenzia si è dotata di un modello operativo strutturato, basato su strumenti avanzati atti all'indirizzo, controllo e rendicontazione degli obiettivi perseguibili in ambito sostenibilità e delle performance raggiungibili, quali:

- **Criteri Ambientali Minimi (CAM)**, in conformità al Piano d'Azione Nazionale sul Green Public Procurement (PAN GPP), per assicurare la massima qualità ambientale degli interventi edilizi. Ogni capitolato recepisce le specifiche tecniche obbligatorie, mentre i disciplinari di gara sono progettati su misura, premiando l'eccellenza progettuale, l'innovazione tecnologica e l'uso di materiali performanti.
- **Rating System energetico-ambientali**, avvalendosi di certificazioni di terze parti per elevare gli standard qualitativi degli edifici oltre i requisiti normativi minimi. Questo approccio garantisce prestazioni ambientali ottimali, consolidando il ruolo dell'Agenzia come attore chiave nella transizione ecologica e nell'innovazione del patrimonio immobiliare pubblico.



- **Indicatori ESG**, che consentono di quantificare gli impatti degli interventi attraverso **55 indicatori di performance** specifici, individuati come rilevanti e associati a ciascun intervento, e applicati lungo tutto il processo edilizio, dalla fase di pianificazione dell'iniziativa fino al completamento dell'opera.

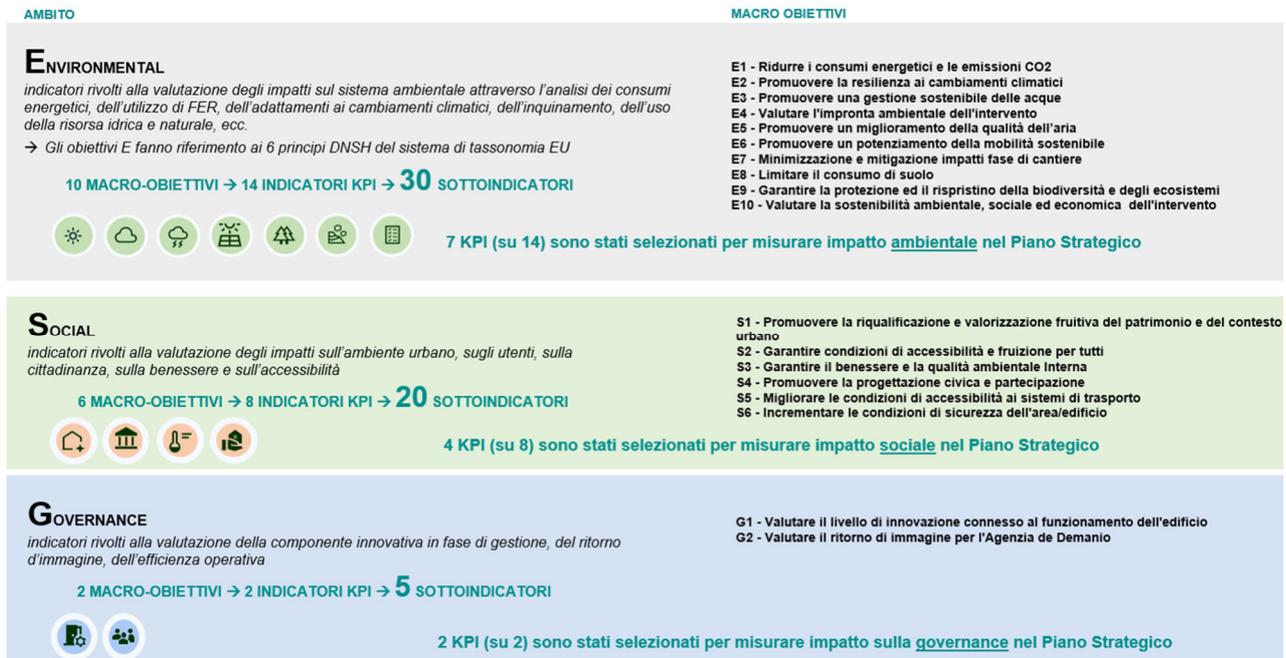


Figura 4. Key Performance Indicators ESG

Esempi di rigenerazione urbana - Di seguito si riportano alcuni esempi di interventi che migliorano e riqualificano l'assetto di vaste aree urbane:

- **Compendio EUR, Roma (MIMIT Viale America, MASE Viale Boston, Capitaneria di Porto, Via dell'Arte):** L'intervento prevede la riqualificazione di tre complessi iconici del quartiere EUR, con la creazione di sedi ministeriali progettate secondo i più elevati standard di sostenibilità. Un progetto di ampio respiro, **dal valore di 400 milioni di euro**, che valorizza il patrimonio architettonico esistente e promuove un dialogo armonico con il contesto urbano.
- **Ex Manifattura Tabacchi, Torino:** Un'operazione di rigenerazione che trasforma un'ex area industriale in un polo archivistico e culturale, arricchito da spazi dedicati alla formazione universitaria e alla vita studentesca. L'intervento, che prevede 41.000 mq di edifici riqualificati e una significativa riduzione dell'impatto ambientale, è realizzato attraverso un concorso di progettazione di elevato valore architettonico, con **un investimento di oltre 120 milioni di euro**.
- **Ex Caserma Perotti, Firenze:** Il progetto mira alla realizzazione di un nuovo polo amministrativo per diverse istituzioni pubbliche, con obiettivi nZEB e certificazione ambientale volontaria. L'iniziativa, che contribuirà alla rigenerazione urbana di un'area attualmente inutilizzata, si distingue per l'alto grado di efficienza energetica e sostenibilità ambientale, con **un investimento di 113 milioni di euro**.



- **Ex Caserma Papa, Brescia:** La riqualificazione dell'area di 39.000 mq prevede la creazione di un hub amministrativo statale, con edifici nZEB, connessione alla rete di teleriscaldamento, nuove piste ciclabili e un'attenzione particolare alla gestione sostenibile dei rifiuti. L'intervento, **dal valore di 59 milioni di euro**, rappresenta un modello di sviluppo urbano innovativo e a basso impatto ambientale.
- **Tor Vergata, La Vela di Calatrava - Roma:** Il progetto trasforma un'opera incompiuta in un simbolo di rinascita urbana, attraverso la rifunzionalizzazione del Palasport e la creazione di un parco urbano di 20 ettari. L'intervento, in corso sull'iconica opera incompiuta dell'architetto **Calatrava**, rappresenta una operazione di rigenerazione in chiave green di un grande vuoto urbano con l'obiettivo di riutilizzare un'opera simbolica in disuso per restituirla alla cittadinanza, attraverso una prima rifunzionalizzazione di una parte delle costruzioni già in essere e la realizzazione di uno **spazio verde al servizio del cittadino di circa 20 ettari**. Le opere, che riguardano la prima funzionalizzazione del Palasport destinato ad area eventi e la sistemazione dell'area Nord del compendio, rientrano nel Programma dettagliato degli interventi essenziali e indifferibili connessi alle celebrazioni del Giubileo 2025 della Chiesa cattolica, approvato con D.P.C.M. del 15/12/2022 e, in particolare, tra quelli da realizzare sul compendio della "Città dello Sport". L'intervento beneficia di **un finanziamento complessivo di 77,4 milioni di euro**.
Nel dicembre 2024, come contributo simbolico in vista dell'apertura del Giubileo di Roma, l'Agenzia ha realizzato un progetto di illuminazione scenica della Vela di Calatrava, alimentato esclusivamente da fonti rinnovabili, che è stato ufficialmente candidato ai **Darc Awards**, il prestigioso concorso internazionale di light design, nella categoria Structures – High Budget. Dopo aver esaminato progetti di altissimo livello provenienti da tutto il mondo, una commissione di esperti ha selezionato il progetto della Vela tra i 28 finalisti.
- **Sta.Ve.Co., Bologna:** La riqualificazione di un'area di 47.000 mq prevede la realizzazione di un polo giudiziario integrato con la città, accompagnato da un grande parco urbano e soluzioni all'avanguardia per l'efficienza energetica, tra cui aree a emissioni zero (ZEB). **Il valore complessivo dell'intervento è di 277 milioni di euro**.
- **Ex Caserma Amione, Torino:** La trasformazione dell'area in una Cittadella della Pubblica Amministrazione restituirà 28.000 mq di spazi pubblici e creerà 16.000 mq di parco urbano, migliorando la permeabilità del suolo e riducendo l'impatto ambientale. L'intervento, che prevede l'adozione di protocolli di sostenibilità volontari come **GBC Historic Building® e LEED®**, ha **un valore di 158 milioni di euro**.
- **Ex Caserma Pepicelli, Benevento:** Parte del programma Federal Building, l'iniziativa prevede la realizzazione di un polo amministrativo per diverse istituzioni, con tecnologie avanzate di gestione energetica digitalizzata. Il progetto, con **un investimento di 58 milioni di euro**, contribuirà alla rigenerazione urbana di un'area attualmente sottoutilizzata.

Alcuni interventi di rigenerazione sono poi orientati a restituire alle città immobili di particolare pregio storico artistico che, pur in coerenza con strategie di rigenerazione e rifunzionalizzazione innovative, operano nell'ambito della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale del Paese. Tra questi in particolare:

- **Palazzo San Felice, Roma:** Diventerà la Biblioteca Nazionale di Archeologia e Storia dell'Arte, combinando innovazione e tradizione con tecnologie BIM e Digital Twin; una prima apertura è prevista per il Giubileo 2025.
- **Palazzo Buontalenti, Firenze:** Ospiterà il campus dello European University Institute (EUI), con spazi per coworking, eventi e servizi pubblici, garantendo efficienza energetica e sostenibilità.
- **Palazzo del Senato, Milano:** L'Archivio di Stato sarà trasformato in un centro culturale polivalente, con accessibilità migliorata, riqualificazione degli spazi e una partnership pubblico-privata per nuove funzioni.

Gli standard di sostenibilità diventano, in questi casi, lo strumento per conservare il valore del passato e proiettare l'immobile verso una migliore destinazione futura.

Il Piano Città degli immobili pubblici

L'approccio dell'Agenzia alla rigenerazione del patrimonio immobiliare pubblico trova la sua sintesi nel "Piano Città degli Immobili Pubblici", uno **strumento di analisi e pianificazione concertata** volto a perseguire gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e inserito nell'atto di indirizzo 2024 del Ministro dell'Economia e delle Finanze come linea strategica per creare valore economico, sociale, culturale e ambientale sui territori.

Attraverso il Piano si realizza la volontà di spingere verso rinnovate strategie immobiliari, fortemente integrate con il territorio e portatrici di una visione innovativa di rigenerazione urbana, capace di segnare il passaggio da una gestione amministrativa, tesa alla sola razionalizzazione degli usi e delle funzioni del patrimonio immobiliare, a un profondo processo di rigenerazione del quale la rete degli immobili pubblici sia il motore. Una visione capace di avviare un nuovo modo di concepire le relazioni tra gli enti territoriali, di sviluppare interazioni con le amministrazioni e di pianificare l'insieme degli interventi - invece che la somma dei singoli interventi - tra gli immobili pubblici interessati.

Il Piano Città degli Immobili Pubblici si configura come vero e proprio perno di tutta la strategia evolutiva dell'Agenzia, innovativa nel porsi quale volano di processi di rigenerazione capaci di confrontarsi con la dimensione internazionale dei *deep urban renovation* in atto in Europa e nel mondo. Una visione che interpreta l'ampia e complessa rete di interventi di riqualificazione e valorizzazione degli immobili pubblici delle città italiane come un'occasione per perseguire i necessari e improcrastinabili assi strategici d'intervento nella città contemporanea:

- porsi in aperto ascolto e dialogo con il territorio, la città, l'ambiente costruito, i cittadini, costruendo il quadro delle problematicità, criticità, esigenze e opportunità;
- interpretare al meglio il ruolo che lo Stato deve esercitare come esempio e volano dei processi di rigenerazione di più vasti comparti e distretti urbani;
- programmare con equilibrio azioni progettualmente capaci di soddisfare i fabbisogni di un territorio (anche col coinvolgimento dei suoi stakeholder), produrre mix funzionale, servizi al cittadino e aumento dei caratteri di prossimità e self-sufficiency delle realtà urbane oggetto dell'intervento e di elevare il grado di sostenibilità sociale, ambientale ed economica, superando la sola ottica della razionalizzazione gestionale fondata sull'allocazione di usi e funzioni dell'amministrazione statale.

Promuovere lo strumento Piani Città degli Immobili Pubblici è anche un'occasione per realizzare le azioni strategiche che la modernità richiede alle nostre città:

- **Sostenibilità e transizione energetica**, attraverso il miglioramento dell'efficienza degli edifici pubblici e l'adozione di soluzioni energetiche rinnovabili.
- **Decarbonizzazione e resilienza climatica**, con interventi di adattamento e mitigazione per ridurre le emissioni di CO₂ e migliorare la qualità ambientale.
- **Economia circolare**, con il riuso delle risorse materiali e il miglioramento della gestione idrica e dei rifiuti.
- **Valorizzazione del patrimonio culturale e naturale**, garantendo un equilibrio tra tutela e sviluppo sostenibile.
- **Rigenerazione sociale ed economica**, per restituire agli immobili pubblici funzioni di utilità collettiva, favorendo inclusione, servizi innovativi e nuove opportunità per le comunità locali.

Attualmente, l'Agenzia del Demanio ha in corso **17 Piani Città degli Immobili Pubblici**, di cui 14 siglati nel 2024 e 3 consolidati dagli anni precedenti. L'obiettivo rimane quello di estendere l'iniziativa a 50 città italiane entro il 2026, promuovendo interventi strategici di rigenerazione urbana su un patrimonio di 126 immobili ad alto potenziale trasformativo. Tra gli interventi più rilevanti, emergono:

- **Piano Città Ascoli Piceno**, prevede l'avvio di un progetto di sviluppo dei territori dell'Appennino centrale colpiti dal sisma del 2016 promuovendo operazioni di rigenerazione urbana attraverso il recupero di edifici storici inutilizzati e la riqualificazione di tre piazze cittadine, favorendo attrattività territoriale e risparmi da locazioni passive.
- **Piano Città di Bari** con la realizzazione del nuovo polo giudiziario della Città, **un progetto da 400 milioni di euro** che prevede il recupero di aree ex militari da anni in abbandono, ottenendo la **certificazione LEED® Platinum**, risultato mai raggiunto per un complesso pubblico in Italia, e la creazione di un parco urbano di 7 ettari.



Il Piano integra, inoltre, strumenti avanzati di **monitoraggio e valutazione**, introducendo un approccio outcome-based per misurare non solo i benefici economici diretti, ma anche le ricadute di lungo periodo

sulla sostenibilità sociale e ambientale. A supporto di questo modello, l'Agenzia sta sviluppando un **portale georeferenziato**, che raccoglierà dati strategici sugli immobili pubblici e sulle dinamiche territoriali, per ottimizzare i processi di trasformazione urbana e favorire decisioni più informate e mirate.

Housing sociale, residenze universitarie e il patrimonio scolastico

L'Agenzia del Demanio, attraverso i **Piani Città degli Immobili Pubblici**, promuove una gestione integrata del patrimonio immobiliare pubblico, con l'obiettivo di realizzare **poli multifunzionali** che combinino sedi amministrative con spazi culturali, ricreativi e abitativi, rafforzando l'attrattività e la sostenibilità delle città. In questo contesto, si inseriscono le iniziative di **housing sociale** (*student/affordable/senior/turn housing*) e del co-housing (*social/supportive/ senior*), finalizzate a rispondere ai nuovi fabbisogni abitativi attraverso modelli innovativi di **partenariato pubblico-privato**.

Particolare attenzione è rivolta alle **residenze universitarie**, tema prioritario del **PNRR**, per cui l'Agenzia ha avviato una collaborazione con il Ministero dell'Università e delle Ricerca (**MUR**) e il **MEF**. Sono stati individuati **28 immobili** che potrebbero garantire fino a **5.000 nuovi posti letto**, con la possibilità di coprire fino al **30% dei costi di riqualificazione** per favorire investimenti anche in aree meno servite. Il nuovo **modello di Partenariato Pubblico-Privato (PPP)**, basato su concessioni pluriennali, consentirà di coniugare la valorizzazione del patrimonio pubblico con la creazione di un servizio essenziale per gli studenti.

Parallelamente, l'Agenzia del Demanio sta portando avanti un'iniziativa per il recupero e l'ammodernamento degli **edifici scolastici**, in collaborazione con l'Unione delle Province Italiane (**UPI**). Questo programma offre alle Province un supporto tecnico completo, dalla progettazione alla realizzazione, con un focus particolare sull'efficienza energetica e la sostenibilità ambientale. A beneficiarne da subito sono **65 scuole del Sud** selezionate con un progetto pilota nelle regioni Basilicata, Calabria, Campania e Puglia. La sperimentazione coinvolge **in totale 129 edifici**: 111 istituti di proprietà provinciale e 18 nel portafoglio delle Città metropolitane. La convenzione recentemente siglata permetterà di ottimizzare le performance degli edifici scolastici, contribuendo a una gestione più sostenibile del patrimonio pubblico destinato all'istruzione.

6.3 Il Partenariato Pubblico Privato

Nell'ambito della propria missione istituzionale, il **Partenariato Pubblico-Privato (PPP)** rappresenta uno strumento strategico per attrarre investimenti, competenze e soluzioni tecnologiche dal settore privato, favorendo interventi di riqualificazione e rigenerazione urbana.



*Il coinvolgimento dei privati, con specializzazioni e competenze anche tecnologiche e innovative, rappresenta un **valore aggiunto**. Sono loro per primi che valutano il successo potenziale di un'operazione.*

- Alessandra dal Verme, Direttore dell'Agenzia del Demanio

Il ricorso al PPP consente di affrontare in modo strutturato le sfide legate alla gestione degli immobili non utilizzati o sottoutilizzati, trasformandoli in asset funzionali alle esigenze della Pubblica Amministrazione e dei cittadini. L'Agenzia del Demanio promuove un modello di **valorizzazione rigenerativa**, che non si limita alla conservazione del valore patrimoniale degli immobili, ma mira a creare un impatto positivo su tutto il tessuto urbano e sociale circostante.

Le principali leve strategiche del partenariato pubblico-privato includono:

Mobilizzazione di investimenti privati per la rifunzionalizzazione di immobili pubblici, riducendo la dipendenza da risorse pubbliche.

Riduzione dei rischi amministrativi attraverso un dialogo strutturato con le amministrazioni locali e la semplificazione dei percorsi autorizzativi.

Sviluppo di nuovi modelli di governance collaborativa, basati sull'ascolto degli stakeholder e sulla co-progettazione di soluzioni sostenibili.

Promozione della sostenibilità ambientale e sociale, con l'adozione di criteri ESG (Environmental, Social, Governance) per misurare il valore economico, sociale e ambientale generato dagli interventi.

L'Agenzia sta sperimentando diversi **modelli di PPP**, calibrati in base alla complessità e alle caratteristiche degli immobili:

- **Modello Ibrido**: prevede l'affidamento di immobili complessi a operatori qualificati, con un mix di destinazioni d'uso (residenziale, direzionale, culturale, sociale), garantendo sostenibilità economica e impatto positivo sulle comunità locali.
- **Modello No Profit**: destinato a immobili affidati a soggetti del Terzo Settore, istituzioni culturali o enti pubblici per finalità di interesse collettivo, come residenze universitarie, centri culturali o spazi per l'innovazione sociale.

Tra le principali iniziative già avviate figurano:



- Il progetto "Reinventing Cities", un concorso che riguarda alcuni immobili selezionati dei Piani Città, che coinvolge sei immobili pubblici in diverse città italiane per la realizzazione di progetti innovativi a basse emissioni di CO₂.
- La valorizzazione degli archivi e delle biblioteche, per trasformarli in centri culturali polifunzionali aperti alla cittadinanza.
- Lo sviluppo di residenze universitarie, in collaborazione con il Ministero dell'Università e della Ricerca, per migliorare l'accessibilità agli alloggi per studenti.
- Il progetto "Parchi Solari", volto a riconvertire aree demaniali inutilizzate in impianti per la produzione di energia rinnovabile.

Nell'ottica di incentivare progettualità a elevato valore sociale e ambientale, l'Agenzia ha avviato un percorso di **monitoraggio e misurazione del valore generato dai progetti di PPP**, attraverso l'uso di **indicatori ESG e metriche di impatto sociale**. Questo consente di valutare non solo il ritorno economico degli investimenti, ma anche i benefici in termini di inclusione sociale, rigenerazione urbana ed efficienza energetica. L'introduzione nei bandi per il PPP criteri di valutazione specifici per progetti che integrano soluzioni ambientali e sociali favorisce la selezione di partner privati che condividano l'impegno per la sostenibilità e la responsabilità sociale, contribuendo alla realizzazione di interventi che generano benefici a lungo termine per le comunità locali.

Guardando al futuro, l'Agenzia continuerà a sviluppare e perfezionare il modello di PPP, ampliando la collaborazione con il settore privato e le istituzioni per rendere il patrimonio immobiliare pubblico un motore di sviluppo sostenibile e di innovazione territoriale.

6.4 La qualità della progettazione

L'Agenzia al fine di supportare e orientare lo sviluppo della qualità architettonica e paesaggistica degli interventi e migliorarne l'inserimento urbano si è dotata di un **Comitato per la qualità della progettazione**.

Operando a supporto delle strutture centrali e territoriali dell'Agenzia e delle Amministrazioni centrali e territoriali legate da rapporti di tipo convenzionale, il Comitato fornisce un contributo altamente qualificato per la qualità dei documenti propedeutici alla progettazione e degli elaborati progettuali, inclusa la valutazione degli impatti sul territorio.

In particolare, attraverso pareri motivati sulle progettazioni esaminate fornisce suggerimenti e supporto nell'individuazione delle soluzioni più efficaci per lo sviluppo di qualità e degli indicatori di impatto del progetto, volti a garantire elevati standard qualitativi della progettazione con particolare attenzione all'innovazione e resilienza degli edifici, all'architettura e alle sue relazioni con i fattori dell'ambiente naturale, ai comportamenti e prestazioni dell'ambiente costruito, al paesaggio, agli aspetti strutturali ed all'efficientamento energetico e digitale.

Il Comitato è composto da due membri interni e cinque membri esterni all'Agenzia; tuttavia, può avvalersi del supporto di Esperti di rinomata e notoria capacità professionale e/o accademica, previa verifica dell'assenza di professionalità interne, nel caso si renda necessario acquisire supporto tecnico-specialistico in materia di geologia e geotecnica; idrologia; costruzioni idrauliche e marittime; costruzioni di strade, ferrovie e aeroporti; archeologia.

L'obiettivo di tale struttura è di fornire indicazioni in modo che il **100%** dei progetti e interventi edilizi seguano linee guida sulla qualità della progettazione, assicurando elevati standard in termini di innovazione, sostenibilità e integrazione con il contesto urbano e paesaggistico.

6.5 Le collaborazioni tecnico-scientifiche

L'Agenzia In linea con le finalità istituzionali e con la più ampia strategia di trasformazione ha instaurato importanti rapporti di collaborazione tecnico-scientifica con diverse **Università italiane e centri di ricerca**, nell'ottica contribuire alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, potenziando le azioni di rigenerazione urbana e ambientale, sicurezza degli edifici, prevenzione del rischio sismico, efficientamento energetico, adattamento ai cambiamenti climatici e riduzione dei consumi del suolo, nonché di individuare soluzioni innovative per la qualità progettuale nella realizzazione degli investimenti immobiliari pubblici.

In particolare, l'Agenzia ha stipulato delle cooperazioni orizzontali con diverse Università italiane al Nord, al Centro e al Sud d'Italia (il Politecnico di Milano, l'Università La Sapienza di Roma, l'Università Federico II di Napoli, l'Università di Bari, ecc.), nonché un accordo di cooperazione con la Fondazione CMCC (Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici), che hanno portato alla successiva stipula di convenzioni attuative.

La creazione di una rete con il sistema scientifico e di ricerca, consente all'Agenzia di definire le modalità di attuazione degli indirizzi delineati nelle strategie comunitarie sulla transizione verde e digitale, nonché di contribuire, attraverso l'implementazione di un approccio ESG, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, potenziando le azioni di rigenerazione urbana e ambientale, di sicurezza degli edifici, di prevenzione del rischio sismico, di efficientamento energetico, di adattamento ai cambiamenti climatici e di riduzione dei consumi del suolo.

Il network è stato realizzato negli anni 2021-2023 attraverso la sottoscrizione di **n.11 accordi di collaborazione tecnico-scientifica** con diversi Atenei:

- il Politecnico di Milano, con cui sono state sottoscritte una serie di convenzioni operative che hanno portato, tra le altre cose, alla definizione di Linee guida per la qualità ambientale e sociale degli interventi dell'Agenzia ed all'individuazione di strategie, metodologie di intervento e linee guida per la progettazione delle cd. Cittadelle giudiziarie;
- l'Università Federico II di Napoli, per l'elaborazione di strategie, metodologie di intervento e linee guida a supporto della progettazione sostenibile dell'housing universitario;



- l'Università Iuav di Venezia per la valorizzazione e l'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare pubblico, con particolare riferimento a quello di interesse storico;
- l'Università di Bari per l'individuazione di strategie e metodologie dirette a misurare, anche attraverso l'attività di sondaggio delle opinioni, l'impatto comunicativo e l'incidenza nel tessuto socio locale delle iniziative e/o interventi di grande interesse sul territorio;
- la Fondazione Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici (CMCC) per la valutazione degli impatti dei cambiamenti climatici sugli edifici pubblici finalizzata a implementare la capacità di pianificare l'adattamento e la resilienza degli stessi;
- l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" per la tutela, conservazione e rigenerazione del patrimonio immobiliare pubblico;
- l'Università di Pisa per la raccolta, analisi e studio dei dati relativi alla gestione del patrimonio di proprietà dello Stato in particolar modo relativamente alla progettazione delle infrastrutture dell'Arma dei Carabinieri e all'attività di analisi e valutazione delle esternalità, dal punto di vista territoriale e urbanistico, legate alle iniziative di rigenerazione immobiliare e urbana.

Nel corso del 2024 si è dato avvio a **n.6 nuove convenzioni attuative**, rispondenti a diverse finalità, con:

- l'Università La Sapienza di Roma (Dipartimento di Pianificazione, Design, Tecnologia dell'Architettura "PDTA"), per supportare le attività di progettazione dell'Agenzia attraverso la definizione di modelli predittivi e linee di azione operative in modo da garantire la valorizzazione, la rifunzionalizzazione e lo sviluppo dei beni dello stato in relazione alle singole peculiarità e ai contesti socio-urbanistici, in coerenza con le scelte strategiche dell'Agenzia;
- l'Università La Sapienza di Roma (Dipartimento di Architettura e Progetto "DiAP"), per supportare le attività di progettazione dell'Agenzia attraverso la codifica e la definizione di un database interoperabile per l'ambiente BIM relativo agli elementi tecnologici e vegetazionali dello spazio pubblico. Lo studio sarà utile alla definizione di nomenclature e dei parametri tipologici, tecnologici e prestazionali necessari alla costruzione di una libreria di famiglie degli elementi in ambiente BIM, in grado di garantire l'ottimizzazione del processo e la qualità complessiva del progetto dello spazio pubblico;
- l'Università di Pisa, sia per l'individuazione, parametrizzazione e modellazione di soluzioni progettuali e tecnologiche tipo, per le infrastrutture dell'Arma dei Carabinieri, sia per la definizione dei criteri, metodologie di analisi e strumenti di valutazione delle esternalità legate agli interventi di riqualificazione e valorizzazione del patrimonio pubblico e del contesto urbano (con riferimento al set KPI dell'Agenzia), collegate ai valori di mercato e alle modificazioni delle destinazioni d'uso, all'impatto sulla viabilità e mobilità della zona, alla mappatura/analisi della distribuzione delle funzioni pubbliche e private;
- Il CMCC (Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici), per l'applicazione degli strumenti relativi alla caratterizzazione della vulnerabilità climatica agli interventi, nella prospettiva di integrare il rischio climatico nei processi dell'Agenzia;
- il Politecnico di Milano, per l'elaborazione di set di indicatori di performance per l'attività di verifica;
- l'Università Iuav di Venezia per la ricerca sull'efficientamento energetico su edifici demaniali di natura storica, anche interessati da provvedimento di tutela ai sensi del Codice dei beni culturali e del

paesaggio nonché attualmente per sviluppare un repertorio critico di prodotti e soluzioni tecniche per il restauro e la conservazione programmata del patrimonio immobiliare pubblico di interesse culturale. Inoltre, è in corso di sottoscrizione una ulteriore convenzione per la definizione dei «costi del non fare», un modello di valutazione dei costi finanziari e sociali legato al mancato utilizzo del patrimonio immobiliare pubblico in ragione di condizioni di obsolescenza tecnologica, funzionale ed economica.

6.6 Riconoscimenti e Iniziative

L'Agenzia del Demanio partecipa attivamente a network nazionali e internazionali per favorire lo scambio di conoscenze, esperienze e best practice nella gestione del patrimonio immobiliare pubblico. L'obiettivo è rafforzare il dialogo con enti pubblici, istituzioni e organizzazioni specializzate, contribuendo allo sviluppo di modelli innovativi e sostenibili per la valorizzazione e l'efficientamento degli immobili statali. Di seguito, le principali iniziative e riconoscimenti che hanno caratterizzato l'anno.

PuRE-net (The Public Real Estate Network)

PuRE-net è un'organizzazione europea che riunisce le agenzie immobiliari pubbliche e i ministeri responsabili della gestione degli immobili pubblici in tutta Europa. Il network ha l'ambizione di creare una rete, scambiare conoscenze ed esperienze sulla gestione di beni immobili e di progetti. Lo scopo dell'associazione è quello di fornire un quadro di riferimento per i suoi membri e di promuovere e sviluppare una gestione e un utilizzo degli immobili pubblici in modo responsabile ed efficace. PuRE-net promuove inoltre dibattiti sulle questioni che hanno un impatto sulla gestione degli immobili pubblici sia all'interno che all'esterno del network.

Nel corso del 2024 l'Agenzia ha partecipato proattivamente alle attività del network, assicurando la presenza e il contributo ai diversi working tables e alle Conferenze Annuali, tra cui Sales and Area Development (maggio 2024), Office Space Solutions (giugno 2024), Sustainability by Design (settembre 2024), Construction Project Delivery (novembre 2024) e Strategies (organizzato e ospitato proprio dall'Agenzia).

Inoltre, l'Agenzia ha preso parte al progetto promosso da PuRE-net e finanziato dalla Commissione Europea sulla costruzione di un "Benchmark sull'efficientamento energetico negli immobili pubblici in Europa" che ha coinvolto 27 Paesi e ha visto l'Agenzia protagonista, insieme ad altre quattro organizzazioni, della Fase2 del progetto. Infine, l'Agenzia ha promosso uno studio sull'utilizzo del PPP tra le diverse associazioni di PuRE-net propedeutico all'avvio dei propri progetti nei prossimi anni.

Timber Forward Italia

Nel corso del 2024 l'Agenzia del Demanio ha partecipato come Active contributor al progetto Timber Forward Italia, iniziativa coordinata da Green Building Council Italia e finanziato da Built by Nature, che si

colloca nell'ambito delle azioni strategiche per la decarbonizzazione dell'ambiente costruito e mira a promuovere l'uso del legno e di materiali bio-based nell'edilizia per accelerare la transizione ecologica e contribuire alla decarbonizzazione del settore delle costruzioni in Italia.

Il progetto, iniziato a febbraio 2024 e conclusosi a febbraio 2025, ha permesso la creazione di un network virtuoso di stakeholders coinvolti, tra i quali l'Agenzia del Demanio è entrata come primo ente pubblico coinvolto portando ad esempio alcuni interessanti casi di green procurement che hanno incentivato l'utilizzo del legno incentivato dalla Stazione Appaltante.

L'Agenzia ha contribuito attivamente alla stesura di **due report**, rispettivamente **Case history** e **Advocacy**.



In particolare, il report Case History ha permesso di attuare la prima mappatura nazionale sui progetti significativi che utilizzano il legno: nel report **sono stati selezionati 41 progetti**, tra i quali spiccano gli interventi di Agenzia per la realizzazione delle **nuove caserme dei Carabinieri per la ricostruzione post sisma 2016 - Montereale (AQ), Pieve Torina (MC), Fiastra (MC), Arquata del Tronto (AP), Montegallo (AP)**. I progetti di

demolizione e ricostruzione delle caserme colpite dal sisma del Centro Italia, due dei quali in fase di collaudo, propongono un modello replicabile tramite una chiara logica costruttiva e permettono la realizzazione di caserme innovative, efficienti energeticamente (prestazione nZEB soddisfatta per tutti gli interventi) e la creazione di un nuovo valore identitario spiccatamente orientato alla sostenibilità ambientale in un territorio profondamente segnato dal sisma, segno tangibile di rinascita e di attenzione verso le esigenze del tessuto sociale locale.

Progetto ITALIAE

L'Agenzia e il Dipartimento per gli Affari regionali e le Autonomie della Presidenza del Consiglio dei ministri (**DARA**) hanno firmato a giugno 2024 un accordo per realizzare attività di collaborazione, gestione e supporto tecnico-operativo all'implementazione della Linea di attività *Urban regeneration flagship projects* dell'Atelier di sperimentazione "Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare pubblico (**VPI**)". L'obiettivo consiste nel **favorire un processo di capacity building del personale della pubblica amministrazione locale attraverso un rafforzamento delle competenze** fondato sul principio *learning by doing* tenuto conto dell'incremento della complessità gestionale per la trasformazione urbana e territoriale. Il **DARA coordinerà un'azione mirata di affiancamento e supporto interamente gestita dall'Agenzia del Demanio** a favore di città, aree metropolitane e aree sisma 2016, laddove siano stati sottoscritti Accordi istituzionali nell'ambito del Progetto ITALIAE.

La nuova Linea di attività prevede il passaggio da una dimensione teorica-esplicativa alla realizzazione di alcuni **progetti “faro”** e mirati di affiancamento per la costruzione di programmi e progetti di rigenerazione di immobili pubblici.

Le attività che saranno svolte dall’Agenzia del Demanio includono:

- indirizzo progettuale, project management e ogni altra attività per garantire la qualità della progettazione da parte degli enti locali e territoriali interessati;
- partecipazione agli incontri e ai gruppi di lavoro per le attività di accompagnamento e supporto;
- redazione di analisi di fattibilità (F.P.S. – Feasibility Project Study) necessaria per l’efficace pianificazione delle azioni sperimentali di valorizzazione e rigenerazione del patrimonio pubblico;
- redazione di Linee guida tecniche (T.P.G. – Technical Project Guideline) per le amministrazioni destinatarie delle azioni finalizzate all’attuazione dei progetti “faro”.

Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito [ITALIAE - Nuove forme organizzative per i territori](#).

Publicazione in materia antisismica



“**Edifici in muratura esistenti: interventi antisismici da adottare**” è il titolo di un libro redatto dal Prof. Ing. Franco Braga, dall'Ing. Carmenzo Miozzi, dall'Ing. Giuseppe Rossi e dall'Ing. Massimo Sessa in collaborazione con l’Agenzia del Demanio. Si tratta di uno **strumento operativo di prevenzione e di misurazione** del danno post evento sismico sugli edifici in muratura unitamente alla determinazione della vulnerabilità sismica degli edifici stessi tramite procedure semplificate. La pubblicazione – che è accompagnata da una **scheda di valutazione della vulnerabilità sismica** – fa parte delle iniziative di collaborazione in campo tecnico-scientifico che l’Agenzia sta implementando. Tra gli

obiettivi, la semplificazione delle attività di verifica in grado di fornire maggiore conoscenza del patrimonio immobiliare e l’individuazione di scelte progettuali finalizzate a garantire un livello di sicurezza adeguato.

A partire da un insieme di dati essenziali, la scheda di calcolo supporta il progettista nell’attività di stima della vulnerabilità sismica e del prevedibile danno di edifici in muratura, utile riferimento nella programmazione e nella verifica di attendibilità delle risultanze sismiche già effettuate.



Premio per lo Sviluppo Sostenibile



Nel 2024 l'Agenzia del Demanio ha partecipato per la prima volta al Premio per lo sviluppo sostenibile, iniziativa promossa dalla Fondazione per lo sviluppo sostenibile e dall'Italian Exhibition Group, con il patrocinio del Ministero dell'Ambiente e della

sicurezza energetica, rivolto a Imprese, startup e Amministrazioni, aggiudicandosi il **PRIMO PREMIO nella sezione Edilizia Green** grazie alla presentazione di n.3 progetti virtuosi di rigenerazione architettonica ed urbana ad alto contenuto innovativo ove sono state adottate, in maniera sinergica, soluzioni volte all'adattamento e alla mitigazione dei cambiamenti climatici. I progetti presentati dall'Agenzia del Demanio sono stati i seguenti:

Liguria – ex caserma M.AR.DI.CHI a La Spezia - intervento di recupero e restauro di fabbricati esistenti, con demolizione e ricostruzione di uno di essi; il progetto permette la rigenerazione di un'area strategica, rinnovando l'identità di un contesto urbano particolarmente importante per la comunità e la memoria, proponendosi tra i primi interventi cittadini ad alto contenuto innovativo in ambito di "edilizia green".



Lombardia – riqualificazione sede Agenzia del Demanio a Milano - edificio esempio di grande pregio storico-architettonico sito in Corso Monforte non sarà esclusivamente un *singolo intervento tecnico*, ma rappresenterà un vero e proprio *programma strategico* nel quale confluiranno una serie di *azioni* che da un lato esalteranno i valori storico-architettonici presenti con il restauro ed illuminazione della facciata principale, e dall'altro introdurranno una serie di elementi innovativi di grande respiro, come l'efficientamento energetico che si raggiungerà attraverso l'abbandono delle fonti fossili a vantaggio di quelle rinnovabili in combinazione tra loro, tra le quali spicca il recupero di calore dalla pubblica fognatura.





Puglia – Nuovo Parco della Giustizia di Bari - Il Parco della Giustizia di Bari sorgerà nel quartiere Carrassi, nell'area delle ex Casermette Milano e Capozzi. È un'opera che persegue una strategia di riqualificazione urbana capace di valorizzare le emergenze presenti ed amplificare i punti di connessione con le stesse, attraverso la creazione di un "paesaggio nel paesaggio"; simbolico, iconico ma allo stesso tempo dinamico e permeabile. Il progetto è stato sviluppato ponendo al centro del concept progettuale la sostenibilità ambientale, la riduzione nel consumo delle risorse e l'efficienza energetica, il tutto al fine di ridurre al minimo l'impatto ambientale associato alla costruzione e al funzionamento del nuovo Parco della Giustizia di Bari.



Premio Green Good Design Sustainability Award 2025

Nel 2025 l'Agenzia del Demanio ha ottenuto un importante riconoscimento internazionale nell'ambito della sostenibilità e dell'architettura, ricevendo il **Green Good Design Sustainability Award** per il progetto di riqualificazione dell'*ex Manifattura Tabacchi di Torino*. Il premio è stato conferito ad Atene, presso The European Centre Mitropoleos, per la qualità della committenza pubblica espressa dall'Agenzia nell'ambito del progetto – realizzato dal raggruppamento guidato da Eutropia Architettura e Pininfarina Architecture, con Weber Architects e altri partner interdisciplinari – e in particolare per la capacità di coniugare innovazione progettuale, rigenerazione urbana e sostenibilità ambientale.



Promosso dal Chicago Athenaeum Museum of Architecture and Design in collaborazione con lo European Centre for Architecture, Art, Design and Urban Studies, il Green Good Design Sustainability Award premia ogni anno progetti e realtà istituzionali e imprenditoriali che si distinguono per il contributo a un mondo più sostenibile. Il progetto per l'*ex Manifattura Tabacchi* si distingue per il dialogo tra la memoria storica del luogo e soluzioni architettoniche contemporanee e sostenibili, la forte componente paesaggistica e la vocazione pubblica e multifunzionale dell'intervento, che rappresenta un modello emblematico della missione dell'Agenzia nella rigenerazione urbana del patrimonio pubblico.

6.7 La comunicazione

Nel corso degli anni, l'Agenzia ha instaurato una comunicazione attiva e costante con i propri stakeholder interni ed esterni basata sui valori di **trasparenza, fiducia e correttezza** e prestando molta attenzione all'informazione fornita ai cittadini nel rispetto dei principi della Comunicazione Pubblica.

Divenuta il punto d'incontro tra progetti, interessi, possibilità e conoscenze l'Agenzia si è distinta nel perseguire e mettere in campo le trasformazioni necessarie atte a diffondere le informazioni inerenti alla propria attività anche attraverso nuovi canali di comunicazione e nuovi spazi di partecipazione, nella consapevolezza che una comunicazione efficace e chiara sia una leva di valore che, unita ad un efficace governo delle relazioni con tutti i portatori d'interesse, migliora la reputazione e la credibilità strategica dell'organizzazione e ne incrementa il **patrimonio intangibile**, nonché instaura un rapporto di fiducia e partecipativo a beneficio di tutti. La comunicazione ed il governo del sistema delle relazioni rappresentano, pertanto, per l'Agenzia uno strumento attraverso il quale mantenere, incrementare e creare "valore".

Nel corso del 2024 l'Agenzia ha dato piena visibilità alle azioni ed alle iniziative improntate alla sostenibilità al fine di garantire a tutti i soggetti interessati di essere costantemente aggiornati sulle iniziative avviate.

La Comunicazione istituzionale

Il 20 febbraio 2024 si è tenuta l'audizione del Direttore dell'Agenzia al Senato della Repubblica – 6^a Commissione (Finanze e tesoro) nel corso della quale sono stati illustrati gli obiettivi strategici assegnati dal Ministero vigilante all'Agenzia con l'*Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2024-2026* e le azioni che sono state messe in campo per raggiungerli.

Il 9 luglio 2024 l'Agenzia ha presentato a Palazzo Montecitorio il **Rapporto 2024 "L'Italia e i suoi beni. Creare valore con gli immobili dello Stato"** alla presenza del Viceministro dell'Economia e delle Finanze, Maurizio Leo. Il Rapporto 2024 illustra una visione innovativa di gestione degli edifici pubblici e descrive le attività di gestione del patrimonio immobiliare pubblico che, anche attraverso le 17 Direzioni territoriali, pianifica interventi e promuove la valorizzazione degli immobili individuando, in sinergia con le istituzioni e gli Enti locali, soluzioni e strumenti innovativi per la riqualificazione, in un'ottica di efficienza energetica, riduzione del consumo di suolo e di rigenerazione urbana. Il Rapporto riporta il nuovo modello di gestione che considera imprescindibili per la pianificazione la qualità e la completezza dei dati, la digitalizzazione dei processi manutentivi e di controllo del ciclo di vita dell'immobile rigenerato, l'interoperabilità delle piattaforme digitali, la programmazione e il monitoraggio degli interventi. Nel Rapporto vengono inoltre descritte le iniziative avviate, tra cui la creazione di una Piattaforma Integrata del Demanio e la Carta d'Identità digitale dell'Immobile, che contiene i dati amministrativi, fisici e progettuali dell'edificio. Elemento necessario per gli interventi è la qualità della progettazione, garantita anche dall'adozione dei

criteri del Building Information Modeling (BIM) e dei parametri ambientali, affinché gli immobili risultino autonomi dal punto di vista energetico ed efficienti nelle loro specifiche funzioni.

Media relation

Nel 2024 le attività sono state sviluppate lavorando e valorizzando gli strumenti e le modalità di comunicazione, declinate in relazione ai messaggi e ai target. Grande attenzione e cura continuativa sono state dedicate alla relazione con i media, con il chiaro obiettivo di promuovere una informazione corretta e trasparente per tutti gli stakeholder, in tutti gli ambiti delle attività.

Con questa impostazione l'Agenzia ha costruito un rapporto solido con gli organi di stampa e un ruolo autorevole verso i cronisti e i giornalisti di settore che ha contribuito alla diffusione delle attività dell'Ente. Questo presidio costante ha portato i media, di fatto, a riconoscere l'Agenzia come interlocutore/fonte primaria sulle tematiche legate alla gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato e sulle molteplici attività gestite, generando oltre **63.896** presenze sui media nel corso dell'ultimo anno, così suddivisi:

I numeri della comunicazione 2024			
Articoli stampa	Articoli web	Servizi TV	Servizi radio
5.447	56.714	1393	342

Social Media

Nel corso del 2024 l'Agenzia ha intensificato la propria presenza su diverse piattaforme social quale importante strumento di connessione con i territori e gli stakeholder:

Presenza sui social network 2024					
Piattaforma					
	followers	followers	followers	iscritti	followers
2024	15.907	4.646	27.400	812	3.535

La strategia social, differenziata per piattaforma e target, è orientata a **rafforzare l'engagement** e a costruire un dialogo diretto con i cittadini, in linea con gli obiettivi del Piano Strategico Industriale 2022-2026.

La Comunicazione via web

L'Agenzia nel 2024 ha ulteriormente intensificato la propria azione di comunicazione anche attraverso i propri siti web, nella consapevolezza che la comunicazione istituzionale on-line permetta di dialogare con i cittadini e di rilevare facilmente i loro bisogni e il loro gradimento dei servizi e delle informazioni diffuse, creando nuovi "luoghi" di incontro.

Il **sito istituzionale** <http://www.agenziademanio.it> offre contenuti informativi e di servizio in coerenza con il Piano Strategico Industriale dell'Agenzia e le iniziative del Vertice. La Comunicazione Digitale ha inoltre rafforzato l'aderenza alle raccomandazioni Agid attraverso interventi sull'alberatura del sito e sulla fruizione dei contenuti, migliorando l'esperienza di navigazione attraverso l'approccio *user-centered design*



e potenziando gli strumenti/funzionalità di call to action (CTA). Nella tabella sottostante si fornisce il dettaglio delle visite nel 2024:

Visite al Sito istituzionale		
	udm	2024
Visite	N°	916.325 di cui 545.349 uniche
Accessi da motore di ricerca	N°	477.828
Pagine	N°	4.527.911 di cui 3.259.264 uniche
Accessi diretti	N°	357.092

L'Agenzia è presente nel web anche attraverso altri portali:

- **Officina per la Rigenerazione dell'Immobilabile Pubblico:** hub creato all'interno dell'Agenzia del Demanio per promuovere la ricerca e l'innovazione sugli immobili pubblici e favorire la nascita di reti di interesse tra cittadini, imprese e istituzioni con un approccio incentrato sulla sostenibilità ambientale, economica, energetica e sociale - <https://officina.agenziademanio.it>
- **Diamo Valore al Paese:** sito tematico e di approfondimento ideato e realizzato dall'Agenzia per raccontare le storie "virtuose" di riqualificazione degli immobili di proprietà dello Stato con un forte impatto anche in termini di rigenerazione urbana. Con la tecnica dello storytelling, è raccontata con videointerviste, percorsi fotografici e infografiche a tema la trasformazione dei beni da contenitori spesso abbandonati a incubatori di nuove realtà: la loro razionalizzazione, riqualificazione e digitalizzazione finalizzate al recupero, alla riduzione del consumo del suolo, all'efficientamento energetico, alla riduzione del rischio sismico e alla resilienza ai cambiamenti climatici. Il protagonista è un nuovo modello di edificio pubblico per una PA digitale, sempre di più al servizio del cittadino e delle amministrazioni pubbliche che utilizzano palazzi storici dal grande valore identitario, sociale ed economico. Le storie, illustrate con un taglio e un punto di vista diversi rispetto al sito istituzionale dell'Agenzia del Demanio, non sono altro che la narrazione della nuova vision del patrimonio immobiliare pubblico orientata verso i temi della sostenibilità ambientale e dell'innovazione digitale - <https://www.diamovalorealpaese.agenziademanio.it/opencms/it/>
- **Open Demanio:** consente di navigare e conoscere i beni immobili dello Stato e la loro posizione sul territorio e nonché di scaricare informazioni secondo i principi dei formati "aperti" - <https://dati.agenziademanio.it/>

La Comunicazione Innovativa

A partire dal 2025, l'Agenzia implementerà una nuova **strategia di comunicazione Innovativa**, che ha come elemento fondante l'atto d'indirizzo del MEF e in coerenza con l'aggiornamento del Piano Strategico Industriale 2025-2028 e i pillars del Piano di Sostenibilità.

Tale strategia si propone di definire un nuovo modello di comunicazione in un'ottica di maggiore innovazione, apertura, trasparenza e coinvolgimento attivo degli stakeholder interni ed esterni. L'obiettivo principale è garantire una comunicazione più **chiara, accessibile e d'ingaggio**, in grado di supportare la missione strategica dell'Agenzia e di valorizzarne il ruolo cruciale nella gestione e riqualificazione del patrimonio immobiliare pubblico.

Partecipazioni ad eventi e fiere

Nel 2024, oltre alla comunicazione digitale, l'Agenzia del Demanio ha promosso attivamente il dialogo con diversi stakeholder partecipando a eventi e fiere di settore. Queste occasioni di confronto hanno favorito lo sviluppo di nuove relazioni, stimolato il dibattito su tematiche strategiche e contribuito alla diffusione della conoscenza sulle attività e sui progetti dell'Agenzia.

Tra gli eventi, fiere, convegni e workshop più significativi del 2024 si segnalano:

- **MIPIM 2024 di Cannes:** l'evento che riunisce gli attori e gli investitori più influenti del settore immobiliare internazionale. Per l'Agenzia il MIPIM rappresenta una straordinaria occasione per presentare le sue attività e avviare un dialogo con le istituzioni internazionali e potenziali partner privati e un'opportunità di confronto sulla valorizzazione degli asset statali sia in termini di miglioramento della vivibilità urbana degli spazi e dell'ambiente, sia in termini di impatto sociale per favorire dinamiche di crescita e inclusione, puntando sulla sostenibilità e l'innovazione. Durante l'evento l'Agenzia ha promosso le iniziative di riqualificazione in corso e i bandi dei beni candidati al concorso internazionale *Reinventing Cities*, un progetto di C40, la rete mondiale delle città impegnate sul contrasto alla crisi climatica e per favorire l'inclusione sociale.
- **"AI e nuove tecnologie: impatto sul futuro del patrimonio immobiliare dello Stato":** il convegno organizzato dall'Agenzia a Roma, con la partecipazione di rappresentanti di istituzioni, enti di ricerca, università, esperti del settore ha rappresentato una occasione di confronto su digitalizzazione e innovazione tecnologica per la gestione del patrimonio immobiliare dello Stato.
- **Assemblea di Assoimmobiliare (Milano, 30 ottobre 2024):** tenutosi a Roma presso Palazzo Doria Pamphilj alla presenza di numerosi rappresentanti della politica e delle istituzioni. Alessandra dal Verme ha sottolineato l'importanza del ruolo guida dell'Agenzia nelle grandi operazioni di rigenerazione urbana e la necessità di un cambio culturale nei rapporti con il privato per creare connessioni e partnership indispensabili ad attrarre investimenti. "Dobbiamo aprire il dialogo per il partenariato pubblico-privato e avviare una pianificazione integrata con gli Enti territoriali per arrivare in tempi rapidi a risultati concreti". Alessandra dal Verme ha sollevato anche il tema delle Città Metropolitane, sottolineando come sia importante allargare l'orizzonte della rigenerazione urbana non solo alle grandi città, ma anche alle aree periferiche del nostro Paese, dove si concentrano la maggior parte dei beni dello Stato.
- **41a Assemblea annuale dell'ANCI:** appuntamento istituzionale che ogni anno riunisce sindaci, amministratori dei territori, rappresentanti del governo e della politica, dell'imprenditoria e delle istituzioni per un confronto sui temi di interesse degli enti territoriali, tenutasi dal 20 al 22 novembre nei padiglioni del Lingotto di Torino, dal titolo "Facciamo l'Italia giorno per giorno" aperta con la consueta presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, intervenuto nel corso della prima giornata, seguito nelle sessioni successive da un collegamento con il Presidente del Consiglio Giorgia Meloni e da ministri, viceministri e sottosegretari. Durante Anci, l'Agenzia ha annunciato la nascita della nuova piattaforma dedicata al federalismo culturale che permetterà di dialogare in maniera più



rapida con i Comuni sui beni vincolati identitari delle città. La nuova piattaforma sarà aperta agli stakeholder del territorio e integrata con i Piani città degli immobili pubblici e le attività della Struttura per la Progettazione.

- **Dal 9 all'11 dicembre 2024 Prospettive Smart City:** prima edizione del Forum promosso dal Gruppo Maggioli e dal magazine THE PLAN. L'evento, patrocinato da Anci e Ifel e da altri importanti enti è dedicato alla città del futuro e ai suoi protagonisti, coinvolgendo la filiera completa del mondo smart city: pubblica amministrazione e figure politiche, attori della transizione digitale e realtà dedicate alla rigenerazione urbana, investitori e sviluppatori immobiliari, studi di architettura e ingegneria che operano a scala urbana, metropolitana e infrastrutturale, aziende del comparto smart.

7. Il nostro focus ESG

7.1 G - La Governance rigorosa, trasparente e digitale

L'accessibilità e la trasparenza

L'Agenzia conferma il proprio impegno nel basare la sua organizzazione e la sua azione sui principi della trasparenza, e ricercando, attraverso un linguaggio chiaro e diretto, la partecipazione e la collaborazione con la cittadinanza, le comunità locali, le istituzioni e il mercato al fine di favorire azioni efficaci e consentire forme di interazione continua con i portatori di interesse (es. *Consultazioni Pubbliche*).

Con l'obiettivo di favorire e ottimizzare l'accesso alle informazioni e ai servizi on line per i cittadini, nel corso del 2024 è stato completato lo sviluppo della prima fase del **progetto di unificazione del Front End Unico** con l'unificazione e omogeneizzazione dei portali web www.agenziademanio.it e www.diamovalorealpaese.agenziademanio.it. Il progetto ha definito un modello integrato e coerente in termini di stile grafico, comunicazione ed esperienza utente, garantendo accesso più semplice, una navigazione intuitiva e una fruizione ottimale dei servizi offerti.

L'Agenzia, inoltre, ha continuato ad aggiornare le sezioni di "*Amministrazione trasparente*", presenti sul sito istituzionale, prestando particolare attenzione al monitoraggio delle diverse tipologie di accesso pervenute:

Accessi alla sezione "Amministrazione trasparente" 2024		
Tipologia di accesso	Istanze ricevute	Istanze evase
Accessi civici semplici	0	0
Accessi civici FOIA	28	28
Accessi agli atti ex. L.241/90	256	248
Totale	284	276

La digitalizzazione e l'innovazione

In continuità con quanto già intrapreso nel precedente esercizio nell'ambito del **Sustainable Building**, nel corso del 2024 è proseguito lo sviluppo delle attività inerenti a progetti di *smart and cognitive building*, su taluni immobili localizzati sul territorio nazionale che ospitano le sedi dell'Agenzia del Demanio, volte a ottimizzare l'efficienza energetica e a ridurre l'impatto ambientale. In particolare, sono state integrate le linee guida strategiche redatte nel 2023 per la selezione e l'acquisizione di dispositivi IoT (Internet of Things) e sensoristica all'avanguardia, al fine di verificarne la compatibilità con gli standard delle reti e aumentare, pertanto, la sicurezza del sistema e garantire la coerenza rispetto a quanto già adottato in Agenzia.

È stato inoltre intrapreso un processo di *scouting* attento e mirato, esplorando sia soluzioni di mercato che *open source*, al fine di individuare una piattaforma **BMS (Building Management System)** centralizzata, che possa garantire il monitoraggio e la gestione intelligente degli edifici e al contempo contribuire a una innovazione sempre più sostenibile e accessibile.

Nel corso del 2024 è stato rilasciato, per i nuovi interventi edilizi censiti sull'applicativo dedicato "**IDEA**", il modulo finalizzato al censimento e mappatura dei valori degli indicatori ESG pre-intervento rilevati in fase di programmazione, da integrare a far data dal corrente anno, con quelli relativi alle fasi post-progettazione e post-esecuzione. È stato inoltre avviato uno studio finalizzato al collegamento dell'applicativo in parola con la piattaforma cartografica, al fine di disporre della correlazione dei dati territoriali con gli indicatori ESG, rafforzando così l'analisi e la sostenibilità delle attività dell'Agenzia.

Nell'ambito della sostenibilità applicata al benessere dell'utente e al miglioramento delle condizioni lavorative, il cui obiettivo primario è quello di creare ambienti pensati per promuovere la salute, la produttività e il comfort di chi li vive, è stato sviluppato l'**applicativo Desk Allocation and Reservation system (D.A.R.S.)**, un innovativo sistema di prenotazione intelligente delle postazioni di lavoro che non solo ottimizza l'utilizzo degli spazi, ma incoraggia l'interazione in ambienti sostenibili e ben progettati. Grazie a D.A.R.S. gli utenti possono quindi prenotare postazioni e sale riunioni nelle proprie sedi di lavoro ma, nel prossimo futuro, sarà possibile anche per postazioni in coworking presso altre sedi, con riduzione degli sprechi e massimizzazione dell'efficienza operativa – e personale – nell'ottica di usufruire di ambienti di lavoro eco-compatibili, dimensionati in base alle reali esigenze di spazio e contribuendo alla migliore gestione delle risorse.

L'Agenzia ha avviato un importante programma di semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi mirato ad automatizzare e snellire sempre più l'operatività dei sistemi, con l'obiettivo di migliorare il rapporto con gli utenti, ridurre l'uso della carta e degli spostamenti, nonché di aumentare i canali di accesso ai servizi contribuendo anche allo sviluppo delle competenze digitali dei cittadini.

L'Agenzia sta continuando l'attività di raccolta dati per la formazione di un importante patrimonio di conoscenze digitali dei beni statali in gestione attraverso i rilievi degli asset in modalità BIM (acronimo di Building Information Modeling, ovvero modellazione digitale delle informazioni relative ad un immobile). I modelli BIM, associati ai dati tecnici, tecnologici ed amministrativi presenti sulle piattaforme dell'Agenzia, costituiscono quindi un patrimonio digitale utile in tutte le fasi del processo di gestione dei beni con conseguenti ricadute in termini di miglioramento della qualità delle decisioni e di tempestività, in ragione della condivisione di dati certi ed aggiornati tra tutti gli attori coinvolti nel processo, consolidando gli strumenti digitali necessari all'applicazione del BIM – Building Information Modeling, a tutto il ciclo di vita delle opere.

Benefici in termini di fruibilità e qualità dei dati per gli stakeholder dell’Agenzia sono rinvenibili anche dalla realizzazione, nel corso dell’anno appena trascorso, della piattaforma **“Digital Twin”**, un’evoluzione del sistema IDI (Identità Digitale Immobile), che ha previsto diverse soluzioni innovative, tra cui la navigazione immersiva tramite Realtà Virtuale in prima persona, fruibile sia da remoto tramite PC che tramite visori di realtà aumentata, nella rappresentazione di cantieri in modalità 4D, consentendo quindi di monitorare la trasformazione del cantiere nel tempo. Attraverso la texturizzazione dei modelli BIM 3D è stato possibile, inoltre, migliorare la qualità visiva e l’accuratezza dei dettagli architettonici, con evidenti benefici in termini di ottimizzazione dell’esperienza immersiva nella Realtà Virtuale, sempre più concreta e realistica.

Nell’ambito del raggiungimento degli obiettivi di interoperabilità e miglioramento della conoscenza con le altre Pubbliche Amministrazioni, sono state collaudate le attività del tavolo di lavoro - costituito da personale del DE (Dipartimento Economia) del MEF, dell’Agenzia del Demanio e di Sogei - per la comunicazione inerente agli immobili dello Stato gestiti dall’Ente, così come richiesto dalla normativa (art. 2 comma 222 L. 191/2009). Tale comunicazione da ora in poi avverrà in modalità continua e automatica a partire dalle operazioni di inserimento, cessazione e/o variazione immobiliari effettuate sul nostro sistema Address dalle Direzioni Regionali.

Allo stesso tempo, si sono concluse le attività del tavolo di lavoro instaurato con l’Agenzia delle Entrate, con riguardo alla costituzione del "Catalogo immobili", tra cui ad esempio la corretta intestazione degli identificativi catastali e la consultazione della planimetria catastale direttamente da Address. Il progetto proseguirà nel 2025 con lo sviluppo delle funzionalità per l’aggiornamento automatico su Address delle principali variazioni catastali intervenute sulla BDC (Banca Dati Catastale). Tale interoperabilità è stata realizzata attraverso l’utilizzo della piattaforma PDND (Piattaforma Digitale Nazionale Dati) di PagoPA.

Nel corso dell’anno si è concluso il processo di **digitalizzazione del flusso documentale** inerente ai beni del Patrimonio dello Stato e di Demanio Storico Artistico: all’attualità, quindi, dall’applicativo Address si ha la generazione nativa della documentazione informatica e dei fascicoli digitali con il precipuo obiettivo di azzerare – o al più minimizzare – il consumo di carta e conseguentemente di ridurre gli spazi da destinare ad archivi all’interno degli immobili in uso all’Agenzia, con benefici non solo in termine di ottimizzazione degli spazi ma anche di sicurezza sui luoghi di lavoro e di fruibilità delle informazioni inerenti ai beni gestiti, dall’utenza sia interna che esterna. Alla luce del completamento del processo, è in corso di valutazione la possibilità di estendere tale funzionalità anche ad altre categorie di beni gestiti.

Codice Etico e Impegno etico

L’**Impegno Etico** dell’Agenzia del Demanio rappresenta il quadro di riferimento per garantire una gestione responsabile, trasparente e sostenibile del patrimonio immobiliare pubblico. Questo documento, approvato dal Comitato di Gestione, delinea i principi e le regole che orientano l’operato dell’Agenzia nei

confronti della collettività, delle istituzioni, dei dipendenti e dei partner esterni. L’Impegno Etico si articola in quattro documenti fondamentali che ne specificano i contenuti e le modalità di attuazione: “Il nostro impegno”, “Codice Etico”, “Regole etiche e di condotta per il personale” e “Regole etiche e di condotta nei rapporti con fornitori e collaboratori esterni”.

L’Impegno Etico si fonda su un insieme di valori e regole di condotta che riguardano sia il personale interno sia i rapporti con fornitori, collaboratori esterni e stakeholder istituzionali. L’Agenzia adotta un modello di gestione improntato alla **legalità**, alla **trasparenza** e alla **qualità** dei servizi, promuovendo pratiche di buona governance e prevenzione della corruzione. Il rispetto della normativa vigente è un principio inderogabile, e ogni attività è condotta nel pieno rispetto delle leggi, delle direttive nazionali e internazionali, e dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance). In particolare, l’Agenzia si impegna a monitorare costantemente l’impatto delle proprie azioni attraverso indicatori di sostenibilità, garantendo la massima accountability nei confronti della collettività.

L’operato dell’Agenzia tiene conto del contributo che può dare verso i propri stakeholder.



L’IMPEGNO VERSO L’AMBIENTE

“RISANIAMO IL DEBITO VERSO L’AMBIENTE”

La società ha un debito verso l’ambiente che l’Agenzia del demanio si impegna a saldare con tutti i mezzi possibili attraverso un’azione ispirata, in ogni suo ambito, alla green policy. Riduzione delle emissioni di CO₂, risparmio del consumo del suolo, incremento della piantumazione di alberi, ricorso alle fonti di energia rinnovabili e progressiva riduzione dei consumi di energia: queste sono solo alcune delle linee guida perseguite in ogni suo ambito d’azione. Scegliere di rispettare l’ambiente è una condizione necessaria per operare oggi e pensare di poterlo continuare a fare domani.



L’IMPEGNO VERSO UNO SVILUPPO SOSTENIBILE

“COSTRUIAMO UN FUTURO SOSTENIBILE”

Ci impegniamo ad agire in coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile Sustainable Development Goals - SDGs definiti nell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite, applicando un sistema di monitoraggio basato su indicatori ESG (Environmental, Social e Governance). La sostenibilità è per l’Agenzia un impegno a 360°, dove innovazione e digitalizzazione sono strumentali alla qualità ambientale e sociale, gli interventi sono legati all’autonomia e autoproduzione energetica degli immobili pubblici, alla sicurezza dal rischio sismico e alla resilienza ai cambiamenti climatici, ad una gestione intelligente degli immobili pubblici che riduce gli sprechi.



L’IMPEGNO VERSO IL TERRITORIO

“RESTITUIAMO BELLEZZA AI TERRITORI”



Tutela ambientale e lotta al degrado sociale passano anche dal decoro urbano. L'Agenzia si impegna con ogni mezzo a contrastare l'abbandono, restituendo bellezza ai territori e ridando nuova vita ai beni non utilizzati. Lavoriamo per un cambiamento culturale, ove la cura del patrimonio pubblico riporta la memoria del valore della cultura europea e coglie le opportunità che innovazione e tecnologia ci danno per tutelare l'ambiente, rigenerare contesti urbani e periferie verso la creazione di un modello di "città europea".



L'IMPEGNO VERSO LA COLLETTIVITÀ

"VERIFICHIAMO E RISPONDIAMO CELERMENTE AL FABBISOGNO DELLA COLLETTIVITÀ"

Riqualificare i beni dello Stato non può prescindere dall'ascolto dei fabbisogni della collettività cui bisogna dare una risposta pronta ed efficace. L'Agenzia si impegna, anche attraverso canali di collaborazione istituzionale con i suoi Stakeholders, ivi incluse le comunità di utenti e gli enti del terzo settore, a massimizzare gli impatti positivi delle sue attività sull'ambiente e sul territorio, in ottica di Public Building as a Services. Privilegiamo, nella scelta dei nostri fornitori, quelli che garantiscano il rispetto di canoni di sostenibilità ambientale, da ricercare anche attraverso l'adozione di tecnologie innovative finalizzate al risparmio energetico o l'utilizzo del criterio della massima manutenibilità, reversibilità, durabilità e particolarità dei materiali.



L'IMPEGNO VERSO LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI CENTRALI E GLI ENTI TERRITORIALI

"CONTRIBUIAMO A UNA PA SMART ATTRAVERSO IMMOBILI RESILIENTI E DIGITALI"

Valorizzare in chiave contemporanea gli edifici pubblici e ospitare funzioni ibride, anche attraverso razionalizzazioni e l'implementazione del modello di federal building, in grado di rispondere in maniera flessibile alle esigenze del presente e garantire la qualità della progettazione secondo i più elevati standard di innovazione, sostenibilità e digitalizzazione: il nostro obiettivo è consegnare al committente pubblico un immobile rigenerato ma soprattutto sostenibile, riducendo enormemente costi e sprechi nella vita dell'immobile. Ci impegniamo a generare sostenibilità nei nostri committenti attraverso la qualità ambientale e sociale dei nostri progetti sui beni immobili riqualificati, alimentando un circolo virtuoso di esternalità positive.



L'IMPEGNO VERSO IL MINISTERO VIGILANTE

"LA FIDUCIA È LA NOSTRA MONETA"

Accountability e fiducia verso l'Agenzia sono elementi fondamentali poiché favoriscono nel cittadino la fiducia verso lo Stato proprietario degli immobili, l'attrazione di investimenti privati, la convergenza delle migliori risorse umane, la sicurezza dei fornitori. L'Agenzia si impegna ad essere affidabile nei confronti dei soggetti, pubblici e privati, con i quali viene in contatto, a partire dal Ministero vigilante. In quest'ottica l'affidabilità va intesa in senso ampio: non solo rispetto degli impegni economici assunti con la Convenzione di servizio e delle linee strategiche previste con l'atto di indirizzo, ma anche garanzia di declinare il suo ruolo al mutato contesto e adeguare la sua missione ai tempi e bisogni che cambiano.



L'IMPEGNO VERSO LE NOSTRE PERSONE

“LAVORIAMO IN MANIERA TRASVERSALE E INTEGRATA PER FARE COMMUNITY”

Riconosciamo la centralità e l'importanza delle persone, valorizzando la diversità e contrastando ogni forma di discriminazione. Promuoviamo la parità di genere e di trattamento, favorendo lo sviluppo delle competenze e premiando il merito. Garantiamo condizioni di lavoro rispettose della dignità individuale ed ambienti di lavoro sicuri. Ci impegniamo ad osservare, in ogni ambito, un metodo di lavoro trasversale, affinché le Direzioni dell'Agenzia, centrali e territoriali, e la Struttura per la Progettazione, collaborino nel fornire il proprio apporto tecnico, integrandosi in processi digitali e funzioni orizzontali. Il lavoro così concepito contribuisce a creare Community. A tal fine promuoviamo percorsi formativi che stimolino il cambiamento culturale, in materia, ad esempio, di servizi digitali e di qualità e sicurezza del dato.



L'IMPEGNO VERSO I FORNITORI E COLLABORATORI ESTERNI

“COSTRUIAMO RELAZIONI SANE E CORRETTE”

I nostri rapporti con i fornitori e collaboratori esterni sono orientati al rispetto dei principi di onestà, integrità, imparzialità nonché ai valori della sostenibilità. Improntiamo tutte le nostre azioni e comportamenti alla massima correttezza e legalità con esclusione di qualunque favoritismo e operiamo solo con persone e imprese onorabili ed in possesso di una buona reputazione.



L'IMPEGNO VERSO IL VALORE PAESE E LE GENERAZIONI FUTURE

“CONTRIBUIAMO A MIGLIORARE IL FUTURO PRESERVANDO IL PASSATO”

L'Italia è un Paese che si fonda sulla cultura, ha tra i patrimoni culturali più significativi al mondo e detiene il maggior numero di siti inclusi nella lista del patrimonio mondiale UNESCO. L'Agenzia si impegna, nel rispetto delle sue competenze, ad azioni mirate di valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale tese a preservare il valore storico del bene, la sua “memoria”, e al contempo favorire l'opportunità del suo riuso in chiave moderna e innovativa perché di esso possano fruire le generazioni future.



L'IMPEGNO VERSO IL BENE COMUNE

“DIAMO IL NOSTRO APPORTO AL PROGRESSO”

Crediamo che l'Agenzia possa interpretare correttamente il ruolo che la legge le assegna, facendosi carico delle sfide create dal nuovo contesto globale, come il cambiamento climatico, la creazione di comunità inclusive con pari opportunità, il risparmio energetico, un modello sano e resiliente di immobile, un contesto urbano rigenerato. L'Agenzia si impegna a contribuire, nel suo “piccolo”, al raggiungimento del bene comune, facendosi essa stessa parte attiva del processo di innovazione scientifica anche attraverso progetti per sperimentare nuove soluzioni

All'interno dell'Impegno Etico, un ruolo centrale viene svolto dal **Codice Etico**, che rappresenta la guida per le azioni di tutti i soggetti coinvolti nell'attività dell'Agenzia. Il Codice stabilisce i principi fondamentali di legalità, integrità, trasparenza e sostenibilità, che devono orientare ogni decisione e comportamento. Si tratta di uno strumento essenziale per garantire il rispetto delle norme e la prevenzione della corruzione, rafforzando la fiducia della collettività nell'operato dell'Agenzia. Il Codice è vincolante per tutti i dipendenti e collaboratori, ed è parte integrante del sistema di controllo interno, che prevede meccanismi di segnalazione e sanzioni in caso di violazioni.

Le **Regole etiche e di condotta per il personale** dettagliano le aspettative dell'Agenzia nei confronti dei propri dipendenti, che sono chiamati a operare con professionalità, imparzialità e spirito di servizio. Viene promossa una cultura del merito e della collaborazione, garantendo ambienti di lavoro inclusivi e sicuri, nel rispetto della parità di genere e della valorizzazione delle competenze. Particolare attenzione è posta alla gestione responsabile delle risorse pubbliche, alla protezione dei dati sensibili e alla prevenzione dei conflitti di interesse.

Le **Regole etiche e di condotta nei rapporti con fornitori e collaboratori esterni** definiscono i principi di trasparenza e correttezza che devono caratterizzare tutte le relazioni dell'Agenzia con soggetti terzi. La selezione dei fornitori avviene sulla base di criteri oggettivi di qualità, affidabilità e sostenibilità, evitando ogni forma di favoritismo. Viene richiesto ai partner contrattuali il rispetto dei principi etici dell'Agenzia, con l'inserimento di clausole specifiche nei contratti e l'adozione di misure di controllo per verificare la conformità agli standard richiesti.

L'Impegno Etico si configura dunque come uno strumento essenziale per orientare l'azione dell'Agenzia del Demanio verso un modello di gestione del patrimonio pubblico efficace, sostenibile e incentrato sulla creazione di valore per la collettività.

Il contrasto alla corruzione

L'Agenzia del Demanio pone la prevenzione della corruzione al centro delle proprie strategie operative, adottando un approccio strutturato e proattivo per la gestione dei rischi e il rispetto della compliance normativa. A tale scopo, ha implementato modelli e sistemi di gestione certificati per rafforzare i presidi di controllo e garantire il rispetto dei principi di integrità, legalità e accountability.

In particolare, l'Agenzia ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (**MOG 231**) e il Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione conforme alla norma ISO 37001, strumenti fondamentali per la prevenzione di illeciti e per la promozione di una cultura aziendale basata su etica e trasparenza.

Questi sistemi si integrano con le attività di Internal Audit e del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, contribuendo al monitoraggio dei processi e all'attuazione di misure preventive efficaci. Con riferimento alle aree tematiche riferibili alla sostenibilità, queste figure sono

costantemente coinvolte nel perseguimento degli obiettivi legati alla corporate governance. Le attività di Internal Audit, del RPCT e del Nucleo di Supporto al RPCT, soprattutto in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, costituiscono un presidio a salvaguardia dell'integrità, della reputazione, dello sviluppo dell'etica e della compliance in Agenzia:

- L'**Internal Audit** attraverso l'esecuzione degli interventi di audit e dei controlli di conformità, assicura una valutazione indipendente e obiettiva sull'adeguatezza del sistema di controllo interno, finalizzata a fornire al Vertice elementi sulla regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa delle strutture dell'Agenzia, formulando raccomandazioni per l'individuazione di adeguate azioni correttive, in coerenza con quanto previsto dal proprio mandato approvato dal Direttore dell'Agenzia. Il responsabile della funzione di Internal Audit è il dott. Giuseppe Pisciotta.
- Il **Responsabile Della Prevenzione Della Corruzione e Della Trasparenza (RPCT)**, dotato di adeguato supporto (il Nucleo), esercita il controllo interno nei termini e secondo le modalità di cui alla legge n. 190/2012 e d.lgs. n. 33/2013 e le indicazioni impartite dall'Autorità nazionale anticorruzione, assicurando il presidio delle attività connesse agli adempimenti in materia di *prevenzione della corruzione e trasparenza* e garantendo l'indirizzo unitario a tutte le strutture dell'Agenzia, in coerenza con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Con riferimento alla prevenzione della corruzione, anche per il corrente anno è stata curata la redazione del **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)**, sulla scorta delle risultanze del Risk Assessment svolto nel 2024 da Internal Audit sulla totalità dei processi in relazione ai rischi di corruzione; inoltre, nell'ambito delle attività di monitoraggio indicate nel Piano Triennale - con la collaborazione dei Referenti della Prevenzione della Corruzione (Responsabili di Vertice delle Strutture Centrali e Territoriali dell'Agenzia) e l'ausilio del Nucleo di supporto al RPCT - sono state condotte le verifiche periodiche volte ad appurare l'effettiva attuazione delle misure generali e specifiche previste nel Piano, al fine di analizzare eventuali criticità.

Si fa presente, inoltre, come nel 2024 una particolare attenzione è stata rivolta al tema della **formazione**, quale misura generale per la prevenzione dei fenomeni corruttivi in senso ampio, sia mediante percorsi di livello generale somministrati a tutti i dipendenti (con particolare attenzione alla popolazione dei neoassunti) sia attraverso più specifici percorsi formativi orientati a particolari categorie di destinatari. Più nel dettaglio, nel corso del 2024 è stato pubblicato nella intranet e reso fruibile all'intera popolazione aziendale, il corso e-learning "Prevenzione della corruzione e trasparenza" comprensivo di 4 Moduli (sul quadro normativo e strategia di prevenzione, sul sistema di controllo e piano della prevenzione di corruzione e trasparenza, sulle misure di prevenzione e sul whistleblowing) e di un test iniziale e uno finale, usufruito nel 2024 dalla totalità dei neoassunti.

Inoltre, tutti i Responsabili dell'area Gare ed Appalti sono stati destinatari di una specifica formazione mediante la partecipazione obbligatoria al corso organizzato dall'IFEL "La strategia di prevenzione della corruzione nel nuovo Codice degli appalti", al cui interno è stato ricompreso, tra l'altro, un modulo formativo ad hoc concernente "La gestione del conflitto di interessi nelle procedure di affidamento". Inoltre, i

componenti del Nucleo di supporto al RPCT hanno partecipato a vari seminari tematici di approfondimento tenuti dalla SNA nell'ambito del corso "Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici".

Monitoraggio dei rischi

L'Agenzia del Demanio ha attuato un **monitoraggio sistematico per individuare e gestire i rischi legati alla corruzione**, con il supporto dei Referenti della prevenzione della corruzione. Nel 2024, sono stati mappati tutti i processi ritenuti potenzialmente esposti a fenomeni corruttivi, con particolare attenzione alle aree a rischio.

Le operazioni valutate includono:

- Gestione degli appalti e affidamenti pubblici, per garantire trasparenza nei procedimenti di selezione dei fornitori e nell'assegnazione degli incarichi.
- Alienazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, per prevenire il rischio di favoritismi o conflitti di interesse.
- Gestione del personale, con particolare attenzione alle procedure di assunzione, progressione di carriera e assegnazione di incarichi.
- Processi autorizzativi e concessori, per monitorare eventuali abusi o irregolarità nell'assegnazione di concessioni e permessi.

L'Agenzia ha inoltre implementato procedure specifiche per le aree a rischio, adottando misure di prevenzione e controllo in conformità con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA 2022) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO 2024). L'impegno nella mappatura e gestione dei rischi di corruzione si inserisce in un quadro più ampio di promozione della trasparenza e dell'integrità nella gestione del patrimonio pubblico.

Di seguito si riportano le percentuali di dipendenti e membri degli organi di governance dell'Agenzia che hanno ricevuto comunicazione e formazione in merito alle normative e procedure anticorruzione, con l'obiettivo di garantire la piena consapevolezza e il rispetto dei principi di integrità e trasparenza.

[GRI 205-2]. Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione	2024
Percentuale dei membri dell'organo di governance a cui sono state comunicate le normative e le procedure anticorruzione dell'organizzazione	100%
Percentuale dei dipendenti a cui sono state comunicate le normative e le procedure anticorruzione dell'organizzazione	100%
Percentuale dei partner aziendali a cui sono state comunicate le normative e le procedure anticorruzione dell'organizzazione (eventualmente divisi per tipologia di partner aziendali)	100%
Percentuale dei membri dell'organo di governance che hanno seguito corsi di formazione sull'anticorruzione	0%
Percentuale dei dipendenti che hanno seguito corsi di formazione sull'anticorruzione	12%

Nel corso del 2024 **non si sono verificati incidenti confermati di corruzione**, per cui non è stata necessaria l'adozione di misure correttive. Inoltre, non si sono verificati casi di comportamenti anticompetitivi, operando l'Agenzia nel rispetto del Codice degli Appalti Pubblici, che disciplina in modo rigoroso le procedure di affidamento e gestione degli appalti, garantendo trasparenza, concorrenza e parità di trattamento. Il quadro normativo di riferimento e i controlli interni adottati garantiscono il pieno rispetto dei principi di correttezza e legalità nelle operazioni di affidamento e gestione dei contratti.

La tutela della privacy e la protezione dei dati

L'Agenzia del Demanio continua a garantire la conformità al Regolamento (UE) 2016/679 (di seguito "Regolamento") sulla protezione dei dati personali (GDPR), che stabilisce un quadro normativo uniforme per tutti gli Stati membri dell'Unione Europea in materia di trattamento e libera circolazione dei dati personali.

Per assicurare un'applicazione efficace delle disposizioni del Regolamento e rafforzare la governance della privacy, l'Agenzia ha adottato e implementato sistema di Gestione della Sicurezza dei dati e delle informazioni, che rappresenta un ecosistema integrato e dinamico, fondato sull'interoperabilità di meccanismi coordinati, che orienta e governa l'intero processo di protezione delle informazioni. Questo approccio strategico e organizzativo garantisce una gestione sicura e conforme delle informazioni sensibili e dei dati aziendali, salvaguardando al contempo la riservatezza, l'integrità e la disponibilità delle stesse.

Il sistema assicura:

- Una gestione efficace della sicurezza, in allineamento con gli obiettivi strategici dell'Agenzia e con le normative vigenti, garantendo meccanismi proattivi nella prevenzione e gestione dei rischi;
- Il coordinamento tra gli approcci adottati per la sicurezza a livello organizzativo e tecnologico, assicurando un'integrazione ottimale tra persone, processi e tecnologie;
- La standardizzazione e la diffusione di modelli operativi condivisi, documentati e consolidati, che vengono adottati uniformemente in tutta l'Agenzia e diffusi tramite apposite iniziative di formazione dedicate;
- Il continuo perseguimento del miglioramento, con un ciclo di valutazione e ottimizzazione costante.

Il sistema consente pertanto di migliorare l'affidabilità e l'efficacia dei servizi offerti e si articola in quattro principali cluster:

1. **Modello di Governance:** Definisce ruoli, responsabilità, politiche e procedure per garantire la sicurezza dei dati, armonizzando le azioni organizzative e tecnologiche in un quadro strutturato. Assicura la conformità normativa e promuove un approccio integrato alla gestione dei rischi;

2. **Modello di valutazione e gestione dei rischi:** Permette di identificare, analizzare e mitigare i rischi associati alla sicurezza delle informazioni, applicando strumenti di monitoraggio continuo e strategie preventive per minimizzare vulnerabilità e minacce;
3. **Modello di gestione della privacy:** Assicura l'adeguamento alle normative in materia di protezione dei dati personali, attraverso l'adozione di policy di sicurezza, la gestione del Registro delle attività di trattamento e la predisposizione di misure per la privacy by design e by default;
4. **Modello di cooperazione con le autorità:** Favorisce la collaborazione con enti di riferimento, come l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) e il Garante per la Protezione dei Dati Personali, per garantire l'applicazione degli standard di sicurezza e il continuo aggiornamento delle misure di protezione.

Nel corso del 2024 si è verificato un episodio di violazione della privacy e perdita di dati, che è stato gestito dall'Agenzia del Demanio attraverso il proprio Data Protection Officer (DPO), in conformità con il Regolamento. Questa architettura strutturata consente all'Agenzia di operare in un contesto sicuro, efficiente e conforme ai più elevati standard di protezione delle informazioni, rafforzando la resilienza dei sistemi digitali e la capacità di prevenire e affrontare minacce emergenti.

La Cybersecurity

Il MEF si è dotato di un organismo specializzato dedicato alla gestione della sicurezza informatica: il Computer Emergency Response Team (CERT) al quale prende parte l'Agenzia unitamente alle Agenzie Fiscali, ai quattro Dipartimenti del MEF e alla Guardia di Finanza.

Il CERT-MEF si pone come un punto di riferimento per gli utenti della rete ministeriale, per risolvere qualunque problema legato alla sicurezza informatica, essendo composto da persone specializzate in diversi ambiti, ed in grado di accorgersi immediatamente dell'eventuale verificarsi di un'anomalia.

Il referente per la cybersicurezza per l'Agenzia è l'ing. Massimo Bollati, Direttore per la Trasformazione Digitale, nominato anche punto di contatto NIS (normativa Network and Information Security per la sicurezza informatica delle imprese e delle pubbliche amministrazioni), e all'ing. Gemma De Angelis è affidato l'incarico di sostituto del punto di contatto.

Nel mese di novembre l'Agenzia è stata selezionata per aver presentato uno dei tre migliori progetti nazionali nell'ambito delle iniziative del PNRR, dal soggetto attuatore ACN- Agenzia per la Cyber Sicurezza Nazionale, per la completezza dell'intervento inerente all'ampliamento della postura di sicurezza relativo all'Avviso 1 - Investimento 1.5 "Cybersecurity" missione M1C1I1.5 Questo risultato è stato possibile in seguito al completamento del progetto, iniziato nel giugno 2022, che ha visto la partecipazione dell'Agenzia del Demanio, in collaborazione con ACN, all'iniziativa denominata "Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella P.A." per l'analisi della maturità e resilienza del perimetro di cybersicurezza.

I nostri fornitori

L'Agenzia del Demanio riconosce il ruolo cruciale della propria catena del valore nel generare impatti economici positivi sui territori, favorendo lo sviluppo di un indotto economico significativo attraverso le iniziative di investimento. La collaborazione con imprese e professionisti specializzati contribuisce a rafforzare il tessuto produttivo locale e a promuovere l'adozione di criteri di sostenibilità nelle forniture.

In tale ottica l'Agenzia gestisce una rete di fornitori diversificata e strategica, operante nei settori dei lavori, beni e servizi, inclusi quelli di ingegneria e architettura. L'approvvigionamento segue rigorosi criteri di trasparenza e conformità normativa, in ottemperanza alla disciplina sugli appalti pubblici. Gli acquisti, ai sensi della normativa in materia di appalti pubblici, vengono espletati tramite piattaforme digitali e nei casi espressamente previsti dalla Legge finanziaria, mediante adesione a convenzioni/accordi quadro Consip o attingendo dal **MePA** sulla base della categoria merceologica di interesse. Per maggiori dettagli sulle politiche di acquisto di **Consip**, è possibile consultare la pagina dedicata sul [sito web](#). Per gli affidamenti diretti, l'individuazione degli operatori economici avviene a cura del Responsabile Unico del Procedimento (**RUP**).

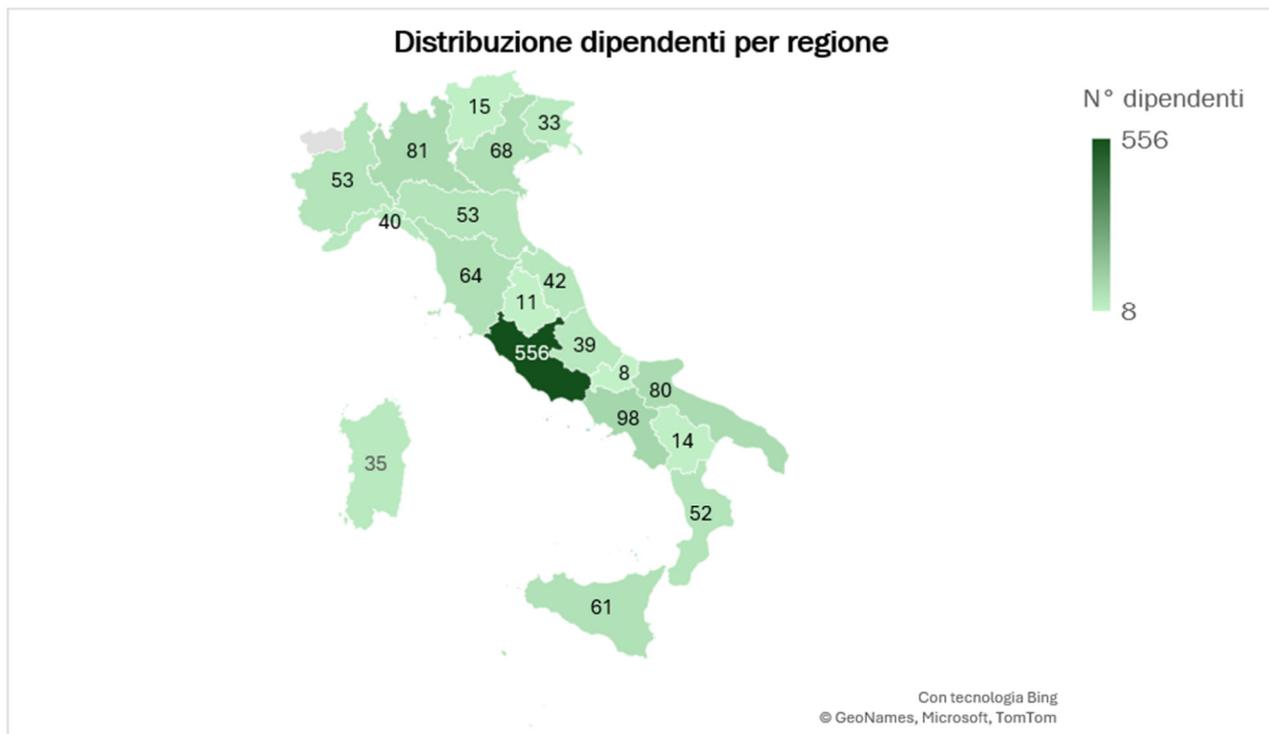
Al 31 dicembre 2024, il numero complessivo dei fornitori registrati nell'anagrafica dell'Agenzia ammonta a circa 5.000 unità. Tuttavia, non è attualmente disponibile un sistema di rendicontazione che permetta la suddivisione dettagliata dei fornitori in base alle tipologie di acquisto né la tracciatura specifica delle spese destinate a fornitori locali.

7.2 S - Il capitale umano

Le nostre persone

Le persone rappresentano il fulcro delle attività dell'Agenzia e un elemento strategico per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali; per questo motivo si è impegnata a valorizzare e sviluppare il capitale umano, garantendo il rispetto della professionalità, dell'autonomia e della partecipazione attiva a tutte le iniziative aziendali.

L'Agenzia del Demanio può contare su una forza lavoro di circa **1403** dipendenti, distribuiti su tutto il territorio nazionale nelle 17 Direzioni Territoriali e nella Direzione Generale con sede a Roma.



In linea con i principi di equità e inclusione, l'Agenzia rifiuta ogni forma di favoritismo e discriminazione, sia in fase di selezione che durante l'intero percorso lavorativo, promuovendo un ambiente di lavoro fondato su pari opportunità indipendentemente da genere, etnia, nazionalità, religione, lingua, orientamento politico o appartenenza sindacale.

La gestione del personale è orientata a favorire la crescita professionale, il riconoscimento del merito e lo sviluppo delle competenze, anche attraverso strumenti di incentivazione individuale e collettiva.

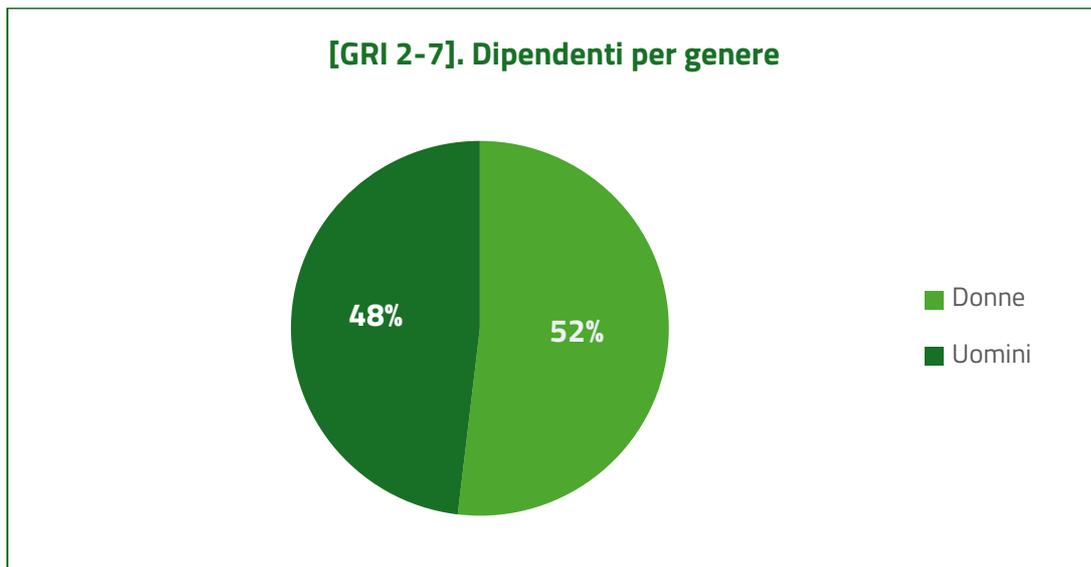
La Direzione Risorse Umane e Organizzazione (DRUO) svolge un ruolo centrale nella definizione del piano dei fabbisogni, nella pianificazione della formazione e nella gestione della mobilità interna, con l'obiettivo di ottimizzare l'impiego delle risorse umane. Inoltre, in collaborazione con il Vertice dell'Ente, la suddetta

Direzione guida l'evoluzione della struttura organizzativa per garantirne l'efficienza e l'allineamento agli obiettivi istituzionali.

Le principali azioni strategiche per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, come delineate nel Piano Strategico Industriale, includono:

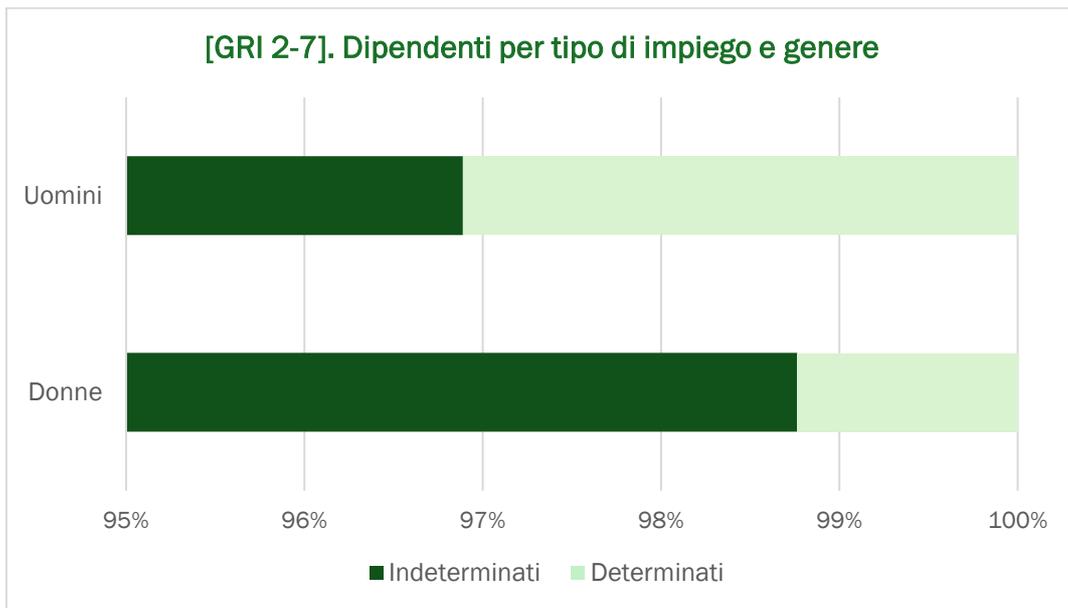
- il rafforzamento dell'organico e l'ampliamento delle competenze professionali;
- il consolidamento di una cultura organizzativa orientata al cambiamento e all'innovazione;
- la semplificazione e l'ottimizzazione dei processi interni;
- il perseguimento della parità di genere, con particolare attenzione alla riduzione del gender gap e alla promozione delle donne in ruoli di leadership.

Dall'analisi della composizione della forza lavoro emerge **la componente femminile**, considerando esclusivamente il personale dipendente, rappresenta circa il **52%** del totale, con 728 dipendenti su 1.403.



In relazione alla tipologia contrattuale, la maggior parte del personale è assunta con contratto a tempo indeterminato (1.373 dipendenti), mentre 30 risorse sono impiegate con contratto a tempo determinato.

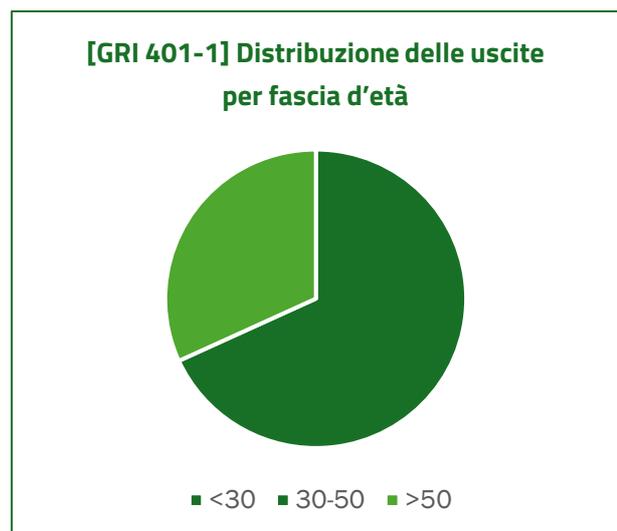
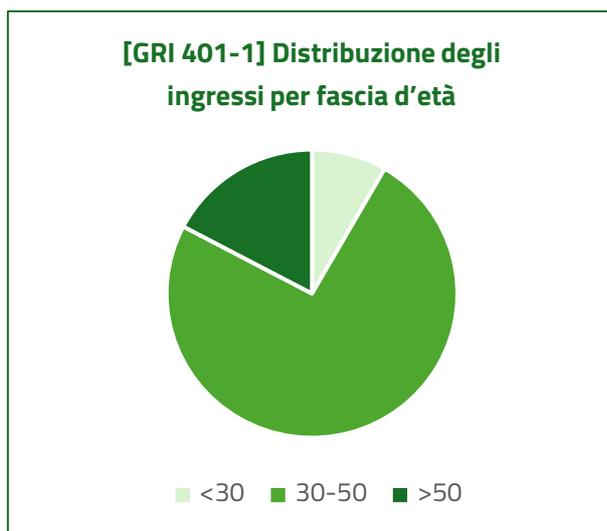
L'Ente garantisce un ambiente di lavoro inclusivo, basato sui principi di uguaglianza e pari opportunità, rifiutando qualsiasi forma di discriminazione. Questo impegno si traduce nell'adozione di criteri equi nei processi di selezione, assunzione e definizione delle retribuzioni, oltre che nella promozione di iniziative volte a favorire l'equilibrio tra vita professionale e personale. In questa prospettiva, l'Ente ha facilitato l'accesso a modalità di lavoro flessibili, come il part-time, per rispondere alle diverse esigenze dei dipendenti. Nel 2024, 41 risorse hanno usufruito di questa opportunità, di cui 38 donne e 3 uomini.



Per quanto riguarda il livello di istruzione, il **76%** dei dipendenti ha conseguito una **laurea universitaria**.

Inoltre, l'Agenzia si avvale della collaborazione di 70 lavoratori non dipendenti, di cui 51 donne e 19 uomini. Questa categoria include personale in somministrazione (49 donne, 16 uomini) e personale in distacco presso l'Agenzia (2 donne, 3 uomini), che contribuiscono con le proprie competenze e specializzazioni al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

[GRI 401-1]. Nel 2024 si sono registrate **156 nuove assunzioni**, di cui **79 donne** e 77 uomini, mentre 44 dipendenti hanno lasciato l'organizzazione, di cui 15 donne e 29 uomini. Le variazioni nella forza lavoro sono suddivise nelle seguenti fasce di età:



L'Agenzia del Demanio stipula con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative il contratto collettivo di lavoro per il personale dipendente non dirigente, garantendo condizioni di lavoro eque e conformi alle normative vigenti. Il 100% dei dipendenti sono coperti da contrattazione collettiva. Per il

personale dirigente, l'Agenzia aderisce al contratto collettivo nazionale delle aziende produttrici di beni e servizi, assicurando un quadro contrattuale in linea con il settore di riferimento.

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

- *Impiegati e Quadri* - L'Agenzia ha aderito al fondo pensione Perseo-Sirio, destinato ai lavoratori del settore pubblico. L'adesione è volontaria e prevede una contribuzione pari all'1% della retribuzione individuale mensile sia a carico dell'Ente che del lavoratore. Inoltre, è possibile effettuare versamenti aggiuntivi su base volontaria, consentendo ai dipendenti di incrementare il proprio risparmio previdenziale.
- *Dirigenti* - Il personale dirigente è iscritto al fondo pensione PREVINDAI, previsto dal CCNL di categoria. Per il 2024, il fondo prevede una contribuzione minima obbligatoria così suddivisa:
 - A carico dell'Ente: 4% della retribuzione globale, fino a un massimale annuo di 180.000 euro, con un contributo minimo di 4.800 euro.
 - A carico del dirigente: 4% della retribuzione globale, con il medesimo massimale annuo.

L'Ente, previo accordo con il dirigente, può farsi carico di una quota della contribuzione dovuta dal lavoratore fino a un massimo del 3%, lasciando a carico del dirigente solo l'1%.

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

Inoltre, viene garantita la libertà di associazione a tutti i dipendenti. Il diritto dei lavoratori di riunirsi in assemblea è garantito dall'art. 14 CCNL e non si evidenziano attività o fornitori presso i quali il diritto di assemblea risulta sottoposto a rischi, né in ordine all'esercizio delle attività, né in ordine a riferimenti geografici.

La formazione

Uno degli obiettivi dell'Agenzia è quello di gestire e valorizzare il proprio capitale umano tendendo ad accrescere il livello di competenze, motivazione e coinvolgimento. Le attività si concentrano sull'evoluzione della professionalità delle risorse, innalzando il livello di preparazione e le relative competenze, in coerenza con le esigenze del ruolo ricoperto e del contesto, affinché siano in grado di portare avanti con successo le responsabilità e attività loro affidate.

In questo ambito, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione (DRUO) presidia il fabbisogno formativo tecnico specialistico e manageriale e, in qualità di funzione centrale, garantisce la pianificazione e la realizzazione dei percorsi di formazione. Il **piano di formazione** è lo strumento principe utilizzato per

individuare, pianificare e realizzare gli interventi formativi. La raccolta dei fabbisogni viene svolta in collaborazione con i Responsabili delle Unità Organizzative o di “referenti” individuati dai direttori di DG e consente di approfondire due macro-aspetti:

- efficacia degli interventi formativi in corso ed eventuali misure per il recupero dei fabbisogni;
- esigenze formative di tipo specialistico, normativo o manageriale, nel rispetto delle linee di sviluppo indicate dal Piano Strategico Industriale - ad esempio, il potenziamento di determinate competenze in virtù degli investimenti previsti - e dal piano degli inserimenti di personale.

Il piano di formazione prevede iniziative organizzate sia internamente che esternamente, con lo scopo di sviluppare e potenziare competenze trasversali e specialistiche, garantendo al tempo stesso la crescita professionale dei dipendenti e il perseguimento degli obiettivi aziendali.

Le richieste delle Direzioni centrali e delle strutture territoriali dell’Agenzia (e della Struttura per la Progettazione) sono state raccolte tenendo conto delle esigenze dettate dal perseguimento delle direttrici strategiche della digitalizzazione, innovazione e sostenibilità individuate nel Piano Strategico Industriale, diventate i veri poli della formazione 2024.

Oltre al piano strategico sono state anche espressi fabbisogni inerenti attività più consolidate e tradizionali svolte dall’Agenzia, quelle connesse al corretto adempimento di norme e procedure, a obblighi di legge o a esigenze di carattere trasversale come la formazione per neoassunti.

Rispetto alle modalità di erogazione nel corso del 2024 si evidenzia che:

- Si è consolidato il rafforzamento della FAD (formazione a distanza) attraverso la predisposizione di corsi in e-learning asincrono, webinar, incontri di confronto e scambi di informazioni professionali on-line. ciò è stato fatto in coerenza con la direttrice strategica della digitalizzazione e sostenibilità, confermando quanto sperimentato nel decennio precedente e applicato massivamente a partire dall’emergenza pandemica;
- Le tradizionali attività di formazione in presenza sono state riservate ai corsi sulla sicurezza che prevedono esercitazioni pratiche in aula o a specifiche iniziative di team building.

Di seguito si riporta il numero medio di ore di formazione nel 2024 per dipendente.

[GRI 404-1]. Numero medio di ore di formazione per dipendente	2024
Numero totale di ore di formazione che i dipendenti hanno ricevuto	36.767
Ore medie di formazione annua per i dipendenti totali	26
Ore medie di formazione annua per i dipendenti donne	26
Ore medie di formazione annua per i dipendenti uomini	27
Ore medie di formazione annua per i dipendenti dirigenti	109
Ore medie di formazione annua per i dipendenti quadri	27
Ore medie di formazione annua per i dipendenti impiegati	23

Le tipologie ed ambiti dei programmi attuati e dell’assistenza offerta nel 2024 per migliorare le competenze dei dipendenti sono le seguenti:



- *Attività formative di carattere di carattere "trasversale", istituzionale e connesse a compliance o a obblighi normativi (13.656 ore):* Si è trattato di attività formative di eterogenea natura connesse alla conoscenza di base nei processi e attività istituzionali dell'Agenzia, a opportune azioni di formazione/informazione su specifici adempimenti o norme e alla formazione obbligatoria su anticorruzione e sicurezza sul lavoro.
- *Attività formative "on boarding", attinenti all'inserimento neoassunti (1.962 ore):* Si è trattato di attività formative di varia natura connesse alla diffusione di conoscenza di base sull'Agenzia, alla sua organizzazione interna, ai suoi principali aspetti normativi, ai principali aspetti di gestione del rapporto di lavoro, sviluppo e formazione, alla privacy, e all'anticorruzione per neoassunti. Per i neoassunti viene inoltre raccomandato anche un periodo affiancamento a colleghi esperti (tutor).

Inoltre, i cluster delle iniziative formative erogate nel 2024 in base alle direttrici del piano strategico sono i seguenti:

- *Attività formative attinenti alla direttrice innovazione e digitalizzazione (13.061 ore):* Tra i principali corsi riconducibili a questa direttrice si segnalano:
 - o Iniziative sul versante tecnologico connesse alla diffusione della cultura sul BIM e correlati applicativi e all'addestramento sui connessi software di progettazione e verifica;
 - o Iniziative su nuovi applicativi di protocollazione, di impiantistica, di digitalizzazione archivi e di cultura sulla transizione digitale;
 - o Iniziative per il consolidamento delle funzionalità offerte dal progetto *Smartdesk*, connesso all'uso delle applicazioni Microsoft 365.
- *Attività formative attinenti alla direttrice sostenibilità (3.458 ore):* Le attività più significative hanno riguardato le certificazioni energetico-ambientali LEED® rivolto a tecnici sia dell'Agenzia che della Struttura per la Progettazione. Sono state inoltre realizzate iniziative con ordini professionali inerenti alla sostenibilità in edilizia e incentivata la fruizione di un corso in eLearning per tutti inerente alla transizione ecologica.
- *Attività formative attinenti alla direttrice centralità dell'utenza (2.843 ore):* Si è trattato di attività formative di varia natura connesse soprattutto al miglioramento della comunicazione, delle relazioni e dell'attenzione al territorio (es. corso SNA sulla comunicazione pubblica e social network, sui Piani città, etc.).

La crescita del personale

L'Agenzia del Demanio riconosce l'importanza della crescita professionale dei propri dipendenti e adotta un approccio strutturato per la valutazione delle performance, lo sviluppo di carriera e le politiche di remunerazione, garantendo un ambiente di lavoro motivante e orientato al merito. Lo sviluppo professionale delle persone è orientato all'evoluzione del talento di ciascuno, affinché tutti possano contribuire pienamente, al meglio delle proprie possibilità, al raggiungimento degli obiettivi.

Il sistema di gestione delle prestazioni dell'Agenzia del Demanio rappresenta uno strumento strategico per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, combinando programmazione, monitoraggio e sviluppo delle

risorse umane. Attraverso la definizione e la formalizzazione degli obiettivi, il sistema consente di orientare le attività del personale verso risultati concreti e misurabili. Oltre alla dimensione organizzativa, svolge un ruolo chiave nella motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori, favorendo un approccio partecipativo nella definizione degli obiettivi e nell'autovalutazione della propria performance. Questo approccio promuove una cultura della meritocrazia, in cui i dipendenti sono incentivati a migliorare le proprie competenze e a contribuire in modo attivo alla crescita dell'Agenzia.

Nel 2024, il **100%** dei dipendenti (quadri e impiegati) è stato sottoposto a una **valutazione periodica** delle prestazioni e dello sviluppo professionale. Questo processo permette di individuare punti di forza e aree di miglioramento, definendo percorsi di crescita personalizzati. L'Agenzia investe in formazione continua, mobilità interna e opportunità di avanzamento, supportando così l'evoluzione delle competenze e la progressione di carriera.

Le politiche retributive dell'Agenzia sono strutturate per garantire equità e competitività, allineandosi agli standard del settore pubblico e alle strategie di medio-lungo termine dell'Agenzia. Tali politiche mirano a premiare il merito individuale, attrarre talenti e favorire la retention del personale. Per tutto il personale impiegatizio e quadro si applica il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, che stabilisce i livelli salariali minimi. Oltre alla retribuzione fissa, sono previste forme di incentivazione variabili: il Premio di Risultato, legato alla performance della struttura di appartenenza, e bonus individuali o una tantum, basati sulla valutazione delle prestazioni. Per i responsabili di unità organizzativa è previsto un **premio MbO (Management by Objectives)**, commisurato ai risultati raggiunti, contribuendo così a un modello retributivo orientato alla valorizzazione delle competenze e alla crescita professionale.

L'impegno dell'Agenzia nella crescita del personale si inserisce in una strategia più ampia di valorizzazione delle risorse umane, con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro inclusivo, stimolante e orientato alla performance.

La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità

L'Agenzia riconosce la centralità delle risorse umane nella convinzione che il principale fattore di successo di ogni impresa sia costituito dal contributo professionale delle persone che vi operano, in un quadro di lealtà e fiducia reciproca. Pertanto, nella fase di selezione, assunzione e avanzamento di carriera del personale, l'Ente effettua valutazioni esclusivamente sulla base della corrispondenza tra i profili attesi e i profili richiesti e di considerazioni di merito trasparenti e verificabili, in coerenza con le procedure definite. La gestione del rapporto di lavoro è orientata a garantire pari opportunità e a favorire la crescita professionale dei dipendenti.

Nella linea guida di Sviluppo e Formazione emessa nel corso del 2024, l'Agenzia si impegna a promuovere i principi della parità e dell'inclusione in funzione del riconoscimento dell'importanza di valorizzare le diverse prospettive ed esperienze attraverso una cultura inclusiva, nella quale la diversità e le prospettive

personali e culturali siano rispettate e considerate fattore chiave di successo. Vengono pertanto garantite, a tutte le persone che collaborano con l'Agenzia, pari condizioni senza alcuna esclusione, distinzione, restrizione o preferenza basate su: genere, orientamento sessuale, stato civile, religione, lingua, origini etniche, geografiche o nazionali, disabilità, stato di gravidanza di maternità o paternità anche adottivi, convinzioni personali, opinioni politiche, affiliazione o attività sindacale. L'Agenzia si impegna a lavorare garantendo l'equilibrio tra i generi a tutti i livelli aziendali, focalizzandosi in particolare sulle posizioni dirigenziali e apicali che più risentono del gender gap. È proprio per questo che non vengono fatte distinzioni nell'accesso a lavoro, formazione, affidamento di incarichi, trattamento retributivo, sviluppo professionale e manageriale.

L'Agenzia monitora costantemente la composizione del personale per garantire equilibrio di genere e rappresentatività intergenerazionale. I dati del 2024 evidenziano una distribuzione del personale bilanciata tra uomini e donne e un'importante presenza di lavoratori nella fascia d'età 30-50 anni, che rappresenta il segmento più numeroso, mentre tra gli organi di governance si evidenzia una maggioranza di donne e di componenti di età superiore ai 50 anni. I componenti del comitato sono decretati dal MEF.

[GRI 405-1]. Percentuale di membri degli organi di governance (Comitato di gestione) per categorie appartenenti alle seguenti categorie di diversità	
Donne	80%
Uomini	20%
Under 30	0%
30 - 50	0%
Over 50	100%
[GRI 405-1]. Percentuale di dipendenti per categorie appartenenti alle seguenti categorie di diversità	
Donne	52%
Uomini	48%
Under 30	2%
30 - 50	65%
Over 50	33%

L'impegno per le pari opportunità si riflette anche nelle politiche retributive, strutturate per garantire equità di trattamento tra uomini e donne. Il rapporto tra lo stipendio base e la retribuzione complessiva delle donne rispetto agli uomini si mantiene in un range del 95-96%, confermando l'attenzione dell'Agenzia nel ridurre il gender pay gap.

[GRI 405-2]. Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini		
	udm	Valore
Dirigenti uomini	€	4.281.789
Dirigenti donne	€	1.051.678
Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	%	95,79%
Impiegati uomini	€	24.139.384
Impiegate donne	€	26.127.132
Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	%	95,87%

Viene riconosciuta grande importanza alle "pari opportunità" e, più in generale, al concetto di diversità ed inclusione, dove il concetto di "diversità" è ben più ampio di quello di "genere".

I rapporti tra i dipendenti, a tutti i livelli, sono improntati a criteri e comportamenti basati sulla correttezza, sulla lealtà e sul reciproco rispetto in quanto una corretta gestione del personale rappresenta per l’Agenzia un dovere etico per tutti coloro che ne hanno la responsabilità, anche sulla base dei principi descritti nell’Impegno Etico approvato dal Comitato di Gestione nel mese di aprile 2023. Tuttavia, nel 2024 si è verificato un episodio di presunta discriminazione a seguito di recesso dell’Agenzia dal rapporto di lavoro, esercitato nei confronti di un dipendente durante il periodo di prova, è stato proposto ricorso al Giudice del Lavoro, davanti al quale è stata sostenuta la natura discriminatoria del recesso. Il Giudizio è ancora in corso. L’Agenzia del Demanio ribadisce il proprio impegno nella tutela dei diritti e della dignità dei lavoratori, operando nel rispetto dei principi di parità di trattamento e non discriminazione. Inoltre, per rafforzare i presidi di integrità e trasparenza, è attivo **un sistema di whistleblowing** che consente ai dipendenti di segnalare, in modo riservato e protetto, eventuali comportamenti illeciti o discriminatori, garantendo un ambiente di lavoro sicuro e rispettoso delle normative vigenti.

Nel 2024, l’Agenzia del Demanio non ha identificato attività o fornitori a rischio di episodi di lavoro minorile o forzato. Il rispetto dei diritti umani è un principio cardine delle politiche aziendali e trova espressione nel Codice Etico e nelle Regole etiche di condotta per il personale e nei rapporti con fornitori e collaboratori esterni, come descritto nella sezione **Codice Etico e Impegno etico**. In particolare, avvalendosi dei prodotti e servizi della Centrale Acquisti della Pubblica Amministrazione Italiana (CONSIP), l’Agenzia aderisce alle due politiche e procedure, che prevedono rigorosi controlli sui fornitori attraverso black list e white list, escludendo operatori economici non conformi alle normative sul lavoro e alla tutela dei diritti fondamentali. Anche nel caso di fornitori esteri, sono state eseguite le verifiche de parte della CONSIP, garantendo che tutte le imprese coinvolte negli appalti pubblici rispettino gli obblighi di legge in materia di contrasto al lavoro minorile e forzato.

La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro

La salute e la sicurezza dei lavoratori rappresentano una priorità fondamentale per l’Ente, guidando la pianificazione e l’esecuzione di tutte le attività. L’obiettivo è garantire un ambiente di lavoro sicuro e favorire il benessere del personale, attraverso misure preventive e strategie mirate.

L’Agenzia ha implementato un **Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL)** in conformità con la normativa internazionale ISO 45001:2018. Questo sistema definisce ruoli, responsabilità, procedure e risorse necessarie per garantire la prevenzione dei rischi e il rispetto delle normative di salute e sicurezza.

Gli ambiti di applicazione del sistema di gestione sono i seguenti:

- Attività in sede: coinvolge tutto il personale nelle diverse sedi dell’Agenzia, indipendentemente dal profilo professionale.

- Attività in esterna: comprende sopralluoghi, ispezioni demaniali e attività tecnico-amministrative svolte presso immobili esterni.

Tutti i lavoratori, senza eccezioni, rientrano nel perimetro di applicazione del sistema di gestione della sicurezza.

A garanzia della salute e della sicurezza dei lavoratori che svolgono la propria attività in modalità di lavoro agile, il datore di lavoro ha predisposto un'informativa specifica sui rischi generali e specifici, in conformità con:

- D.Lgs. 81/2008, sulla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.
- Articolo 22 della Legge 81/2017, che disciplina il lavoro agile.
- Accordo con le OOSS sul "Lavoro agile sperimentale" (21 marzo 2022).
- Accordo "Lavoro agile e coworking" (27 marzo 2023), che ha reso stabile lo smart working nell'Agenzia.

L'informativa è stata consegnata ai lavoratori interessati e ai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e contiene linee guida dettagliate su:

- Comportamenti da adottare per garantire la sicurezza durante lo svolgimento del lavoro agile.
- Luoghi idonei allo svolgimento della prestazione lavorativa.
- Attrezzature utilizzate e modalità per ridurre i rischi ergonomici e tecnici.

Attraverso queste misure, l'Agenzia assicura un ambiente di lavoro sicuro anche al di fuori delle sedi aziendali, in un'ottica di prevenzione e tutela del benessere dei propri dipendenti.

La politica della sicurezza dell'Ente si basa su un forte **Impegno etico**, ispirato ai principi di **Legalità** e **Centralità della persona**. Questi valori guidano l'adozione di misure volte a garantire ambienti di lavoro sicuri, tutelando la salute e l'incolumità di dipendenti, collaboratori, fornitori e appaltatori, nel pieno rispetto delle normative vigenti in materia di sicurezza.

Viene adottato un approccio sistematico per l'identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi relativi alla salute e sicurezza sul lavoro attraverso:

- Processi di pianificazione, programmazione, organizzazione e gestione delle attività lavorative e dei relativi rischi;
- Monitoraggio continuo e controlli periodici condotti dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e dagli Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione (ASPP) al fine di valutare e migliorare costantemente il sistema di gestione, inclusa un'analisi degli incidenti e near miss (mancati infortuni), ed almeno un incontro annuale;
- Applicazione della gerarchia dei controlli al fine di eliminare i pericoli e ridurre al minimo i rischi, garantita dalla competenza delle persone incaricate (Dirigenti Delegati del Datore di Lavoro, Preposti, ASPP, ecc.);
- Processi di segnalazione a disposizione dei lavoratori: i lavoratori possono segnalare potenziali pericoli al Datore di Lavoro (DL), al Dirigente Delegato per la Sicurezza (DDS), al Preposto o all'RSPP.

L'Agenzia garantisce la **sorveglianza sanitaria** come da norma secondo il Protocollo Sanitario attraverso il medico competente, che effettua visite mediche periodiche, preventive e straordinarie su richiesta o in caso di rientro dopo un'assenza prolungata (oltre 60 giorni). Inoltre, la sorveglianza sanitaria svolge un ruolo fondamentale nell'identificazione e nella mitigazione dei rischi, non solo attraverso le visite mediche periodiche, ma anche mediante attività di formazione e informazione continua, volte a rafforzare la consapevolezza e la prevenzione tra i lavoratori.

Per favorire l'accesso a questi servizi e garantire la qualità dell'assistenza, l'Agenzia ha reso disponibili tutte le informazioni utili sulla Intranet aziendale – Sezione Sicurezza.

Le informazioni sanitarie dei lavoratori sono trattate nel rispetto della privacy:

- I dati sanitari sono gestiti esclusivamente dal medico competente.
- I certificati di idoneità vengono consegnati al dipendente e all'ASPP della sede di riferimento.

L'Agenzia del Demanio promuove attivamente la **partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori** nelle politiche e nei programmi di salute e sicurezza sul lavoro, garantendo un sistema strutturato di consultazione e comunicazione per il miglioramento continuo delle condizioni lavorative. Il coinvolgimento dei lavoratori e la loro consultazione riguardo allo sviluppo, attuazione e valutazione del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro avviene principalmente attraverso le figure preposte sulla sicurezza, ovvero i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), eletti tra i dipendenti, che svolgono un ruolo chiave nella segnalazione di criticità, nella diffusione delle informazioni e nella proposta di miglioramenti.

Il comitato congiunto dirigenza-lavoratori per la salute e sicurezza sul lavoro si riunisce almeno una volta all'anno, in conformità con l'art. 35 del D.Lgs. 81/2008, per analizzare le condizioni di sicurezza, discutere eventuali problematiche e condividere azioni correttive.

L'Agenzia investe nella **formazione continua** per rafforzare la consapevolezza dei dipendenti sui temi della sicurezza, attraverso corsi obbligatori e di aggiornamento per tutti i lavoratori, in conformità con il D.Lgs. 81/2008 e gli Accordi Stato-Regioni e formazione specifica per preposti, dirigenti, addetti alle emergenze e RLS. La formazione avviene prevalentemente online, ad eccezione dei corsi con addestramento pratico (primo soccorso e antincendio), durante l'orario di lavoro, al fine di garantire la massima partecipazione. L'acquisizione delle competenze viene attestata attraverso un test di verifica finale.

L'Agenzia del Demanio si impegna a garantire ai propri dipendenti e collaboratori un ambiente di lavoro sicuro e attento al benessere delle persone. A tal fine, facilita l'accesso a **servizi sanitari e medici extralavorativi** attraverso la **polizza di assistenza sanitaria integrativa**, rinnovata anche per il 2024, che offre copertura per visite specialistiche, esami diagnostici, prestazioni ospedaliere e servizi di prevenzione. Già dal 2023 la copertura assicurativa è stata ampliata per includere massimali più alti, condizioni più favorevoli sulle franchigie e un pacchetto di medicina preventiva annuale per ciascun dipendente e i relativi familiari assicurati.

L'Agenzia adotta un approccio proattivo per **prevenire e mitigare i rischi** legati alla salute e sicurezza attraverso un monitoraggio delle sedi e degli infortuni e sopralluoghi periodici del RSPP. La descrizione dettagliata dei pericoli e dei rischi è contenuta nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), presente in tutte le sedi, che rappresenta il principale strumento per l'identificazione e la gestione delle criticità in materia di sicurezza sul lavoro.

L'intero personale, inclusi dipendenti, lavoratori somministrati e tirocinanti, è coperto da un Sistema di Gestione della Sicurezza unico a livello nazionale. Tutti i lavoratori sono coinvolti nei controlli e verifiche periodiche attraverso audit interni.

Nel corso del 2024 **non si sono verificati infortuni con conseguenze gravi né casi di malattia professionale**. Il tasso di infortuni, calcolato esclusivamente per il personale dipendente, è stato pari allo 0,08%.

In caso di infortunio o malattia professionale, indipendentemente dalla gravità, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e l'Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione (ASPP) vengono tempestivamente informati per analizzare le cause dell'evento e valutare l'eventuale necessità di migliorare le misure di prevenzione, inclusa l'implementazione dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) o altre azioni correttive.

Per il 2024, l'analisi condotta non ha evidenziato la necessità di adottare ulteriori misure di mitigazione in relazione agli infortuni registrati e non sono stati riscontrati pericoli sul lavoro che, se non controllati, presentano un rischio di malattia professionale.

Il Welfare aziendale

L'Agenzia del Demanio ha consolidato il proprio sistema di welfare aziendale nel 2024, rafforzando le misure volte a garantire il benessere del personale e a migliorare la qualità della vita lavorativa. L'obiettivo è offrire strumenti di supporto e benefit che incentivino la produttività, promuovendo al contempo un equilibrio tra vita privata e professionale.

Le principali iniziative di welfare includono:

- **Buoni pasto aziendali**, a sostegno del reddito e della qualità della vita dei lavoratori.
- **Polizza di assistenza sanitaria integrativa**, rinnovata per il triennio 2023-2025, che garantisce massimali più elevati, condizioni agevolate e un pacchetto di medicina preventiva annuale per i dipendenti e i loro familiari assicurati.
- **Fondo pensione Perseo Sirio**, con contribuzione aziendale per sostenere la previdenza complementare.
- **Convenzioni con operatori economici**, che permettono ai dipendenti di accedere a scontistiche su beni e servizi.
- **Coperture assicurative** per i dipendenti, tra cui RCT-RCO, infortuni in missione, responsabilità civile patrimoniale e tutela legale.

Inoltre l'Agenzia, dando seguito alla volontà condivisa con la controparte sindacale nell'ambito della contrattazione collettiva, si sta adoperando - con il supporto tecnico di una Commissione interna costituita da dipendenti appositamente incaricati - per l'implementazione di una piattaforma di servizi welfare che, in presenza dei requisiti minimi di legge, consentirà al personale impiegatizio e quadro di accedere ai benefici fiscali previsti, nell'ipotesi di conversione di tutto o parte del premio di risultato individuale annuo in altre forme di benefit.

Le nostre polizze

Per il triennio 2023-2025 è prevista l'attivazione delle seguenti polizze:

- RCT - RCO: RCT (Responsabilità Civile per i Terzi): relativa all'indennizzo per somme dovute a titolo di risarcimento danni involontariamente cagionati a terzi per morte, lesioni personali e danneggiamenti a cose; RCO (Responsabilità Civile verso i terzi per l'Operatore): relativa alla responsabilità civile dell'Agenzia verso i prestatori di lavoro;
- Infortuni e kasko per i dipendenti in missione: relativa alla copertura sia degli infortuni ai dipendenti in missione che i danni ai mezzi dei dipendenti in missione;
- Responsabilità Civile Patrimoniale: relativa alla copertura dei danni patrimoniali causati a terzi conseguenti alle attività e ai compiti istituzionali dell'Agenzia;
- Tutela Legale: relativa alla copertura delle spese legali sostenute dai dipendenti dell'Agenzia per la propria difesa in giudizi conseguenti all'attività svolta in Agenzia;
- Infortuni Dirigenti: relativa alla copertura degli infortuni professionali ed extra professionali per i dirigenti dell'Agenzia;
- Vita e IPT (Invalidità Totale Permanente) Dirigenti: relativa alla copertura dei rischi caso morte o invalidità permanente/totale dei dirigenti dell'Agenzia.

Tutti i dipendenti dell'Agenzia, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, beneficiano delle politiche di welfare aziendale, che comprendono buoni pasto, assicurazione sanitaria integrativa, fondi pensione e politiche di work-life balance. Tra questi è incluso anche l'accesso equo al **congedo parentale**, promuovendo la parità di genere e assicurando a tutto il personale dipendente i permessi di maternità e paternità, in conformità con il CCNL di riferimento. Nel 2024, 141 donne e 37 uomini hanno usufruito di questa misura, anche per un solo giorno. Il tasso di rientro al lavoro e di retention si attesta al 100%.

L'impegno dell'Agenzia del Demanio nel welfare aziendale si traduce in un insieme di misure concrete volte a migliorare la qualità della vita lavorativa, promuovere il benessere del personale e favorire un ambiente inclusivo e sostenibile. Attraverso il continuo sviluppo di iniziative e servizi, l'Agenzia rafforza il proprio ruolo di datore di lavoro attento alle esigenze e al benessere dei dipendenti.

Il Work-life balance

L'Agenzia del Demanio continua a promuovere modelli di lavoro flessibili per favorire un migliore equilibrio tra vita professionale e personale, responsabilizzando i dipendenti e garantendo al contempo l'efficacia organizzativa e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Dal 2017, andando oltre le previsioni normative

vigenti, l'Agenzia ha avviato un percorso di trasformazione che ha portato all'adozione diffusa del lavoro agile, oggi accessibile al 100% del personale e supportato da infrastrutture tecnologiche avanzate. Questa scelta si è rivelata strategica negli anni della pandemia e continua a dimostrarsi efficace, consentendo il pieno raggiungimento dei risultati a fronte di un maggior benessere dei lavoratori.

Dal 2023, l'Agenzia ha delineato la propria policy sul lavoro agile, basata su cinque principi fondamentali:

- **Valore della persona e benessere psico-fisico**, promuovendo un migliore bilanciamento tra vita lavorativa e privata.
- **Responsabilizzazione del personale**, incentivando il lavoro per obiettivi e l'autonomia organizzativa.
- **Qualità delle relazioni**, costruite sulla fiducia tra colleghi e tra responsabili e collaboratori.
- **Senso di comunità**, rafforzando il legame e il senso di appartenenza aziendale.
- **Evoluzione dell'organizzazione**, orientata a una gestione più innovativa e competitiva del lavoro.

Smart Working - Il lavoro agile si configura come uno strumento in continua evoluzione, adattandosi alle dinamiche organizzative, alle esigenze produttive, all'innovazione tecnologica e a un approccio culturale sempre più orientato alla flessibilità. In questo contesto, il cambiamento organizzativo sta portando anche a una nuova concezione degli spazi di lavoro, con un impatto significativo sulla gestione e ottimizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, uno degli ambiti strategici in cui l'Agenzia è chiamata a operare.

L'Agenzia affianca al lavoro agile un programma di formazione continua e un costante aggiornamento delle dotazioni tecnologiche per migliorare l'efficienza operativa, consentendo il proseguimento nel percorso intrapreso di innovazione e sviluppo attraverso l'implementazione di modelli sempre più flessibili di organizzazione del lavoro.

L'Agenzia punta a sperimentare, nel prossimo futuro, nuove soluzioni logistiche per **ottimizzare la distribuzione e l'utilizzo degli spazi di lavoro**, favorendo una gestione più flessibile e razionale del patrimonio immobiliare pubblico. Questo approccio potrebbe generare benefici anche in termini di efficienza economica e riduzione della spesa pubblica. Tali iniziative si inseriscono in un percorso più ampio di innovazione delle modalità di lavoro, che include l'introduzione del coworking, attualmente in fase di regolamentazione.

[GRI 401-2]. Le politiche di work-life balance sono disponibili tanto per i dipendenti a tempo pieno come per quelli a tempo indeterminato o part-time.

Inoltre, l'Agenzia garantisce ai dipendenti un preavviso minimo di 15 giorni per modifiche operative rilevanti, in conformità agli accordi sindacali in vigore:

- **Accordo sul lavoro agile e coworking:** il recesso dall'accordo individuale di lavoro agile o di coworking richiede un preavviso minimo di 15 giorni, sia per il dipendente che per l'Agenzia.
- **Contrattazione collettiva:** i tempi di preavviso e le modalità di consultazione e negoziazione sono disciplinati all'interno degli accordi collettivi, garantendo il rispetto delle normative vigenti.

L'Agenzia del Demanio continua a investire nella trasformazione del modello organizzativo, adottando soluzioni innovative e sostenibili per migliorare la gestione del personale e l'uso efficiente degli spazi pubblici.

L'importanza del dialogo

Un'organizzazione efficace si fonda sulla capacità di promuovere il dialogo interno, il lavoro collaborativo e la condivisione della conoscenza. Per questo motivo, l'Agenzia del Demanio ha rafforzato i propri strumenti di comunicazione interna e coinvolgimento degli stakeholder, con l'obiettivo di valorizzare il capitale umano e ottimizzare l'efficienza operativa.

Nel 2024, l'Agenzia ha investito nella creazione e nel potenziamento delle **Comunità professionali**, strumenti chiave per migliorare la collaborazione tra le diverse competenze e favorire la diffusione di buone pratiche. Allo stesso tempo, ha consolidato l'implementazione del **Program Management Office**, un modello organizzativo innovativo volto a garantire una gestione strutturata ed efficiente dei progetti trasversali.

Queste iniziative si inseriscono in un quadro più ampio di **evoluzione gestionale**, volto a promuovere la partecipazione attiva del personale, migliorare la comunicazione tra centro e territorio e creare un ambiente di lavoro basato su condivisione, innovazione e responsabilizzazione.

Comunità professionali a supporto del dialogo professionale, lavoro collaborativo e di una migliore comunicazione interna

Al fine di agevolare il processo di condivisione delle competenze, conoscenze e informazioni come volano di sviluppo del capitale umano, l'Agenzia del Demanio ha deciso di introdurre lo strumento delle Comunità professionali. In particolare, nel 2024, è stata rafforzata la Comunità delle professionalità legali attraverso specifiche azioni di repository documentale, iniziative formative dedicate e pubblicazioni di documenti e informazioni. Sono state inoltre gestite anche le Community dei referenti di comunicazione, e di "appalti".

L'interazione delle Community avviene nell'ambito di un modello organizzativo e tecnologico all'uopo predisposto, strutturato in modo da favorire lo scambio e l'interazione nell'ambito di una cornice di riferimento organizzativo, con ruoli e codici comportamentali definiti.

L'obiettivo di tali Community è di dare uno spazio comune, tramite strumenti innovativi di produttività individuale, ove condividere le informazioni attraverso lo scambio di esperienze e di competenze affini nello svolgimento del lavoro: linguaggio, conoscenze comuni, codici deontologici, modelli organizzativi,



prospettive di lavoro. Al tempo stesso, tale spazio si configura come strumento operativo indirizzato a facilitare la comunicazione tra il centro e il territorio, abitualmente difficoltosa per gli Enti economici e le Pubbliche Amministrazioni con riguardo alla condivisione della visione e alla valorizzazione delle professionalità presenti al proprio interno.

Program Management Office (PMO)

Di concerto con la creazione delle Community professionali l'Agenzia aveva avviato, sin dal 2023, una tra le più grandi trasformazioni dei modelli gestionali operativi: l'introduzione di un Program Management Office (PMO). Esso tende a garantire lo sviluppo di programmi e progetti tipicamente trasversali, mettendo a fattor comune non solo le conoscenze e le competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi del progetto, ma soprattutto garantire l'esecuzione coordinata in tempi, metodi e i principali indicatori economici. Tale iniziativa ha visto suo pieno sviluppo nel corso di tutto il 2024, ottenendo una crescente responsabilizzazione dei vari responsabili di programma/progetto rispetto al raggiungimento degli obiettivi e alla gestione delle azioni e delle forze messe in campo (le ore di formazione sul PMO e soft skill sono riportate nei prospetti precedenti).

Le iniziative formative erogate nel 2024 attinenti al Program Management Office (PMO) e *Soft Skill Manageriali (1.787 ore)* sono state principalmente in eLearning sulle competenze base di project management, messe a disposizione di tutto il personale, di formazione sull'apposito applicativo informatico, di formazione sul change management e corsi di project management e correlate soft skill per responsabili di programmi e progetti. È stato inoltre realizzato un manuale-tutorial on line per supportare le skill manageriali dei responsabili di Unità Organizzativa, una presentazione di percorso di formazione manageriale per responsabili e svariati corsi sui feedback a 360°.

Ruoli di responsabilità				
Livello	Donne	Uomini	Totale	Donne/Totale
5	3	7	10	30%
6	9	16	25	36%
Q	30	39	69	43%
QS	36	32	68	53%
DIR	7	35	42	17%
Totale	85	129	214	40%



7.3 E - La tutela dell'ambiente e la resilienza al cambiamento climatico

I consumi di materiali

Per i **materiali di consumo**, l'Agenzia si avvale delle convenzioni CONSIP, adottando criteri di approvvigionamento che integrano parametri ambientali e sociali in conformità con il Codice dei Contratti Pubblici (Legge n. 36/2023) e con gli obiettivi del Green Public Procurement (GPP). Questo approccio garantisce l'acquisto di beni e servizi a ridotto impatto ambientale, promuovendo la sostenibilità lungo l'intera catena di fornitura e assicurando condizioni di lavoro eque e responsabili, in linea con le migliori pratiche di procurement pubblico sostenibile.

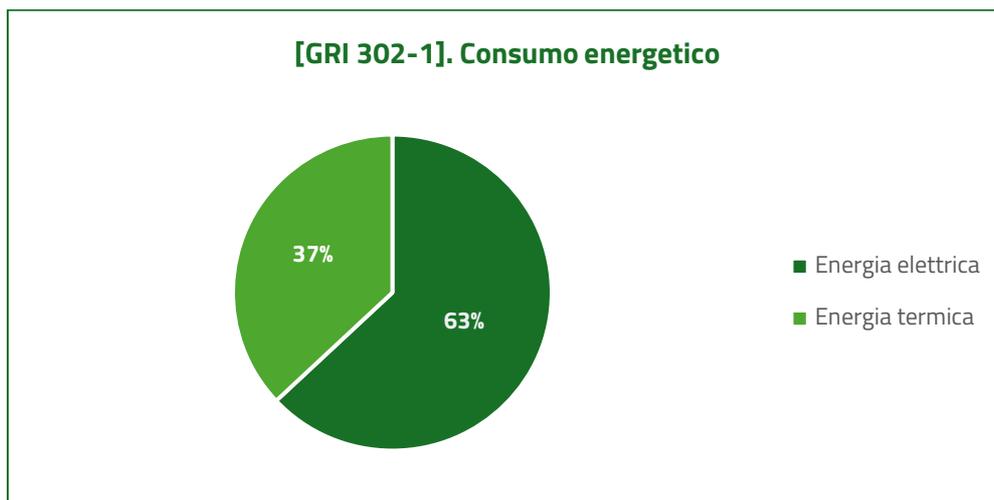
Parallelamente, l'Agenzia del Demanio adotta un approccio rigoroso e responsabile nella gestione dei **materiali impiegati nelle attività di riqualificazione e manutenzione del patrimonio immobiliare pubblico**, perseguendo principi di sostenibilità e innovazione tecnologica. L'impiego di materiali è orientato alla riduzione degli impatti ambientali, privilegiando soluzioni a basso consumo di risorse, riciclabili e con elevate prestazioni energetiche, in conformità con i Criteri Ambientali Minimi (CAM). Attraverso una pianificazione attenta e l'adozione di metodologie avanzate, l'Agenzia mira a ottimizzare l'utilizzo delle risorse lungo l'intero ciclo di vita degli interventi, riducendo sprechi e favorendo l'economia circolare. Particolare attenzione è riservata alla selezione di materie prime certificate, all'impiego di materiali innovativi e alla riduzione del consumo di risorse non rinnovabili, garantendo così elevati standard di efficienza e sostenibilità del costruito.

I consumi energetici e l'efficientamento energetico

Iniziative di efficientamento delle sedi dell'Agenzia

Nel 2024, l'Agenzia ha proseguito nel monitoraggio e nell'ottimizzazione dei propri consumi energetici, ponendo particolare attenzione alla riduzione dell'impronta ambientale delle proprie attività. I consumi interni sono attribuibili prevalentemente all'illuminazione, al funzionamento delle attrezzature informatiche, al condizionamento degli ambienti e all'utilizzo del parco auto.

I principali dati di consumo registrati nel 2024 sono stati **8.473.160 MJ di energia totale**, suddivisa come da grafico sottostante. **L'intensità energetica è di 9.595,54 MJ** per dipendente.



L’Agenzia ha avviato iniziative di riqualificazione delle proprie sedi con l’obiettivo di definire delle best practice, nell’ambito dei progetti di **Smart & Sustainable Building**, a beneficio di tutta la Pubblica Amministrazione.

Le Direzioni Territoriali in cui sono stati realizzati gli interventi sono le seguenti:

- DR Emilia-Romagna, Via Azzo Giardino, 61 – Bologna - progetto per la realizzazione della nuova sede territoriale mediante la ristrutturazione e l’adeguamento funzionale dell’“Ex Cinema Embassy”.
- DR Lombardia – Corso Monforte 32 – Milano - restauro dell’edificio fondato sui più avanzati criteri di sostenibilità, attraverso la sperimentazione di soluzioni tecnologiche innovative. Le prestazioni saranno quelle di **un edificio a consumo quasi zero**, con una riduzione prevista del 71% dell’uso di energia primaria e una riduzione del 67% delle emissioni di CO2 al 2024.
- DR Marche - Via Fermo, 1 – Ancona - Intervento di adeguamento sismico e trasformazione innovativa dell’immobile in chiave smart building. Tra gli elementi distintivi del progetto si evidenziano: l’installazione di un impianto fotovoltaico ed un micro-eolico; sistemi di verde montato su vasche, finiture ed isolanti naturali, ecc.
- DR Campania, Palazzo Fondi, Napoli - adeguamento funzionale e tecnologico dell’edificio per la realizzazione della sede regionale dell’Agenzia e dell’AGCOM, con l’obiettivo di preservarne la valenza storica, favorendo al tempo stesso, un elevato livello di sostenibilità. Per l’immobile si è deciso di perseguire la **certificazione GBC Historic Building®** che si applica agli edifici storici che costituiscono “testimonianza materiale avente valore di civiltà”, compatibilmente con la salvaguardia dei caratteri tipologici e costruttivi dell’edificio esistente.
- DR Sicilia, Palazzo della Zecca e Palazzo Niscemi – Palermo - riqualificazione degli immobili denominati Palazzo della Zecca e Palazzo Niscemi, sede della Direzione Regionale e di altre amministrazioni. Gli immobili diverranno un esempio emblematico di edifici dello Stato nel centro di Palermo che operano a inquinamento zero, attuando un modello di sostenibilità urbana replicabile e innovativo.
- Direzione Generale Agenzia del Demanio Via Barberini, Roma - rifunionalizzazione dell’immobile di via Barberini, sede della Direzione Generale, finalizzati a rifunionalizzare il bene con l’obiettivo di

realizzare un modello innovativo caratterizzato dai più elevati standard di sicurezza, efficienza energetica, innovazione tecnologica e distribuzione degli spazi. In aggiunta, sono stati inseriti elementi innovativi al fine di rendere l'immobile flessibile e adattabile alle varie esigenze e strategie logistiche (ambienti rimodulabili, aree comuni, alla socializzazione, al ristoro ed alla cultura). L'intervento mira alla realizzazione di un edificio "smart" ed al raggiungimento della **certificazione di sostenibilità energetico-ambientale LEED® Gold**.

Nel corso del 2024, a completamento delle iniziative di riqualificazione sulle sedi sopra descritte, si è completata una importante attività finalizzata alla predisposizione di un **KIT documentale metodologico** da diffondere su larga scala sul tema dello Smart building. In particolare:

- Modello economico – finanziario "business case": è stato predisposto uno strumento in grado di calcolare il ritorno economico di un investimento di smart building attraverso un complesso modello che tiene conto di una serie di variabili, tra le quali anche i parametri ESG.
- Linee guida – modelli casi d'uso: in collaborazione con l'Università La Sapienza, sono state redatte linee guida e definiti dei modelli operativi applicabili universalmente, con particolare riferimento al caso d'uso uffici.
- Piattaforma BMS: è stata avviata la sperimentazione di soluzioni open source "in house" per favorire una migliore sostenibilità finanziaria
- Scalabilità: è stato avviato un tavolo di confronti con CONSIP per consentire la diffusione su piattaforme del mercato elettronico della documentazione di gara e dei modelli predisposti da Agenzia a beneficio di tutta la PA.

Guardando al 2025, l'Agenzia del Demanio proseguirà con nuove progettualità, tra cui la realizzazione di **parchi solari** su aree demaniali non utilizzate e l'ampliamento delle **comunità energetiche**, rafforzando il proprio impegno nella transizione ecologica e nella valorizzazione sostenibile del patrimonio immobiliare pubblico.

Le emissioni di gas effetto serra

L'Agenzia del Demanio riconosce l'importanza di un impegno concreto nella lotta ai cambiamenti climatici, assumendo un ruolo attivo nella transizione verso un'economia sostenibile e a basse emissioni di carbonio. Questo impegno si concretizza non solo nella gestione del patrimonio immobiliare pubblico, ma anche nelle proprie operazioni quotidiane.

Per la prima volta, l'Ente ha redatto il **GHG (Greenhouse Gas) Inventory**, avviando così una misurazione sistematica e trasparente delle proprie emissioni di CO₂ equivalente per l'anno solare 2024, in conformità con lo standard internazionale **GHG Protocol**.

L'analisi ha preso in considerazione le emissioni dirette derivanti dalle attività aziendali (Scope 1) e quelle indirette, generate dal consumo di energia elettrica (Scope 2). Nel calcolo delle emissioni di Scope 1 sono



state escluse le emissioni fuggitive di gas refrigeranti, poiché i relativi dati non erano disponibili al momento della redazione di questo report.

Di seguito sono riportate le emissioni di gas a effetto serra per l'anno 2024.

[GRI 305-1]. Emissioni di gas a effetto serra (GHG) dirette	udm	2024
Totale Scope 1	tCO ₂ e	314,7
<i>Gas naturale per riscaldamento e produzione di acqua calda sanitaria</i>	tCO ₂ e	178,0
<i>Consumo di gasolio per autotrazione</i>	tCO ₂ e	8,9
<i>Consumo di benzina per autotrazione</i>	tCO ₂ e	127,6
<i>Emissioni fuggitive di gas refrigeranti</i>	tCO ₂ e	N.A.
[GRI 305-2]. Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette	udm	2024
Scope 2 – location based	tCO ₂ e	693,0
Scope 2 – market based	tCO ₂ e	1.191,7

L'Agenzia si impegna a adottare un approccio strutturato per migliorare e ampliare la raccolta dei dati, aggiornando annualmente l'inventario delle emissioni di gas a effetto serra, garantendo così un monitoraggio continuo dei progressi raggiunti. Questo processo consente all'Agenzia di valutare l'efficacia delle azioni intraprese e di individuare nuove opportunità di miglioramento.

L'aggiornamento regolare dell'inventario dei gas serra rappresenta uno strumento fondamentale per guidare l'Agenzia nel raggiungimento dei suoi obiettivi ambientali e per rafforzare il suo ruolo di leader responsabile nella gestione del patrimonio immobiliare pubblico.

I consumi idrici

Nel 2024 sono stati consumati complessivamente 35 mega litri d'acqua, come desumibile dalle fatture dei fornitori.

L'Agenzia utilizza esclusivamente acqua proveniente dall'acquedotto per garantire il corretto funzionamento dei servizi igienici nelle proprie strutture e degli erogatori di acqua potabile, ove presenti. L'impatto di tali consumi è limitato, poiché destinato prevalentemente a usi civili. Inoltre, vengono effettuate valutazioni periodiche per l'efficientamento degli impianti, in particolare in occasione di interventi di ristrutturazione o ammodernamento degli edifici.

Per ottimizzare il consumo idrico, l'Agenzia ha installato miscelatori con **riduttori di portata certificati**, che permettono **una riduzione del 30% del consumo**. Parallelamente, è stato avviato un programma di sensibilizzazione del personale aziendale, promuovendo buone pratiche e comportamenti responsabili nell'uso dell'acqua.

La gestione dei rifiuti

L'Agenzia del Demanio continua il suo impegno nella minimizzazione dell'impatto ambientale derivante dalla gestione e dallo smaltimento dei rifiuti, promuovendo pratiche sostenibili in tutte le proprie sedi.

Tutte le strutture sono dotate di contenitori dedicati per la raccolta differenziata, suddivisi per le diverse categorie di rifiuti, e prosegue la riduzione dei cestini individuali per sensibilizzare il personale sulla corretta gestione dei rifiuti e incentivare la diminuzione del rifiuto indifferenziato.

L'Agenzia adotta procedure specifiche per garantire un corretto smaltimento dei rifiuti, in conformità con le normative ambientali:

- Rifiuti ordinari: raccolta differenziata tramite i servizi di gestione rifiuti delle aziende municipalizzate locali.
- Rifiuti speciali: smaltiti attraverso aziende autorizzate, con:
 - Programmazione periodica per la raccolta dei toner , gestita dalla società con cui è stato sottoscritto il contratto di noleggio delle fotocopiatrici, mediante adesione a convenzione/accordi Consip
 - Smaltimento occasionale di mobili, sedie e componenti elettronici da parte di fornitori specializzati.

Nel 2024, la produzione totale di rifiuti ammonta a **0,7664 tonnellate**. L'intera quantità di rifiuti prodotta è classificata come non pericolosa ed è stata destinata a processi di recupero.

L'Agenzia prosegue il percorso di eliminazione progressiva della plastica monouso, attraverso iniziative mirate a ridurre il consumo di materiali inquinanti e promuovere comportamenti responsabili tra il personale:

- Installazione di distributori automatici di acqua filtrata, per ridurre il consumo di bottiglie in plastica.
- Fornitura di borracce in alluminio come parte del Kit aziendale per i dipendenti.
- Eliminazione dei bicchieri di plastica con messa a disposizione di alternative in carta o materiali compostabili.

Queste misure si inseriscono in una strategia più ampia di sostenibilità, volta a rendere le attività dell'Agenzia sempre più efficienti dal punto di vista ambientale e allineate agli obiettivi di riduzione dell'impatto ecologico.

Nota metodologica

La presente **Rendicontazione di Sostenibilità** concretizza l'impegno dell'Agenzia del Demanio nel comunicare in modo trasparente e chiaro i risultati ottenuti in ambito sociale, ambientale ed economico, offrendo una visione integrata delle proprie performance. L'obiettivo principale del report è fornire agli stakeholder una rappresentazione dettagliata delle iniziative intraprese e dei progressi realizzati in questi ambiti strategici.

Il perimetro di rendicontazione comprende tutte le **Direzioni Territoriali** dell'Agenzia, garantendo una panoramica completa delle attività e dei risultati raggiunti su scala nazionale. Per la stesura del documento, l'Agenzia ha adottato gli **Standard GRI (Global Reporting Initiative, versione 2021)**, seguendo la modalità "**with reference to**" e applicando i principi guida di accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, contesto di sostenibilità, tempestività e verificabilità. Il perimetro dei dati e delle informazioni corrisponde a quello del Bilancio finanziario al 31 dicembre 2024.

La Rendicontazione di Sostenibilità è redatta con periodicità annuale. Il periodo di rendicontazione coincide con quello della rendicontazione finanziaria. In particolare, il presente report copre il periodo **1° gennaio – 31 dicembre 2024** ed è il primo documento dell'Agenzia conforme agli Standard GRI, costituendo una base di riferimento per il monitoraggio dei progressi futuri. Per tale motivo non sono stati presentati dati comparativi 2023-2024.

Il presente documento è stato sottoposto ad **Assurance esterna** da parte di **PwC Italia** per garantire la verifica indipendente dei dati e delle informazioni riportate. La verifica è stata svolta secondo le procedure indicate nella "Relazione della Società di Revisione Indipendente", inclusa nel presente documento.

La redazione della Rendicontazione è stata gestita attraverso un **coordinamento interno**, coinvolgendo referenti dei diversi dipartimenti dell'Agenzia, con il supporto tecnico-metodologico di **Join Group**, al fine di assicurare la corretta applicazione degli standard e delle best practices in materia di sostenibilità.

Per ulteriori informazioni o richieste specifiche sui dati contenuti nel documento, è possibile contattare l'Agenzia del Demanio all'indirizzo e-mail dg.ufficiodirettorepca@agenziademanio.it



8. Tabelle GRI

[GRI 2-7]. Numero di dipendenti ripartito per tipo di contratto, genere e regione.

	Tempo indeterminato			Tempo determinato		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Abruzzo	17	21	38	1	0	1
Basilicata	8	6	14	0	0	0
Calabria	26	25	51	0	1	1
Campania	41	52	93	1	4	5
Emilia Romagna	26	27	53	0	0	0
Friuli Venezia Giulia	20	12	32	1	0	1
Lazio	312	235	547	2	7	9
Liguria	21	19	40	0	0	0
Lombardia	41	39	80	1	0	1
Marche	21	20	41	1	0	1
Molise	3	5	8	0	0	0
Piemonte	33	19	52	0	1	1
Puglia	31	49	80	0	0	0
Sardegna	13	20	33	0	2	2
Sicilia	24	34	58	0	3	3
Toscana	36	24	60	1	3	4
Trentino Alto Adige	7	8	15	0	0	0
Umbria	8	3	11	0	0	0
Veneto	31	36	67	1	0	1
Totale	719	654	1373	9	21	30

	Full-time			Part-time		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Abruzzo	16	20	36	2	1	3
Basilicata	8	5	13	0	1	1
Calabria	23	26	49	3	0	3
Campania	41	56	97	1	0	1
Emilia Romagna	24	27	51	2	0	2
Friuli Venezia Giulia	18	12	30	3	0	3
Lazio	304	241	545	10	1	11
Liguria	19	19	38	2	0	2
Lombardia	41	39	80	1	0	1
Marche	20	20	40	2	0	2
Molise	2	5	7	1	0	1
Piemonte	31	20	51	2	0	2
Puglia	29	49	78	2	0	2
Sardegna	13	22	35	0	0	0
Sicilia	22	37	59	2	0	2
Toscana	35	27	62	2	0	2
Trentino Alto Adige	7	8	15	0	0	0
Umbria	8	3	11	0	0	0
Veneto	29	36	65	3	0	3
Totale	690	672	1362	38	3	41

**[GRI 2-21].** Rapporto di retribuzione totale annuale

Valore economico direttamente generato e distribuito	udm	2024
Retribuzione totale annuale della persona che riceve la massima retribuzione	€	180.000
Retribuzione totale annuale media di tutti i dipendenti dell'organizzazione esclusa la suddetta persona	€	39.529
Aumento percentuale della retribuzione totale annuale della persona che riceve la massima retribuzione	%	5,88%
Aumento percentuale medio della retribuzione totale annuale di tutti i dipendenti dell'organizzazione esclusa la suddetta persona	%	3,05%

[GRI 201-1]. Valore economico direttamente generato e distribuito

[GRI 201-1]. Valore economico direttamente generato e distribuito	udm	2024
Valore economico generato: Ricavi	€	598.297.134
Valore economico distribuito: Costi, salari, benefit	€	591.120.393
Valore economico trattenuto	€	7.176.741

[GRI 205-2]. Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, con distinzione tra numero e percentuale.

Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione	udm	2024
Membri dell'organo di governance a cui sono state comunicate le normative e le procedure anticorruzione dell'organizzazione	N°	5
	%	100
Dipendenti a cui sono state comunicate le normative e le procedure anticorruzione dell'organizzazione	N°	1403
	%	100
Partner aziendali a cui sono state comunicate le normative e le procedure anticorruzione dell'organizzazione (eventualmente divisi per tipologia di partner aziendali)	%	100
Membri dell'organo di governance che hanno seguito corsi di formazione sull'anticorruzione	N°	0
	%	0
Dipendenti che hanno seguito corsi di formazione sull'anticorruzione	N°	167
	%	12

[GRI 205-3]. Incidenti confermati di corruzione e misure adottate

Incidenti confermati di corruzione e misure adottate	udm	2024
Numero totale degli incidenti confermati di corruzione	N°	0
Descrizione della natura degli incidenti confermati di corruzione	N°	0
Numero totale di incidenti confermati per i quali sono stati licenziati o disciplinati dipendenti per motivi di corruzione	N°	0
Numero totale di incidenti confermati per i quali sono stati rescissi o non rinnovati contratti stipulati con partner aziendali a causa di violazioni correlate a corruzione	N°	0
Casi legali di dominio pubblico riguardanti corruzione intentati contro l'organizzazione o i suoi dipendenti	N°	0



[GRI 303-5]. Consumo idrico

Consumo idrico	udm	2024
Totale del consumo idrico in tutte le aree	ML	35
Totale del consumo idrico in tutte le aree soggette a stress idrico	ML	0
Stoccaggio idrico	ML	0

[GRI 302-1]. Consumo di energia interno all'organizzazione.

Consumo di energia interno all'organizzazione	udm	2024
Energia elettrica totale	MJ	8.473.160
Energia elettrica da fonte rinnovabile	MJ	-
Energia elettrica da fonte non rinnovabile	MJ	8.473.160
Energia termica da gas metano	MJ	3.133.349
Energia termica da gasolio	MJ	120.996
Energia termica da benzina	MJ	1.735.040
Energia termica totale (non rinnovabile)	MJ	4.989.385
Energia termica rinnovabile (cert. Origine)	MJ	-
Consumo di energia rinnovabile	MJ	-
Consumo energetico totale	MJ	13.462.546
Rapporto di rinnovabilità energetica	MJ	0

I fattori di conversione utilizzati sono i seguenti:

Fattori di conversione in Joule	udm	Fattore
Energia elettrica	MJ/kWh	3,56
Consumi di gas metano ¹	MJ/Smc	35,584
Gasolio (mezzi di trasporto)	MJ/lt	36,00
Benzina (mezzi di trasporto)	MJ/lt	32,00

Per la conversione del gas metano è stato preso in considerazione il fattore di conversione indicato dalla tabella dei parametri standard nazionali 2021-2023 ETS2 pubblicata il 28/03/2025 e valida per il calcolo delle emissioni durante il periodo 1° gennaio 2024 – 31 dicembre 2024, disponibile sul sito del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica².

[GRI 302-3]. Intensità energetica

Intensità energetica	udm	2024
Numero di dipendenti	N°	1403
Intensità energetica	MJ/N°	9.595,54
Intensità energetica - rinnovabile	MJ/N°	-
Intensità energetica - non rinnovabile	MJ/N°	9.595,54

² <https://www.ets.minambiente.it/ets2/News#48-pubblicazione-parametri-standard-nazionali-anno-2024-ets2>

**[GRI 306-3].** Rifiuti generati, conferiti e non a discarica.

Rifiuti generati	udm	Recupero	Smaltimento	Totale
Totale rifiuti prodotti	tonnellate	0,7664	0	0,7664
Non pericolosi	tonnellate	0,7664	0	0,7664
Pericolosi	tonnellate	0	0	0

[GRI 401-1]. Distribuzione degli ingressi e delle uscite per fascia d'età

Tassi nuovi dipendenti	udm	Donne			Uomini		
		<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
Suddivisione DT		<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
Abruzzo	%		8%			8%	
Basilicata	%						
Calabria	%				100%	6%	
Campania	%		15%		0%	27%	7%
Emilia Romagna	%		18%			6%	
Friuli Venezia Giulia	%	100%	5%			17%	
Lazio	%	50%	18%	7%	88%	11%	10%
Liguria	%		8%				
Lombardia	%		11%	20%		15%	18%
Marche	%		11%				
Molise	%						
Piemonte	%		8%		50%	21%	25%
Puglia	%		4%			3%	
Sardegna	%		30%			24%	
Sicilia	%					13%	8%
Toscana	%		14%	13%		25%	
Trentino Alto Adige	%			33%			
Umbria	%					100%	
Veneto	%		5%			10%	

Tassi nuovi dipendenti	udm	Totale		
		<30	30-50	>50
Donne	N°	3	65	11
Abruzzo	N°		1	
Basilicata	N°			
Calabria	N°			
Campania	N°		5	
Emilia Romagna	N°		3	
Friuli Venezia Giulia	N°	1	1	
Lazio	N°	2	38	7
Liguria	N°		1	



Tassi nuovi dipendenti	udm	Totale		
		<30	30-50	>50
Lombardia	N°		4	1
Marche	N°		2	
Molise	N°			
Piemonte	N°		2	
Puglia	N°		1	
Sardegna	N°		3	
Sicilia	N°			
Toscana	N°		3	2
Trentino Alto Adige	N°			1
Umbria	N°			
Veneto	N°		1	
Uomini	N°	10	51	16
Abruzzo	N°		1	
Basilicata	N°			
Calabria	N°	1	1	
Campania	N°	1	11	1
Emilia Romagna	N°		1	
Friuli Venezia Giulia	N°		1	
Lazio	N°	7	13	11
Liguria	N°			
Lombardia	N°		4	2
Marche	N°			
Molise	N°			
Piemonte	N°	1	3	1
Puglia	N°		1	
Sardegna	N°		5	
Sicilia	N°		3	1
Toscana	N°		4	
Trentino Alto Adige	N°			
Umbria	N°		1	
Veneto	N°		2	
<i>Tasso nuovi dipendenti complessivo</i>	<i>%</i>	<i>8%</i>	<i>74%</i>	<i>17%</i>

Tassi turnover dipendenti	udm	Donne			Uomini		
		<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
Suddivisione DT							
Abruzzo	%						
Basilicata	%						
Calabria	%					6%	
Campania	%					12%	



Tassi turnover dipendenti	udm	Donne			Uomini		
		<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
Suddivisione DT							
Emilia Romagna	%		12%			12%	
Friuli Venezia Giulia	%						
Lazio	%		3%	2%		2%	5%
Liguria	%						
Lombardia	%		3%			7%	
Marche	%						14%
Molise	%						
Piemonte	%					7%	
Puglia	%					3%	6%
Sardegna	%					5%	
Sicilia	%						8%
Toscana	%		5%	7%			
Trentino Alto Adige	%		25%			33%	
Umbria	%						50%
Veneto	%		5%			5%	7%

Tassi turnover dipendenti	udm	Totale		
		<30	30-50	>50
Donne	N°	-	12	3
Abruzzo	N°			
Basilicata	N°			
Calabria	N°			
Campania	N°			
Emilia Romagna	N°		2	
Friuli Venezia Giulia	N°			
Lazio	N°		6	2
Liguria	N°			
Lombardia	N°		1	
Marche	N°			
Molise	N°			
Piemonte	N°			
Puglia	N°			
Sardegna	N°			
Sicilia	N°			
Toscana	N°		1	1
Trentino Alto Adige	N°		1	
Umbria	N°			
Veneto	N°		1	
Uomini	N°	-	18	11



Tassi turnover dipendenti	udm	Totale		
		<30	30-50	>50
Abruzzo	N°			
Basilicata	N°			
Calabria	N°		1	
Campania	N°		5	
Emilia Romagna	N°		2	
Friuli Venezia Giulia	N°			
Lazio	N°		3	6
Liguria	N°			
Lombardia	N°		2	
Marche	N°			1
Molise	N°			
Piemonte	N°		1	
Puglia	N°		1	1
Sardegna	N°		1	
Sicilia	N°			1
Toscana	N°			
Trentino Alto Adige	N°		1	
Umbria	N°			1
Veneto	N°		1	1
<i>Tasso turnover dipendenti complessivo</i>	%	0%	68%	32%

[GRI 401-2]. Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time

Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time	2024
Assicurazione sulla vita	Disponibili per tutti
Assistenza sanitaria	Disponibili per tutti
Copertura assicurativa in caso di disabilità e invalidità	Disponibili per tutti
Congedo parentale	Disponibili per tutti
contributi pensionistici	Disponibili per tutti
Partecipazione azionaria	Disponibili per tutti
Altro	Disponibili per tutti



[GRI 401-3]. Congedo parentale

Congedo parentale		
	Donne	Uomini
Hanno avuto diritto al congedo parentale	141	37
Hanno usufruito del congedo parentale	141	37
Tornati al lavoro dopo averne usufruito	141	37
Tornate al lavoro dopo averne usufruito e ancora dipendenti nei 12 mesi successivi al rientro	141	37
Tasso di rientro al lavoro	100%	100%
Tasso di retention in azienda	100%	100%

[GRI 403-9]. Infortuni sul lavoro

Infortuni sul lavoro		
	Dipendenti	Non dipendenti
N° decessi	0	0
Tasso di decessi (base 200.000 hr)	0%	0%
N° infortuni	10	0
Tasso di infortuni (base 200.000 hr)	0,08%	0%
N° infortuni con gravi conseguenze	0	0
Tasso di infortuni con gravi conseguenze (base 200.000 hr)	0%	0%
Ore lavorate	2.464.064	N/A

[GRI 403-10]. Malattia professionale

Malattia professionale		
	Dipendenti	Non dipendenti
Numero di decessi dovuti a malattia professionale	0	0
Numero di casi di malattia professionale registrabili	0	0

[GRI 404-3]. Dipendenti oggetto di valutazione periodica delle proprie prestazioni e sviluppo professionale.

Percentuale sul totale dei dipendenti che è stata oggetto di valutazione periodica delle proprie prestazioni e sviluppo professionale	
Dipendenti quadro/dirigenti	
Donne	100%
Uomini	100%
Dipendenti impiegati	
Donne	100%
Uomini	100%
Dipendenti interinali/altro	
Donne	0%
Uomini	0%

9. GRI CONTENT INDEX

Dichiarazione d'uso	Agenzia del Demanio ha rendicontato con riferimento agli Standard GRI per il periodo 1° gennaio 2024 – 31 dicembre 2024
GRI 1 utilizzato	GRI 1: Foundation 2021
Standard GRI di settore applicabili	n/d

Standard GRI	Informativa	Posizione	Pagina	Omissioni		Note
				Requisiti	Ragioni	
GRI 2: INFORMATIVA GENERALE 2021	2-1: Dettagli Organizzativi	La nostra identità	8			
	2-2: Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione	Nota metodologica	91			
	2-3: Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	Nota metodologica	91			
	2-4: Revisione delle informazioni	Nota metodologica	91			
	2-5: Assurance esterna	Nota metodologica	91			
	2-6: Attività, catena del valore e altri rapporti di business	I nostri fornitori	69			
	2-7: Dipendenti	Le nostre persone	70-73			I dati sono stati inseriti in base al numero di persone presenti alla fine del FY di riferimento.
		Tabelle GRI	92			
	2-8: Lavoratori non dipendenti	Le nostre persone	72			I dati sono stati inseriti in base al numero di persone presenti alla fine del FY di riferimento.
	2-9: Struttura e composizione della governance	La Governance dell'Agenzia	10-12			
2-10: Nomina e selezione del massimo organo di governo	La Governance dell'Agenzia	10				



Standard GRI	Informativa	Posizione	Pagina	Omissioni		Note
				Requisiti	Ragioni	
	2-11: Presidente del massimo organo di governo	La Governance dell'Agenzia	10			
	2-12: Ruolo del massimo organo di governo	La Governance dell'Agenzia	10-12			
	2-13: Delega di responsabilità per la gestione di impatti	La Governance dell'Agenzia	10-12			
	2-14: Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	La Governance dell'Agenzia	12-13			
	2—21: Rapporto di retribuzione totale annuale	Tabelle GRI	93			
	2-22: Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Lettera agli stakeholder	4-6			
		Il Piano Strategico Industriale e gli impegni di sostenibilità dell'Agenzia	28-31			
	2-28: Appartenenza ad associazioni	Il Partenariato Pubblico Privato	43-45			
		Le collaborazioni tecnico-scientifiche	46-48			
		Partecipazioni ad eventi e fiere	56-57			
		L'importanza del dialogo	84			
	2-29: Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	Il dialogo trasparente e continuo con gli stakeholder	17-18			
		L'importanza del dialogo	84			
		La comunicazione	53-55			
2-30: Contratti collettivi	Le nostre persone	72-73				
GRI 3:	3-1 Processo di determinazione dei temi materiali	La metodologia di individuazione dei temi materiali	18-21			
	3-2 Elenco dei temi materiali	I temi materiali	21-22			Il FY 24 è il primo anno in cui l'Agenzia redige il proprio Bilancio di Sostenibilità secondo i GRI.



Standard GRI	Informativa	Posizione	Pagina	Omissioni		Note
				Requisiti	Ragioni	
TEMI MATERIALI 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Stakeholder engagement e materialità in AdD	17-27			L'analisi di materialità è stata svolta conformemente ai GRI 2021.
GRI 201: PERFORMANCE ECONOMICHE	3-3 Gestione dei temi materiali	Il patrimonio che gestiamo	14-16			
		Le nostre persone	70-73			
	201-1: Valore economico direttamente generato e distribuito	Tabelle GRI	93			
	201-3: Piani pensionistici a benefici definiti e altri piani di pensionamento	Le nostre persone	73			
GRI 203: IMPATTI ECONOMICI DIRETTI	3-3 Gestione dei temi materiali	I piani di investimento immobiliari	33-36			
	203-1: Investimenti in infrastrutture e servizi supportati	I piani di investimento immobiliari	33-36			
	203-2: Impatti economici indiretti significativi	I piani di investimento immobiliari	33			
GRI 205: ANTICORRUZIONE	3-3 Gestione dei temi materiali	Il contrasto alla corruzione	64-67			
	205-2: Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione	Il contrasto alla corruzione	65-67			
		Tabelle GRI	93			
	205-3: Incidenti confermati di corruzione e misure adottate	Il contrasto alla corruzione	67			
GRI 302: ENERGIA	3-3 Gestione dei temi materiali	I consumi energetici e l'efficientamento energetico	86-88			
		I consumi energetici e l'efficientamento energetico	86			
	302-1: Consumo di energia interno all'organizzazione	Tabelle GRI	94			
		I consumi energetici e l'efficientamento energetico	86			
	302-3: Intensità energetica	Tabelle GRI	94			



Standard GRI	Informativa	Posizione	Pagina	Omissioni		Note
				Requisiti	Ragioni	
GRI 303: ACQUA ED AFFLUENTI	303-5: Consumo idrico	I consumi idrici	89			Le Direzioni Territoriali si approvvigionano da acquedotto pubblico in aree non soggette a stress idrico, motivo per cui tutta l'acqua prelevata è identificabile come acqua potabile.
		Tabelle GRI	94			
GRI 305: EMISSIONI	3-3 Gestione dei temi materiali	Le emissioni di gas effetto serra	88-89			I gas inclusi nel calcolo sono quelli compresi nel protocollo di Kyoto. Non sono state stimate emissioni di CO ₂ biogenica, in quanto non prodotte dalle sedi dell'Agenzia. Nell'anno di rendicontazione 2024 è stata svolta la prima stima dell'impronta carbonica, di conseguenza l'anno solare 2024 rappresenta l'anno base. I GWP utilizzati sono quelli pubblicati dall'IPCC nel sesto aggiornamento del report (AR6). Le emissioni di GHG sono state stimate utilizzando l'approccio del controllo operativo, seguendo quanto previsto dal GHG Protocol. Sono state omesse le emissioni relative alle fughe di gas refrigeranti perché non disponibili.
	305-1: Emissioni di gas a effetto serra (GHG) dirette (Scope 1)	Le emissioni di gas effetto serra	89			
	305-2: Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette da consumi energetici (Scope 2)	Le emissioni di gas effetto serra	89			
GRI 306: RIFIUTI	3-3 Gestione dei temi materiali	La gestione dei rifiuti	89-90			Le tipologie di rifiuti prodotti e generati dalle attività dell'Agenzia si suddividono in rifiuti assimilabili agli urbani (carta, cartone, plastica, alluminio, vetro, umido) e rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi. La produzione di questi ultimi è strettamente legata all'utilizzo di toner da stampante ed è regolata dalla normativa italiana in materia.
	306-3: Rifiuti generati	La gestione dei rifiuti	90			
		Tabelle GRI	95			
GRI 401: OCCUPAZIONE	3-3 Gestione dei temi materiali	S - Il capitale umano	70-85			
		Le nostre persone	72			



Standard GRI	Informativa	Posizione	Pagina	Omissioni		Note
				Requisiti	Ragioni	
	401-1: Assunzione di nuovi dipendenti e avvicendamento dei dipendenti	Tabelle GRI	95-98			
	401-2: Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time	Il Welfare aziendale	82			
		Tabelle GRI	98			
		Il Work-life balance	82-84			
401-3: Congedo parentale	Il Welfare aziendale	82				
	Tabelle GRI	99				
GRI 402: GESTIONE DEL LAVORO E DELLE RELAZIONI SINDACALI	402-1: Periodi minimi di preavviso in merito alle modifiche operative	Il Work-life balance	83-84			
GRI 403: SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO	3-3 Gestione dei temi materiali	La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	78-81			
	403-1: Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	78-79			
	403-2: Identificazione del pericolo, valutazione del rischio e indagini sugli incidenti	La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	79			
	403-3: Servizi per la salute professionale	La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	80			
	403-4: Partecipazione e consultazione dei lavoratori in merito a programmi di salute e sicurezza sul lavoro e relativa comunicazione	La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	80			



Standard GRI	Informativa	Posizione	Pagina	Omissioni		Note	
				Requisiti	Ragioni		
	403-5: Formazione dei lavoratori sulla salute e sicurezza sul lavoro	La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	80				
	403-6: Promozione della salute dei lavoratori	La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	80				
	403-7: Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro direttamente collegati da rapporti di business	La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	80-81				
	403-8: Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	79				
	403-9: Infortuni sul lavoro		La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	81			
			Tabelle GRI	99			
	403-10: Malattia professionale		La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	81			
			Tabelle GRI	99			
	GRI 404: FORMAZIONE ED ISTRUZIONE	404-1: Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente	La formazione	74			
		404-2: Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e di assistenza nella transizione	La formazione	73-75			
404-3: Percentuale di dipendenti che ricevono periodicamente valutazioni delle loro performance e dello sviluppo professionale		La crescita del personale	76				
	Tabelle GRI	99					
GRI 405:	405-1: Diversità negli organi di governance e tra i dipendenti	La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità	77				



Standard GRI	Informativa	Posizione	Pagina	Omissioni		Note
				Requisiti	Ragioni	
DIVERSITA' e PARI OPPORTUNITA'	405-2: Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità	77			
GRI 406: NON DISCRIMINAZIONE	3-3 Gestione dei temi materiali	La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità	76-78			
	406-1: Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità	78			
GRI 407: LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	407-1: Attività e fornitori presso i quali il diritto alla libertà di associazione e di contrattazione collettiva potrebbero essere a rischio	Le nostre persone	73			
GRI 408: LAVORO MINORILE	3-3 Gestione dei temi materiali	La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità	76-78			
	408-1: Attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro minorile	La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità	78			
GRI 409: LAVORO FORZATO O OBBLIGATORIO	3-3 Gestione dei temi materiali	La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità	76-78			
	409-1: Attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro forzato o obbligatorio	La Diversità, l'inclusione sociale e le pari opportunità	78			
GRI 418: PRIVACY DEI CLIENTI	3-3 Gestione dei temi materiali	La tutela della privacy e la protezione dei dati	67-69			
	418-1: Fondati reclami riguardanti violazioni della privacy dei clienti e perdita di loro dati	La tutela della privacy e la protezione dei dati	68			